



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS
(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)**

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:
Modelo de gestión administrativa para la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte
Autora:
Olga Lidia Granda Starodub
Tutor:
Pablo Giovanni Dávila Pinto, Mg.

Quito-Ecuador

2019

AGRADECIMIENTOS

Al tutor del proyecto, Mg. Pablo Dávila, por sus enseñanzas y orientaciones en la elaboración del proyecto.

A la Universidad Israel por la educación que nos brinda a través de sus docentes para alcanzar logros académicos y humanos.

A mi familia por el apoyo incondicional y las fuerzas que me brindaron todos los días para poder seguir adelante y culminar esta meta profesional.

A la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte, sobre todo a su directora, Mgs. Bethy Chávez, por la apertura a la información necesaria para el desarrollo del proyecto, y quien con sus conocimientos fue de suma importancia para la culminación de este modelo.

RESUMEN

La Universidad Técnica del Norte en el año 2005 unificó todas las bibliotecas de sus facultades para crear una en general en un nuevo edificio adaptado para el caso, con el tiempo la Biblioteca incrementó su bibliografía, los servicios e implementó el servicio de estantería abierta, un paso para que el usuario tenga contacto directo con los libros. La Biblioteca Universitaria tuvo un notable crecimiento, y en general, las bibliotecas tuvieron un gran cambio convirtiéndose en centros de apoyo a la investigación. El objetivo de esta investigación es diseñar un modelo de gestión administrativa para la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte, que detalle cómo poner en marcha todos los elementos necesarios para optimizar los servicios de la Biblioteca, mejorando de manera eficiente los procesos administrativos, este modelo también busca ser un apoyo para las evaluaciones que realiza el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), a las Instituciones de Educación Superior (IES) en vista que las bibliotecas también son evaluadas por ser parte del desarrollo académico e investigativo.

Esta investigación conceptualiza los términos relacionados a la problemática, evidenciando los puntos de vista de diferentes autores, con el objetivo de respaldar la propuesta, por último, respecto a la metodología que se utilizó en el estudio, fue descriptivo y no experimental, ya que se buscó analizar datos estadísticos en el lugar de los hechos, y se aplicó el método inductivo, dado que se partió de lo particular, es decir un planteamiento científico, para que esta investigación llegue a las conclusiones.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ÍNDICE	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1. Modelo	5
1.2. Gestión administrativa	5
1.3. La administración.....	6
1.3.1. La importancia de la administración	6
1.3.2. Proceso de la administración.....	7
1.4. Planeación	7
1.4.1. Proceso de la planeación	8
1.4.2. Tipos de planeación.....	8
1.4.3. Elementos del plan estratégico.....	9
1.4.4. Técnicas de planeación	10
1.5. Organización	11
1.5.1. Organigramas	12
1.6. Dirección.....	13
1.6.1. Proceso de dirección	13
1.6.2. Principios de dirección.....	14
1.7. Control	14
1.7.1. Pasos del proceso de control	15
1.7.2. Indicadores de gestión.....	15

1.7.3. Establecimiento de estándares e indicadores	15
1.8. Biblioteca	16
1.8.1. Bibliotecas universitarias	17
CAPÍTULO II	18
DISEÑO METODOLÓGICO	18
2.1. Enfoques metodológicos	18
2.2. Tipos de investigación.....	18
2.3. Población.....	18
2.4. Criterio muestral y muestra.....	19
2.5. Métodos y técnicas a emplear	19
2.6. Presentación de los resultados.....	20
CAPÍTULO III	31
LA PROPUESTA	31
3.1. Datos de la Universidad Técnica del Norte.....	31
3.1.1. Misión	31
3.1.2. Visión	31
3.1.3. Valores	31
3.1.4. Población.....	32
3.2. Datos de la Biblioteca Universitarias	32
3.2.1. Antecedentes históricos de la Biblioteca Universitaria.....	32
3.2.2. Misión	33
3.2.3. Visión	33
3.2.4. Objetivo.....	33
3.2.5. Objetivos estratégicos	34
3.2.6. Funciones que se desempeñan	34

3.2.7. Ubicación	35
3.3. Análisis institucional.....	36
3.3.1. Usuarios de la Biblioteca	36
3.3.2. Evaluación de satisfacción	36
3.3.3. Análisis FODA.....	40
3.3.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	41
3.3.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	42
3.4. Desarrollo de la propuesta.....	43
3.4.1. Organigrama.....	43
3.4.2. Valores	44
3.4.3. Matriz de estrategias	44
3.4.4. Matriz de estrategias	45
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de planes. Tomado de “Administración fundamentos” por Ospina, N., 2010.	9
Figura 2. Pregunta 1. Elaborado por la autora.	21
Figura 3. Pregunta 2. Elaborado por la autora.	22
Figura 4. Pregunta 3. Elaborado por la autora.	23
Figura 5. Pregunta 4. Elaborado por la autora.	24
Figura 6. Pregunta 5. Elaborado por la autora.	25
Figura 7. Pregunta 6. Elaborado por la autora.	26
Figura 8. Pregunta 7. Elaborado por la autora.	27

Figura 9. Pregunta 8. Elaborado por la autora.	28
Figura 10. Comunidad universitaria. Fuente. Informe de gestión 2017 UTN.	32
Figura 11. Ubicación geográfica de la biblioteca.	35
Figura 12. Evaluación del servicio. Pregunta 1. Fuente: Sistema de la biblioteca	37
Figura 13. Evaluación del servicio. Pregunta 2. Fuente: Sistema de la biblioteca	37
Figura 14. Evaluación del servicio. Pregunta 3. Fuente: Sistema de la biblioteca	37
Figura 15. Evaluación del servicio. Pregunta 4. Fuente: Sistema de la biblioteca	38
Figura 16. Evaluación del servicio. Pregunta 5. Fuente: Sistema de la biblioteca	38
Figura 17. Evaluación del servicio. Pregunta 6. Fuente: Sistema de la biblioteca	39
Figura 18. Evaluación del servicio. Pregunta 7. Fuente: Sistema de la biblioteca	39
Figura 19. Organigrama estructural de la Biblioteca Universitaria. Elaborado por la directora de la Biblioteca en colaboración de la autora del proyecto.	44
Figura 20. Modelo de gestión administrativa. Elaborado por la autora.	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	19
Tabla 2	20
Tabla 3	21
Tabla 4	22
Tabla 5	23
Tabla 6	24
Tabla 7	25
Tabla 8	26
Tabla 9	27
Tabla 10	41
Tabla 11	42
Tabla 12	45
Tabla 13	47
Tabla 14	48
Tabla 15	49
Tabla 16	53
Tabla 17	54

INTRODUCCIÓN

Las bibliotecas convencionales fueron para muchos solo un almacenamiento de libros, pero con el transcurrir del tiempo han tenido un cambio notable en todo el mundo, considerándose ahora como centros de apoyo para la investigación, sobre todo las bibliotecas universitarias, tomando en cuenta como ejemplo el cambio educativo que tuvo Europa en 1998, promoviendo la coincidencia de los sistemas de educación superior con el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), que es un movimiento entre estudiantes y docentes unidos para contribuir en el intercambio de experiencias en la docencia e investigación, el nuevo paradigma educativo en que el docente guía al estudiante por el camino de la búsqueda de conocimiento volviéndose el estudiante más autónomo, eso obliga a que las bibliotecas no se queden atrás y renueven su importancia enfocándose en el estudiante (João, Extreño, & Costa, 2012).

La gestión de las bibliotecas universitarias recae en buscar estrategias que la relacionen con la labor de la universidad, que es la formación de futuros profesionales y apoyo a la investigación, todo a través de información y conocimiento, es por ello, que debe relacionarse con la misión, visión, y objetivos de la universidad.

Con el antecedente anteriormente mencionado, es necesario un análisis de la situación actual de la Biblioteca para establecer lineamientos que ayuden a generar indicadores que permitan cumplir metas propuestas y lograr los objetivos planteados.

Esta investigación está compuesta por tres capítulos, y a continuación se detalla cada uno:

El capítulo I, conceptualiza diferentes términos y teorías a nivel internacional y nacional, partiendo de términos concretos como modelo, gestión administrativa, la administración, planeación, organización, dirección y control, logrando sustentar todos los aspectos de la propuesta.

El capítulo II, detalla la metodología que se utilizó para investigar a la Biblioteca, tales como el estudio descriptivo y no experimental, conjuntamente con la aplicación del método inductivo.

El capítulo III, es el desarrollo de la propuesta donde primero se visualizará el análisis de la situación actual de la Biblioteca, como la misión, visión, objetivos estratégicos, además de una evaluación de sus factores internos y externos para determinar las áreas en donde se debe enfocar

la investigación, y una vez recolectada toda esta información diseñar la propuesta, que corresponde al modelo de gestión administrativa, el cual se basa en identificar las debilidades de la Biblioteca para buscar estrategias que mejoren este aspecto, en este caso, se propusieron valores acorde a sus servicios, objetivos, indicadores y metas considerando sus necesidades de mejoramiento.

Como punto final, se detallan las conclusiones y recomendación que servirán como línea base para implementar el modelo en la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Planteamiento del problema

A inicios del año 1991, aparecen en la Universidad Técnica del Norte (UTN) las bibliotecas especializadas, las cuales prestaban su servicio en cada una de las facultades existentes en ese entonces. En el año 2005, mejoran su servicio unificando todas las bibliotecas de la UTN y se trasladan a un nuevo edificio adaptado para el efecto.

Actualmente, la Biblioteca Universitaria cuenta con varias áreas para los depósitos de libros, además, ofrece préstamo de computadoras, recursos físicos y virtuales, y cuenta con varias salas de lectura, con un total de 787 puestos con servicios de red eléctrica y zonas wi-fi (Universidad Técnica del Norte, 2018).

Pese al gran avance que ya ha tenido la Biblioteca, es importante mantener una mejora continua basada en estándares, sobre todo en el aspecto administrativo, la planificación y el desarrollo de las actividades, todo con el fin de cumplir la misión y visión. Los principales inconvenientes que existen en la Biblioteca están relacionados con el fondo bibliográfico debido a que cierta cantidad de libros adquiridos no se ajustan a las demandas académicas, otro aspecto es el bajo seguimiento a las capacitaciones impartidas al personal y por último el control de la recuperación de préstamos externos ya que lo realizan de manera manual.

La propuesta de este proyecto es la elaboración de un modelo de gestión administrativa, que permita mejorar los principales problemas administrativos, generando resultados eficientes, basados en la planeación estratégica, táctica y operativa a través de metas preestablecidas, para ello se analizarán los factores internos y externos de la Biblioteca.

Formulación del problema

¿Cuál es el modelo de gestión administrativa que permite mejorar los procesos de la Biblioteca?

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativa para la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte, que mejore eficientemente los procesos administrativos.

Objetivos específicos

- Definir la situación actual de la unidad.
- Investigar diferentes teorías que respalden la realización del proyecto.
- Implementar herramientas que recolecten la información adecuada.
- Desarrollar diferentes estrategias direccionadas al mejoramiento de la Biblioteca.

Justificación

Este modelo de gestión administrativa busca optimizar la ejecución de los procesos que se realizan en la Biblioteca, enfocados a brindar un servicio de calidad, todas las actividades que se ejecutan para cumplir los objetivos estratégicos deben tener un método de evaluación y seguimiento, y respaldar las decisiones que se deberán tomar para seguir mejorando, es por ello que el análisis de la situación actual de la institución ayuda a determinar los objetivos principales en los cuales se deberán enfocar y establecer las metas que alcancen los estándares propuestos. La implementación de este modelo satisface también la necesidad que tienen varias universidades de estar preparados para alcanzar siempre las expectativas académicas de los usuarios, además de estar preparados para la evaluación que realiza el CACES, el objetivo de esta evaluación es garantizar una educación de primera, y las bibliotecas son los aspectos que evalúan, tomando en cuenta que son un apoyo para la investigación académica, es por ello, que deben estar bien equipadas. Este proceso cuenta con ciertos elementos establecidos por el CACES (2015), a considerar:

- Asignación de un presupuesto para el incremento del acervo bibliotecario.
- Políticas de funcionamiento y normativa de uso de la biblioteca.
- Responsable y personal de la biblioteca capacitado.

- Sistemas informáticos de gestión e información de la biblioteca.
- Procedimientos explícitos de articulación entre los servicios de la biblioteca y las necesidades académicas de la institución.
- Mediciones periódicas del uso de los recursos bibliográficos disponibles.
- Planificación y ejecución de la adquisición de recursos bibliográficos. (pág. 23)

Las evaluaciones del CACES a las IES se realizan cada cinco años, esto incluye directamente a las bibliotecas, considerando que dentro de la evaluación también analizan, la gestión de bibliotecas, libros por estudiante y espacio estudiantes, los cuales constarán dentro de la propuesta y estarán basados en indicadores y estándares internacionales de tal manera que estén preparados para la evaluación.

Con lo respaldado anteriormente, la presente investigación se enfocará en estudiar los servicios que brinda la Biblioteca y su organización, ya que un buen modelo de gestión administrativa permite que la planificación, organización, ejecución y control, sean los pasos claves para cuantificar y cualificar las actividades, evidenciando el logro real y deseado, y todo en relación de los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El capítulo I es primordial, se basa en desarrollar el marco teórico que fundamenta la investigación, los temas que se van a mencionar en este capítulo tienen que contener lo que se va a plantear en la propuesta, con el fin de dar solución a la problemática. Las fuentes documentales y autores, deben dominar la información de interés que respalden toda la investigación. Todas las definiciones y teorías que se mencionen en este capítulo deberán estar interrelacionado y ser citados, lo que se busca es evitar plagios con diferentes investigaciones y reconocer el trabajo de otros.

El respaldo científico que se presenta a continuación, detalla los aspectos relacionados a la problemática de la Biblioteca Universitaria.

1.1. Modelo

La real academia española define a modelo como el “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”, es decir, que al referirse a modelo debe servir para que otras instituciones utilicen la propuesta y la adecuen a su realidad (Real Academia Española - RAE, 2018, pág. 1).

El modelo que se realizará es enfocado al área de la ciencia administrativa, en este caso, el objetivo es crear una estructura que sirva para que otras instituciones que deseen implementar el modelo de gestión administrativa en sus bibliotecas, tengan esta base para adecuarla a su realidad.

La importancia de la gestión administrativa radica en hacer cumplir los objetivos y estrategias institucionales, por medio de tareas enfocadas primordialmente en el talento humano y los asuntos generales.

1.2. Gestión administrativa

La gestión administrativa se define como “la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la administración” (Ramírez, Ramírez, y Calderón, 2017), el objetivo es optimizar dicha ejecución, la implementación de esta gestión a la administración, es también para ofrecer un servicio de calidad, es decir, mediante un conjunto de acciones la institución busca lograr los objetivos planteados.

Como se mencionó anteriormente la administración es el centro de esta investigación, ya que, es la ciencia que abarca todos estos temas, de cómo lograr una institución con proyección, organización, dirección y control. El definir la administración será la base para el diseño de la propuesta.

1.3. La administración

La administración nace por la necesidad de unir esfuerzos organizados, con un objetivo fijado con anticipación, y utilizando los materiales que se tengan. En el trascurso de la historia humana, aparecen varias acciones de pueblos que se reunían para organizarse formalmente antes de que se utilice la palabra administración por ejemplo “ejércitos griegos y romanos, la Iglesia católica romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson” (Sánchez, 2015, pág. 7).

La administración es la ciencia y el arte de planear, organizar, dirigir, controlar, se centra en la valoración del talento humano como recurso primordial para la institución, el enfoque mecánico desaparece en esta ciencia, y aparece el conjunto de relaciones entre personas, las cuales deben estar enfocadas en la visión y misión de la institución, de tal manera que se apoderen de la institución como propia (Prieto, 2018).

1.3.1. La importancia de la administración

La administración al igual que otras áreas del conocimiento, tienden a tener varias definiciones y su propio lenguaje, el administrador debe entenderlo para poder comunicarse con otros colegas. La administración está en todas partes, se lleva a cabo desde que el hombre pisó la tierra, profesionales y no profesionales hacen uso de ella, su importancia radica en que se interrelaciona con diferentes disciplinas, varios científicos de diferentes disciplinas han contribuido con la ahora llamada teoría general de la administración.

Se evidencia un buen administrador una vez que entregue resultados de calidad en su trabajo, además, hay ciertas características que ayudan a evaluar al administrador antes de la contratación:

- Sus percepciones
- Actitudes
- Personalidad

- Filosofía sobre la vida y el trabajo
- Liderazgo
- Sabiduría
- Tolerancia a la frustración

Hay que resaltar que actualmente la carrera administrativa es muy solicitada por los estudiantes, esto en vista que se evidencia un cambio positivo de las personas que concluyen sus estudios, gracias a que “su estructura mental y su calidad de análisis mejora, su cosmovisión es diferente y esto se lo debe a la preparación formal” (Torres, 2014, pág. 10).

1.3.2. Proceso de la administración

Una vez definida a la administración, se puede implementarla en la institución, por la necesidad de establecer un proceso para poder gestionar eficientemente, una de las definiciones del proceso administrativo de Benjamín y Fincowsky (2014) es, una herramienta que ayuda a poner en marcha la infraestructura, gestión y medición de acciones, proceso que está compuesto por cuatro fases, la planeación, organización, evaluación y control.

Cada fase de la administración es muy amplia, a continuación, se analizará cada una por separado para poder entender su importancia al ser implementadas dentro de la institución.

1.4. Planeación

Anteriormente ya se mencionó a la planeación, se puede definir como la función administrativa que involucra, los objetivos, estrategias y planes, todo con el propósito de definir lo que se quiere lograr y con qué medios se podrá conseguir, es por ello, que la planeación es la primera función al hablar de administración (Robbins y Coulter, 2017).

Robbins y Coulter indican la importancia de planear en que cuatro aspectos, el primero es, ayuda a tener una dirección que seguir, de tal manera que el gerente y los trabajadores sepan que actividades deben hacer para cumplir con el objetivo de la institución, otro punto es, al planear se puede anteponerse al futuro y estar preparados a cualquier cambio, y de igual manera optimiza la eficiencia, reduciendo el desperdicios de recursos, y por último, al establecer los objetivos y definir los planes son las herramientas para poder controlar y determinar el cumplimiento de los mismos.

1.4.1. Proceso de la planeación

Al hablar de proceso, son los pasos que se deben seguir al realizar una planeación de calidad con el fin de conocer todo lo que comprende la razón de existir de la institución en el sector que trabaja, por ese motivo se consideró a Prieto (2018) y Ospina (2010), quienes mencionan cuatro pasos para completar el proceso de planear, los cuales se detallan a continuación:

- Establecer una o varias metas. El inicio de la planeación es establecer una o varias metas ordenadas por prioridad, de esa manera se distribuirá los recursos necesarios.
- Definir la situación actual. El segundo paso es conocer la situación en la que se encuentra la institución para poder comparar con las metas que quieren lograr y una vez aclarado este paso se pueden definir los planes.
- Identificar las ayudas y obstáculos. Identificar los elementos dentro y fuera de la institución, que ayudan al cumplimiento de las metas, y también se deberá identificar los elementos que no aporten, es decir, los que crean inconvenientes.
- Desarrollar un plan de acción. Seleccionar las metas más adecuadas para la institución y tomar la decisión de establecer las acciones futuras.

1.4.2. Tipos de planeación

Para definir los tipos de planeación el autor Münch (2014) consideró los diferentes niveles jerárquicos, el ambiente de la institución y el tiempo que abarque, siendo la planeación estratégica para los niveles superiores de la institución, normalmente a mediano y largo plazo, planeación base para los otros niveles jerárquicos, la planeación táctica o funcional es la que realizan las diferentes dependencias de la institución, y por último, la planificación que la realizan las áreas operativas que se diseñan dependiendo de la táctica, todo con el mismo fin que todos los niveles de la institución logren el plan estratégico.

La figura 1 permite visualizar de manera completa los diferentes tipos de planeación, acorde a las jerarquías que tenga la unidad, de esa manera se pueden establecer tareas en relación a la etapa en la que se encuentre.



Figura 1. Tipos de planes. Tomado de “Administración fundamentos” por Ospina, N., 2010.

1.4.3. Elementos del plan estratégico

Los elementos que se detallan a continuación son parte del plan estratégico el cual abarca a toda la institución y determina sus objetivos (Robbins y Coulter, 2017):

- Filosofía. Los hábitos o costumbres de la institución que son el compromiso de esta ante la sociedad, que la conducen al cumplimiento de la misión.
- Misión. Hace referencia a la razón de existir de la institución, la cual debe ser amplia, motivadora, permanente y congruente.
- Visión. Capacidad para proyectar el futuro deseado de la institución estableciendo una dirección llena de acciones en el presente y debe ser breve, fácil de captar e inspiradora.
- Objetivos estratégicos. Son los resultados específicos planteados para lograr las metas a un tiempo determinado los cuales son medibles y cuantificables, además su redacción siempre debe iniciar con un verbo en infinitivo.
- Políticas. Son las guías de las acciones para el cumplimiento de los objetivos, lineamientos que ayudarán a tomar decisiones.
- Estrategias. Muestra la trayectoria y el uso de los recursos para completar los objetivos.
- Programas. Establecer actividades y organizar itinerarios para el cumplimiento de estos, logrando las estrategias planteadas.
- Presupuesto. Proyectar de manera cuantitativa los recursos que serán empleados en el desarrollo de los objetivos (Münch, 2014).

1.4.4. Técnicas de planeación

a. Análisis FODA

Consiste en identificar los elementos del entorno interno y externo que puedan afectar al logro de objetivos.

- Fortalezas. Son los aspectos positivos o fuertes de la institución.
- Oportunidades. Son aspectos del entorno externo que pueden favorecer el logro de los objetivos de la institución.
- Debilidades. Son los puntos no favorables que tiene internamente la institución, obstaculizando el logro de objetivos.
- Amenazas. Son elementos del factor externo que influyen negativamente a la institución (Münch, 2014).

b. Matriz EFI

La matriz es una técnica de evaluación de los factores internos de la institución, las fortalezas y las debilidades, considerando juicios intuitivos de su realidad, para elaborar esta evaluación se deben seguir ciertos pasos (Chasiluisa y Murillo, 2012).

- Detallar los factores internos, tanto fortalezas como debilidades.
- Asignar un valor ponderado a cada factor desde el 0,0 al 1,0, indicando la importancia para el rendimiento de la institución, considerando el 0,0, sin importancia el 1,0 como muy importante.
- Asignar una calificación entre 1 a 4, en donde, para las fortalezas el 4 es una mayor fuerza y el 3 una menor fuerza, mientras que para las debilidades el 1 es una mayor debilidad y el 2 una menor debilidad.
- Multiplicar el valor de ponderación con la calificación para obtener un total de ponderación por cada factor.
- Al sumar el total de ponderación de las fortalezas y debilidades, se puede analizar si la institución es débil o bien posicionada.

c. Matriz EFE

La matriz es una técnica de evaluación de los factores externos a la institución, las oportunidades y amenazas, considerando la información política, ambiental, social, cultural, económica por la que esté pasando el país, para elaborar esta evaluación se deben seguir ciertos pasos (Chasiluisa y Murillo, 2012).

- Detallar los factores externos, tanto oportunidades como amenazas.
- Asignar un valor ponderado a cada factor desde el 0,0 al 1,0, indicando la importancia para el rendimiento de la institución, considerando el 0,0, sin importancia el 1,0 como muy importante.
- Asignar una calificación de la respuesta que tiene la institución frente a los factores externos, la calificación será entre 1 a 4, considerando a 4 como una respuesta superior, a 3 una respuesta superior a la media, a 2 una respuesta media y por último a 1 una mala respuesta.
- Multiplicar el valor de ponderación con la calificación para obtener un total de ponderación por cada factor.
- Al sumar el total de ponderación de las oportunidades con las amenazas, se puede analizar si la institución tiene una buena o mala respuesta frente a los factores externos.

1.5. Organización

La organización es la segunda función administrativa que permite establecer un sistema adecuado para organizar, es decir, “ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización” (Sánchez, 2015, pág. 93), todo este proceso es para tener una estructura que ayude a cumplir los objetivos y las estrategias del plan, los pasos se detallan a continuación:

- Determinación y clasificación del trabajo requerido.
- Agrupación de los componentes y puestos de trabajo en una estructura adecuada.
- Elección de los individuos para los puestos y trabajos ideados.
- Formulación y definición de los métodos y procedimientos para ejecutar el trabajo establecido.

- Organización del trabajo, la información y del tiempo del directivo.
- Diseñar un sistema de control. (Prieto, 2018, pág. 87)

1.5.1. Organigramas

Un organigrama ayuda a observar la interacción de los elementos anteriormente mencionados, y proporciona cierta información dentro de su estructura como las tareas, subdivisiones, niveles administrativos, líneas de autoridad (Sánchez, 2015).

a. Tipos de organigramas

Existen varios tipos de organigramas considerando su finalidad, extensión y presentación gráfica según Alba (2017), a continuación, el detalle:

Por su finalidad

- Organigramas informativos: muestra una vista completa de las unidades que conforman la institución.
- Organigramas analíticos: este tipo de organigramas facilitan la examinación del estado actual de la institución.

Por su extensión

- Organigramas generales: como su nombre lo indica estos organigramas permiten ver la estructura completa de la institución.
- Organigramas específicos: permiten obtener detalles de un departamento en específico.

Por su presentación grafica

- Organigramas verticales: muestran de mejor manera los niveles jerárquicos, los altos se ubican en la parte superior y los niveles inferiores se van ubicando debajo de la unidad que corresponda.
- Organigramas horizontales: las unidades de los altos niveles se van ubicando de izquierda a derecha.

- Organigramas mixtos: en este tipo de organigramas se acoplan los verticales y los horizontales.
- Organigramas circulares: la unidad principal se ubica en el centro del círculo y a medida que el nivel sea inferior se va alejando más del centro del círculo.

1.6. Dirección

La dirección es la tercera función administrativa necesaria para encaminar y dirigir al grupo a un mismo destino, dentro de la institución el trabajador se debe sentir apropiado de la institución para que busque los mismos objetivos.

Según Alba (2017, pág. 34), “la dirección en las empresas es el nivel jerárquico superior y tiene una visión estratégica y global de la organización”, la importancia de la dirección recae en que es la voz de mando para poner en marcha toda la planeación realizada al inicio, comprende la planificación, organización, la gestión y el control de todo lo que la institución deberá emplear para obtener la meta deseada con la mayor eficiencia posible.

1.6.1. Proceso de dirección

La dirección integra varios elementos que logran un óptimo trabajo en equipo mencionados por Münch (2014):

- Toma de decisiones. Las decisiones que se tomen deben ser las más adecuadas ya que de eso depende el futuro de la institución, Münch menciona algunos aspectos para lograr este fin, determinación de alternativas, selección y evaluación de alternativas, implementación, evaluación de resultados y definición del problema.
- Motivación. El talento humano es quien se encarga de poner en marcha el plan de la institución, la motivación es crucial al querer premiar el buen trabajo de los empleados, implementando diferentes métodos que aporten eso. Una de las teorías que menciona Münch es la pirámide de Maslow, en donde la motivación entra en la necesidad de crecimiento llamada autorealización, que es “el deseo de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad” (Münch, 2014, pág. 104).

- Comunicación. La comunicación es la transmisión de información entre dos o más personas, deben existir tres elementos que menciona Münch (2014): el emisor, el transmisor y el receptor, de esa manera se completa el proceso de comunicación.
- Liderazgo. Un líder es el ejemplo de los trabajadores, es quien tienen los conocimientos necesarios para brindar la confianza de su trabajo, tales como tecnológicos, administrativos y personales (Münch, 2014).

El conjunto ordenado de todos estos elementos logra una adecuada dirección enfocada en el éxito de la institución.

1.6.2. Principios de dirección

Los principios son normas que ayudan a orientar lo que se desea lograr, en este caso, una dirección de calidad, a continuación, se mencionan cinco principios:

- Coordinación de intereses. Avanzar hacia los mismos objetivos es clave, acoplando los intereses individuales con los colectivos.
- Impersonalidad del mando. Al emitir órdenes, es importante que el líder explique que todo lo que se realiza es acorde a las necesidades de la institución, y no por abuso del líder.
- Resolución de conflictos. Con eficacia y eficiencia es como se deben resolver los conflictos a medida que vayan apareciendo, el objetivo es que no se magnifiquen.
- Aprovechamiento de conflictos. Los inconvenientes que aparezcan una vez resueltos deben ser aprovechados para que en el futuro no vuelvan a aparecer, eso ayuda a la institución a incrementar su experiencia.
- Vía jerárquica. Se debe respetar los niveles de mando para que la comunicación fluya de acuerdo con los medios establecidos y no ocurran malentendidos (Sánchez, 2015).

1.7. Control

La última fase de la administración es el control, en vista que es el “proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral” (Robbins y Coulter, 2017, pág. 266), considerando que, al evaluar el desarrollo de las actividades empleadas comparando lo real con lo que se desea lograr,

para que se identifique lo que se debe mejorar y mantener, de tal manera que se obtenga una ventaja.

1.7.1. Pasos del proceso de control

Robbins y Coulter (2017) mencionan los tres pasos del proceso de control, el primer paso es medir el desempeño real, a través de la observación personal, los reportes estadísticos, reportes orales y escritos, el siguiente paso es la comparación del desempeño real contra un estándar, es importante para este paso determinar un rango de variación aceptable, ya que cualquier desviación fuera del rango necesitará atención.

Como último paso está la implementación de acciones gerenciales, en donde el encargado debe elegir no reaccionar, corregir el desempeño real, que consiste en buscar acciones dependiendo el problema, o revisar los estándares, esto podría suceder en caso de haber establecido objetivos demasiado altos o demasiado bajos.

Parte del control es la implementación de indicadores, estos ayudan al control a tener un seguimiento de los diferentes cambios que la implementación de la propuesta genera a la institución, se debe considerar que también aporta a la evaluación estableciendo cualitativamente el avance que se obtenga.

1.7.2. Indicadores de gestión

Se entiende por indicador de gestión a una “escala numérica que sirve para medir o cuantificar el resultado respecto al cumplimiento de un objetivo o propósito específico” (Villagra, 2016, pág. 26), concepto que permite concluir que mientras un indicador sea expresado en número enteros o en porcentajes, puede darnos una perspectiva en números de lo que se ha logrado alcanzar, una vez establecidos objetivos, actividades, tareas, las metas propuestas desde el inicio, al cuantificarlos sabremos si superamos o no esas metas, el conocer en que debemos cambiar o mejorar, es una manera de evaluar y controlar los objetivos de la institución.

1.7.3. Establecimiento de estándares e indicadores

Villagra (2016) menciona que los indicadores carecen de importancia si solo se quedan en números, por eso deben ser interpretados de tal manera que se logre tomar decisiones respecto al

futuro de la institución, hay que considerar que, al tener un patrón de indicadores históricos, la institución puede proyectarse al futuro para saber a qué atenerse y estar preparada.

Para poder definir un indicador es necesario considerar algunos aspectos claves, tales como:

- Establecer y definir muy bien el objetivo que se desea alcanzar para que el indicador que se asigne sea claro y preciso.
- Se debe poder reflejar todos los distintos resultados posibles.
- Debe ser fácil de entender, para ello debe poder graficarse sin problema, considerando, que en el eje X, va el tiempo y en el eje Y la escala de medición.
- Verificar que los datos introducidos sean los correctos, para que genere confiabilidad.
- Se deben utilizar datos actualizados, para poder tener resultados reales (Villagra, 2016).

Los indicadores sirven como guía para que otros los puedan adecuar a su realidad, con el cálculo de los indicadores correctos se obtienen resultados para compararlos con los estándares y detectar desviaciones, “una desviación o no conformidad es la diferencia entre el desempeño real y el estándar, y el cumplimiento de los requisitos” (Suárez, 2017, pág. 26).

Todos estos procesos administrativos que se han mencionado, son para utilizarlos en la estructura de las bibliotecas, es por ello, que el modelo debe ir direccionado a ellas, se debe conocer la misión que estas desempeñan para con la sociedad y la importancia para el desarrollo de la educación e investigación, además de su desarrollo y avance gracias a la globalización.

1.8. Biblioteca

La biblioteca, vista por algunos como una bodega de libros, con la nueva tecnología y los nuevos medios de comunicación ayudaron a que en la actualidad se amplíe su definición y se conozca como un elemento fundamental que apoya a la investigación, enseñanza y aprendizaje, no solo a través de sus recursos físicos y virtuales, también a través de su talento humano considerándolo como una gran ayuda gracias a las capacitaciones de nuevas herramientas que ofrecen y la constante atención al usuario. (Comité de Bibliotecas Universitarias, s.f., pág. 4)

Otra definición que menciona Caravia (2009, pág. 15), “la biblioteca es una colección organizada con arreglo a unas normas técnicas precisas de libros y otros materiales bibliotecarios”,

esta definición hace énfasis en la palabra “organizada”, justificando que si una colección no se encuentra ordenada no se puede denominar biblioteca.

1.8.1. Bibliotecas universitarias

Con respecto a las bibliotecas universitarias, Pinto, Sales, y Osorio (2008, pág. 53) mencionan que, “están experimentando cambios importantes (...), redimensionando y redefiniendo sus tradicionales prestaciones para convertirse en centros que integren todo tipo de servicios y recursos de información”, además, la comunicación entre el usuario y el bibliotecario, crea un vínculo que al mismo tiempo ayuda a la biblioteca a satisfacer lo que el usuario necesite en información.

En 1998 en Europa, se promovió la coincidencia de los sistemas de educación superior con el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), que es un movimiento entre estudiantes y docentes que se unieron para contribuir en el intercambio de experiencias en la docencia e investigación, el nuevo paradigma educativo en que el docente guía al estudiante por el camino de la búsqueda de conocimiento, volviéndose el estudiante más autónomo, eso obliga a que las bibliotecas no se queden atrás y renueven su importancia enfocándose en el estudiante (João, Extreño, & Costa, 2012).

En la actualidad, la biblioteca debe asentarse en tres ejes fundamentales los cuales hacen que sea conocida como biblioteca híbrida, incluye los recursos físicos y el acceso de recursos virtuales (João, Extreño, y Costa, 2012):

- Los contenidos de la información
- Los medios por los cuales se comunican los documentos
- Los instrumentos para su gestión

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

El propósito del capítulo II, es detallar todas las técnicas y herramientas que se utilizaron para recopilar información específica del tema investigado, para ello, se debe conocer la población o muestra para lo cual estarán dirigidas las preguntas.

2.1. Enfoques metodológicos

La investigación se basó en dos tipos de enfoques, el cuantitativo y cualitativo.

Enfoque cuantitativo: para la presente investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, en vista que, a través de las técnicas de investigación se recolectarán y analizarán los datos cuantificables, y con dichos datos se obtendrán los resultados y las conclusiones.

Enfoque cualitativo: se aplicaron entrevistas a los profesionales que sepan del tema investigado para obtener información de las experiencias y los puntos de vista de los entrevistados, además se utilizó la observación directa, por ende, las conclusiones se basaron en la interpretación y análisis del investigador.

2.2. Tipos de investigación

A continuación, se detallan los tipos de investigación que se utilizaron para el presente proyecto.

Descriptiva: se investigó y analizó los datos estadísticos de los servicios que ofrece la Biblioteca, y se describió la situación actual de sus actividades, procesos y personas.

No experimental o de campo: se consideró este tipo, tomando en cuenta que es un trabajo que se realiza en el lugar de los hechos, en donde se aplicaron las herramientas como entrevista, encuesta y observación.

2.3. Población

La población está constituida por 20 personas que laboran en la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte, considerada una población pequeña y accesible.

Tabla 1

Puestos de trabajo de la biblioteca

Cargo	N.- Trabajadores
ANALISTA DE SISTEMAS	1
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	2
ASISTENTE DE LABORATORIO	1
AUXILIAR DE SERVICIOS	3
BIBLIOTECARIO	7
CATALOGADOR	2
DIRECTORA DE BIBLIOTECA	1
OFICINISTA	2
SECRETARIA	1
TOTAL	20

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por la autora.

2.4. Criterio muestral y muestra

La metodología de la presente investigación se realizó de acuerdo al muestreo no aleatorio censal, en este tipo de muestreo se obtienen las opiniones de toda la población.

Por lo antes mencionado, se concluye que la población es igual a la muestra.

$N=n$

2.5. Métodos y técnicas a emplear

El método que se aplicó es el inductivo, dado que se partió de la pregunta científica para que esta investigación llegué a las conclusiones generales.

Dado que la población es pequeña la técnica que se utilizó es la entrevista y la encuesta para ello se elaboró un banco de preguntas.

- **Entrevista**

La entrevista se utilizó por el acercamiento que se tiene con el entrevistado, lo que se buscó fue conversar con los profesionales basándose en un banco de preguntas ya estructurado, con el objetivo que en sus respuestas den opinión de su experiencia y conocimiento.

- **Encuesta**

Se utilizó la encuesta para recoger todos los datos posibles a través del banco de preguntas de selección múltiple, el objetivo fue recolectar diferentes opiniones de un mismo tema para que el análisis sea cuantificable.

2.6. Presentación de los resultados

Como herramienta de investigación, se aplicó a los trabajadores una encuesta de ocho preguntas y específicamente a la directora de la Biblioteca una entrevista de ocho preguntas.

Encuesta al personal de la Biblioteca de la UTN

Pregunta 1. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de la Biblioteca, de acuerdo con su experiencia?

Tabla 2
Pregunta 1

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Alta	15	79%
Media	4	21%
Baja	0	0%
Total	19	100%

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por la autora.

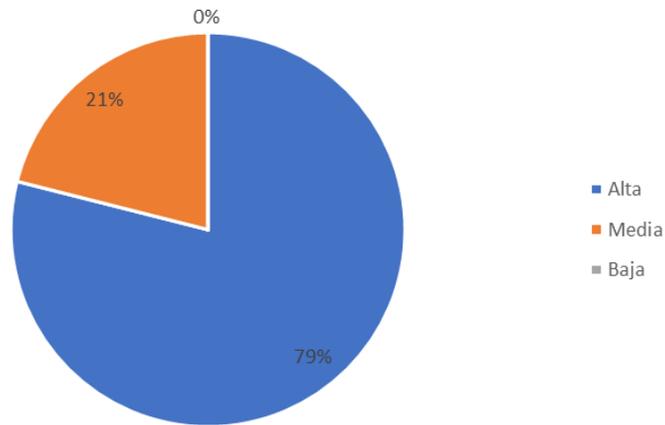


Figura 2. Pregunta 1. Elaborado por la autora.

Análisis: Considerando los resultados obtenidos, se observa que el 79% de los trabajadores consideran que la gestión administrativa es buena, a excepción del 21% que la considera media, lo cual demuestra que se ha venido haciendo un buen trabajo, con la recomendación que se debe seguir mejorando en ese aspecto.

Pregunta 2. ¿Considera que la mayoría de los recursos que usted utilizada se encuentran en buen estado?

Tabla 3
Pregunta 2

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por la autora.

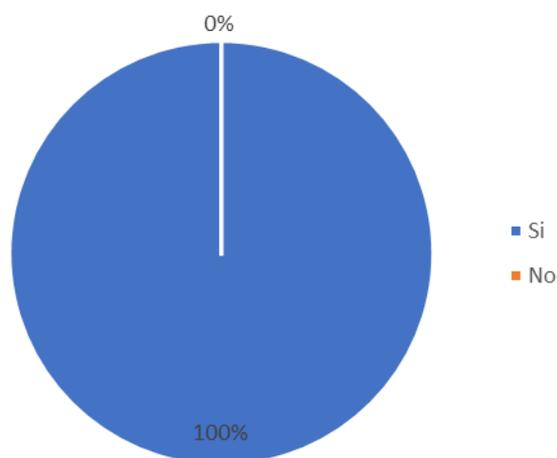


Figura 3. Pregunta 2. Elaborado por la autora.

Análisis: Considerando los resultados obtenidos, el 100% del personal considera que la mayoría de los recursos que utilizan para el desarrollo de sus funciones se encuentran en buen estado, por lo que se debería mantener la metodología utilizada de seguimiento del estado de los recursos físicos de la Biblioteca.

Pregunta 3. ¿Considera que el espacio físico de la Biblioteca abastece las necesidades de los servicios que brinda?

Tabla 4
Pregunta 3

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	19	100%
Total	19	100%

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por la autora.

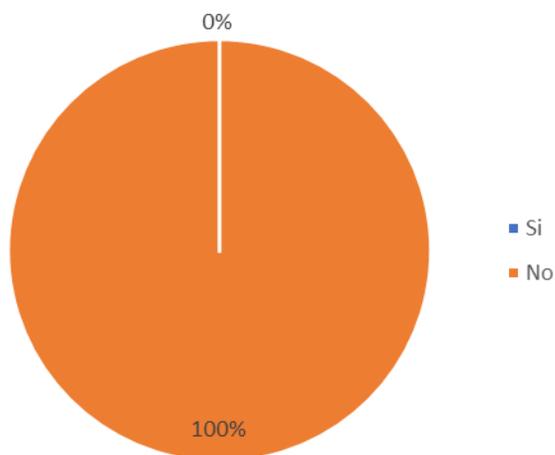


Figura 4. Pregunta 3. Elaborado por la autora.

Análisis: Considerando los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados, consideran que el espacio físico no es suficiente para todo el requerimiento de la Biblioteca, es por ello, que se recomienda ampliar el espacio de la Biblioteca de tal manera que el personal y los recursos estén correctamente abastecidos.

Pregunta 4. ¿Considera usted que al existir un modelo de gestión administrativa mejoraría el ambiente laboral y los servicios que oferta la Biblioteca?

Tabla 5
Pregunta 4

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por la autora.

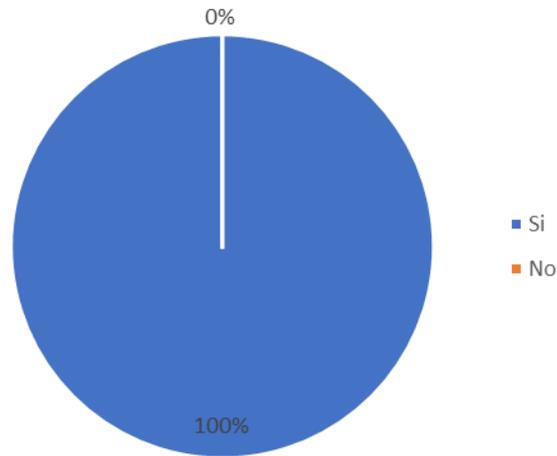


Figura 5. Pregunta 4. Elaborado por la autora.

Análisis: Considerando los resultados obtenidos, las 19 personas encuestadas, que representan el 100%, consideran que un modelo de gestión administrativa mejoraría el ambiente laboral y los servicios que la Biblioteca ofrece.

Pregunta 5. En la realización de sus funciones, ¿cumple usted metas previamente establecidas por su jefe?

Tabla 6

Pregunta 5

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	18	95%
No	1	5%
Total	19	100%

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por la autora.

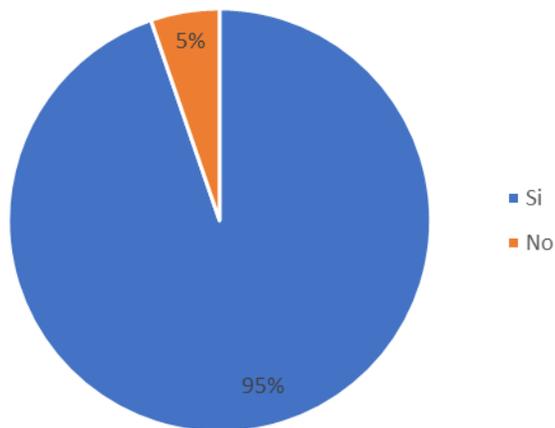


Figura 6. Pregunta 5. Elaborado por la autora.

Análisis: Considerando los resultados obtenidos, 18 personas encuestadas, que representan a la mayoría de la población, cumplen metas que deben alcanzar de acuerdo con las funciones que desempeñe, lo cual es un factor positivo para evaluar el desempeño que tiene cada trabajador.

Pregunta 6. ¿Cómo califica la eficiencia en la comunicación interna de la Biblioteca?

Tabla 7
Pregunta 6

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Alta	0	0%
Media	18	95%
Baja	1	5%
Total	19	100%

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por la autora.

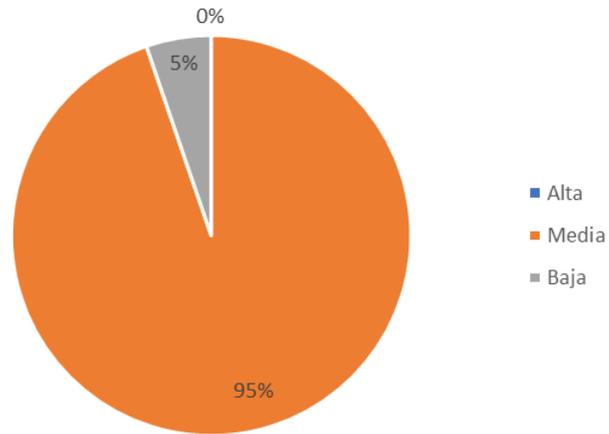


Figura 7. Pregunta 6. Elaborado por la autora.

Análisis: Considerando los resultados obtenidos, el 95% del personal pone una calificación media a la eficiencia de la comunicación interna y solamente el 5% restante le da una calificación baja, lo que evidencia la necesidad de buscar nuevas herramientas que optimicen la comunicación, esto ayudará a mantener un porcentaje alto de procesos culminados dentro del tiempo y de manera eficiente.

Pregunta 7. ¿Conoce acerca de la nueva herramienta Auraportal?

Tabla 8

Pregunta 7

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	1	5%
No	18	95%
Total	19	100%

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por la autora.

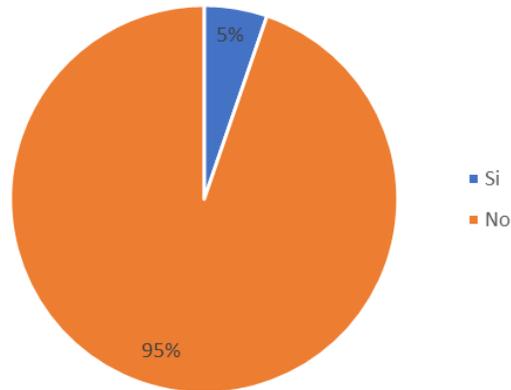


Figura 8. Pregunta 7. Elaborado por la autora.

Análisis: Considerando los resultados obtenidos, el 95% de los encuestados no conocen acerca de esta nueva herramienta, y el 1% tiene conocimiento de lo que es Auraportal, lo que evidencia la necesidad de capacitar al personal antes de implementarla.

Pregunta 8. *¿Considera usted que se debería evaluar el impacto de las capacitaciones brindadas al personal, en el desarrollo de sus funciones?*

Tabla 9

Pregunta 8

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por la autora.

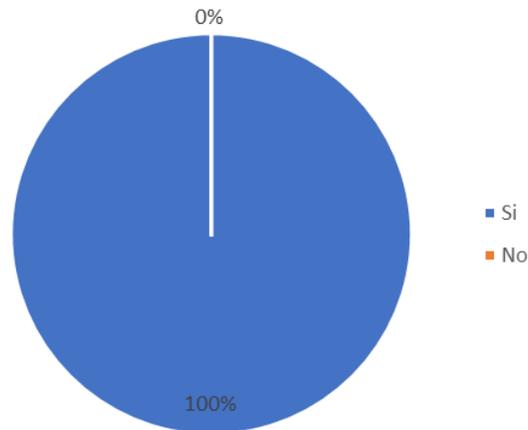


Figura 9. Pregunta 8. Elaborado por la autora.

Análisis: Considerando los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados, consideran que debería existir un seguimiento con respecto a las capacitaciones que reciben.

Entrevista a la directora de la Biblioteca de la UTN

Pregunta 1. Describa las principales funciones que desempeña en su cargo (máximo 5).

"Administrar, asignar funciones y responsabilidades al personal de la Biblioteca de acuerdo a sus capacidades y destrezas. Planificar, organizar, dirigir".

La directora es quien se encarga de administrar, asignar funciones y responsabilidades a todo el personal de la Biblioteca, la creación de un modelo de gestión administrativa empieza por la dirección.

Pregunta 2. ¿Mencione las herramientas administrativas con las que cuenta para la gestión de la Biblioteca?

"Se cuenta con manual de funciones para cada puesto, manual de procedimientos, planificaciones plurianuales y anuales institucionales".

El contar con herramientas administrativas ya es un progreso en la gestión de la Biblioteca, ya que aportan al control de los servicios que ya están establecidos.

Pregunta 3. ¿Con qué equipos cuenta en su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus funciones?

“Computador, impresora, teléfono”.

Los equipos básicos que utiliza para la realización de sus funciones son computador, impresora y teléfono, sería conveniente analizar de acuerdo al manual de funciones los equipos necesarios para el óptimo desarrollo de sus funciones.

Pregunta 4. ¿Cuenta la Biblioteca con objetivos estratégicos definidos?

“Si, en la Biblioteca se cuenta con objetivos estratégicos que se han definido en base a los objetivos estratégicos institucionales, los que se encuentran publicados en nuestro sitio web”.

Menciona que sus objetivos estratégicos se basan en los institucionales ya que la Biblioteca pertenece a la Universidad y a partir de los objetivos ya se puede establecer la matriz de estrategias.

Pregunta 5. ¿Cuáles son los documentos formales que utiliza para respaldar su trabajo?

“Formularios, oficios, informes, actas”.

Menciona varios documentos formales que utiliza para poder respaldar su trabajo, el respaldo mensual de la realización de las funciones es indispensable para tener un control del cumplimiento de metas y objetivos.

Pregunta 6. ¿Qué medios utiliza para la comunicación entre las diferentes áreas de la Biblioteca?

“Correo electrónico, Quipux, Whatsapp”.

Menciona a medios como el correo institucional, quipux y el whatsapp, medios que ayudan a mantenerse comunicada con el resto de las áreas de la Biblioteca, actualmente hay diferentes plataformas como la de Auraportal que además que ayuda a mantener una buena comunicación, aporta en el cumplimiento de los procesos.

Pregunta 7. ¿Cuáles son los departamentos de la Universidad con los que se relaciona comúnmente para el cumplimiento de los procesos que su cargo amerita?

“Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo, Talento Humano, Financiero, Facultades”.

La dirección de la Biblioteca tiene constante comunicación con Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo, Talento Humano, Financiero, Facultades, diferentes procesos que también deberían constar en el mapa de procesos para poder tener un control de los flujos de los trámites y cuáles son los pasos para completar satisfactoriamente cada uno.

Pregunta 8. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con los diferentes departamentos de la Universidad?

“Correo electrónico, Quipux”.

Los medios que utiliza para comunicarse son el correo electrónico y el sistema quipux, herramientas virtuales que facilitan la comunicación, más no el seguimiento de los trámites pendientes.

Una vez que se aplicó la encuesta a todo el personal y la entrevista a la directora, se concluyó lo siguiente:

- Manejan diferentes herramientas administrativas para poder mejorar la gestión.
- Insuficiente espacio físico para abastecer todos los recursos necesarios para brindar servicios de calidad.
- Los recursos que utilizan en la Biblioteca para realizar sus funciones se mantienen en buen estado, lo que se refleja en el servicio de calidad.
- El trabajo que realizan los funcionarios es controlado por el jefe a base de metas acorde a sus funciones.
- La comunicación es un aspecto a mejorar considerando que las herramientas utilizadas hasta el momento no satisfacen al personal.
- Las capacitaciones para el personal son direccionadas a las necesidades de la Biblioteca y los aspectos en los que más tengan falencias, es por ello que deben tener un seguimiento.

CAPÍTULO III

LA PROPUESTA

3.1. Datos de la Universidad Técnica del Norte

Antes de iniciar a describir los datos de la Biblioteca, se mencionarán los de la Universidad Técnica del Norte, considerando que en base a ellos están estructurados los de la Biblioteca de esa manera será un apoyo para el desarrollo académico.

3.1.1. Misión

La UTN (2018) menciona que su misión es “La Universidad Técnica del Norte es una institución de educación superior, pública y acreditada, forma profesionales de excelencia, críticos, humanistas, líderes y emprendedores con RESPONSABILIDAD SOCIAL; genera, fomenta y ejecuta procesos de investigación, de transferencia de saberes, de conocimientos científicos, tecnológicos y de innovación; se VINCULA CON LA COMUNIDAD, con criterios de sustentabilidad para contribuir al desarrollo social, económico, cultural y ecológico de la región del país” (p.1).

3.1.2. Visión

La UTN (2018) describe a su visión de la siguiente manera, “La Universidad Técnica del Norte, en el año 2020, será un referente regional y nacional en la formación de profesionales, en el desarrollo de pensamiento, ciencia, tecnológica, INVESTIGACIÓN, innovación y vinculación, con estándares de calidad internacional en todos sus procesos; será la respuesta académica a la demanda social y productiva que aporta para la transformación y la sustentabilidad” (p.1).

3.1.3. Valores

Los valores en los que se basa la Universidad (2018) son honestidad, respeto, justicia, responsabilidad, laboriosidad, creatividad, perseverancia, paz, tolerancia, libertad, lealtad, solidaridad.

3.1.4. Población

Nº	Detalle	Femenino	Porcentaje	Masculino	Porcentaje	Total	Porcentaje
1	Estudiantes de Grado	4511	65,0	4233	62,8	8744	63,9
2	Estudiantes de Posgrado	88	1,3	113	1,7	201	1,5
3	Estudiantes de Nivelación (UTN)	594	8,6	499	7,4	1093	8,0
4	Estudiantes Colegio Universitario	242	3,5	260	3,9	502	3,7
5	Estudiantes Escuela de Conducción	12	0,2	50	0,7	62	0,5
6	Niños Centro Infantil	22	0,3	19	0,3	41	0,3
7	Docentes Universitarios	307	4,4	487	7,2	794	5,8
8	Personal Administrativo	193	2,8	222	3,3	415	3,0
9	Deportistas Vinculados	121	1,7	225	3,3	346	2,5
10	Artistas Vinculados	52	0,7	36	0,5	88	0,6
11	Graduados facultades 2017	728	10,5	551	8,2	1279	9,3
12	Graduados posgrado 2017	66	1,0	50	0,7	116	0,8
Total		6936	100,0	6745	100,0	13681	100,0

Figura 10. Comunidad universitaria. Fuente. Informe de gestión 2017 UTN.

3.2. Datos de la Biblioteca Universitarias

3.2.1. Antecedentes históricos de la Biblioteca Universitaria

La Universidad Técnica del Norte (UTN) empezó como una extensión de la Universidad Técnica de Loja, y es ahí cuando en 1979 se crea la primera biblioteca ubicada en el Torreón del Colegio Teodoro Gómez de la Torre, era una pequeña área con alrededor de 800 libros que constaban en su fondo bibliográfico.

El 1987, luego del terremoto se vieron obligados a cambiar de localidad por varios daños sufridos y la biblioteca se ubicó en la Avenida Pérez Guerrero, donde estuvo por 2 años. Una vez terminado la obra de la Universidad en la Ciudadela El Olivo donde actualmente funciona, la Biblioteca se trasladó a las nuevas instalaciones.

El 26 de agosto de 1990, mediante resolución del Honorable Consejo Universitario dispuso que, “la Biblioteca general pase a formar parte del Centro Universitario de Investigación Científica y Técnica (CUICYT); el 15 de agosto de 1991 se integra al Centro Universitario de Difusión Cultural y Extensión (CUDICE)” (Biblioteca Universitaria, 2018), a partir de eso se fueron creando las diferentes facultades y conjuntamente sus respectivas bibliotecas.

En el 2005, se unificaron las bibliotecas de las facultades para crear una general en un nuevo edificio adaptado para el caso, manteniendo el servicio de estantería cerrada, es decir las personas solicitaban los libros que deseaban consultar y en el 2015, se modernizan todos los servicios implementándose un piso más para lectura, servicio de red eléctrica, zonas wi-fi y el servicio de estantería abierta donde las personas ya pueden tener un acceso directo a las estanterías y coger el libro que deseen consultar.

3.2.2. Misión

En el reglamento de la Biblioteca consta que su misión es: “La Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte tiene como misión satisfacer las necesidades de información de los usuarios a fin de contribuir a los procesos de enseñanza aprendizaje, así como el desarrollo de la ciencia y la tecnología” (Biblioteca Universitaria, 2014, pág. 1).

3.2.3. Visión

La visión que consta en el reglamento de la Biblioteca Universitaria menciona que: “La Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte será un referente a nivel nacional, con prestación de servicios de excelencia, incluyentes e innovadores, que cuente con recursos bibliográficos pertinentes, suficientes y actualizados, con espacios físicos adecuados y un recurso humano que satisfaga las expectativas de los usuarios” (Biblioteca Universitaria, 2014, pág. 1).

3.2.4. Objetivo

El objetivo principal de la Biblioteca Universitaria (2014) que consta en su reglamento es:

Poner a disposición de los estudiantes, profesores, personal administrativo y público en general un centro de información actualizado y moderno, capaz de satisfacer sus

necesidades de información y constituir un apoyo fundamental para el desarrollo institucional y regional. (pág. 1)

3.2.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la Biblioteca que se detallan, están relacionados a los objetivos institucionales:

- Potenciar el uso de los recursos bibliográficos impresos y virtuales
- Actualizar e incrementar el fondo bibliográfico de acuerdo con la oferta académica de la Universidad
- Fortalecer la Vinculación Universitaria contribuyendo a la atención de las necesidades sociales
- Consolidar y ampliar los convenios existentes de la Biblioteca con organismos nacionales e internacionales
- Consolidar la organización y estructura interna de la Biblioteca
- Potenciar las capacidades del talento humano de la Biblioteca
- Fortalecer los servicios y procesos tecnológicos y automatizados
- Mejorar y readecuar la infraestructura física y equipamiento de la Biblioteca (Biblioteca Universitaria, 2018).

3.2.6. Funciones que se desempeñan

La Biblioteca realiza varias funciones las cuales abarcan varios servicios, los cuales constan en su reglamento:

- Poner a disposición de los usuarios una colección bibliográfica ajustada a los requerimientos de las diferentes carreras y líneas de investigación de la Universidad.
- Realizar un proceso de selección y adquisición acorde a los requerimientos de los docentes y las áreas de estudio de las diferentes carreras.
- Procesar, conservar y difundir los recursos bibliográficos impresos y virtuales que dispone la Biblioteca, utilizando normas y estándares internacionales para la catalogación.
- Facilitar a la comunidad universitaria los medios de acceso a la información del fondo bibliográfico.

- Desarrollar y mantener herramientas automatizadas de búsqueda y recuperación de la información que faciliten a los usuarios el acceso local y remoto a los recursos de información.
- Organizar, clasificar y custodiar la documentación bibliográfica impresa existente físicamente en la Biblioteca, de manera que facilite su localización inmediata.
- Desarrollar y mantener la Biblioteca Virtual y los servicios bibliotecarios en línea como instrumento para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Preparar, organizar y gestionar la realización de actividades de difusión de los servicios y recursos bibliográficos que oferta la Biblioteca.
- Participar en proceso de evaluación y mejora de la calidad de la Universidad.
- Gestionar convenios nacionales e internacionales tendientes a mejorar los servicios e incremento del fondo bibliográfico.
- Participar en redes, consorcios y sistemas de información con el objeto de mejorar y potenciar los servicios. (Biblioteca Universitaria, 2014, págs. 1-2)

3.2.7. Ubicación

Ecuador, Imbabura, Ibarra, Avenida 17 de Julio 5-21, Barrio El Olivo, Ciudadela Universitaria.

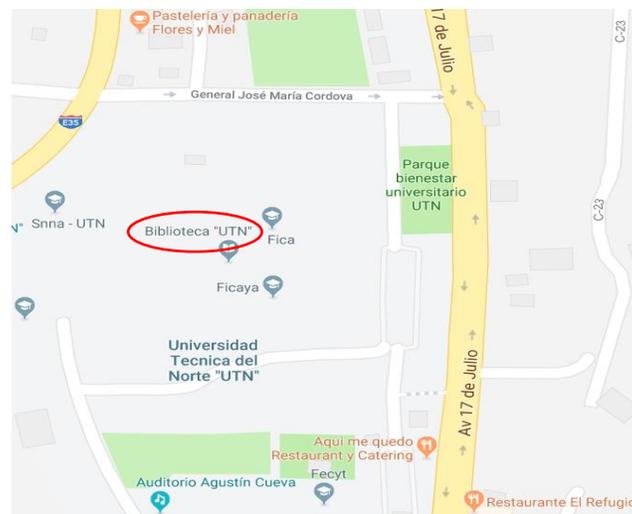


Figura 11. Ubicación geográfica de la biblioteca.

3.3. Análisis institucional

3.3.1. Usuarios de la Biblioteca

En el reglamento de la Biblioteca, se mencionan dos tipos de usuarios, los internos y externos, los internos considerados a todos los miembros de la comunidad universitaria:

- Estudiantes legalmente matriculados
- Personal docente
- Personal administrativo
- Personal de servicios a nombramiento
- Personal a contrato

Los usuarios externos consideran a “todas las personas que requieran servicios de la Biblioteca sin distinción de institución de origen, etnia, género o condición social”. (Biblioteca Universitaria, 2014, pág. 11)

3.3.2. Evaluación de satisfacción

La Biblioteca cuenta con un sistema de evaluación virtual, consiste en un banco de preguntas que está disponible en su página web, para que los usuarios evalúen los servicios que se brindan.

Las preguntas respondidas por los usuarios ayudarán a mejorar el rendimiento de la Biblioteca, de manera que sean una base que al aplicar el modelo de gestión administrativa logren continuamente mejorar estas cifras con respecto al año anterior inmediato, siendo ese el propósito principal, mantener a sus usuarios satisfechos.

Los datos que se presentan a continuación, pertenecen a las estadísticas de evaluación del servicio con corte a enero del 2018, consisten en siete preguntas relacionadas al grado de satisfacción de los usuarios que pertenecen a la comunidad universitaria.

Normalmente a qué acudes a la Biblioteca

1.967 respuestas

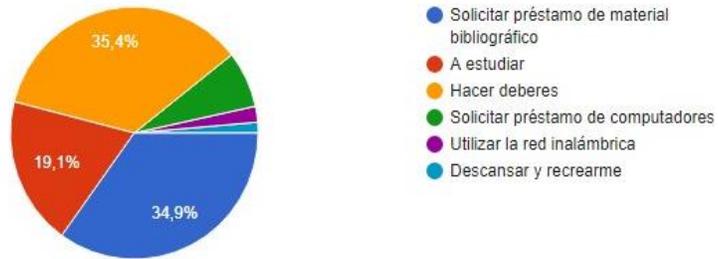


Figura 12. Evaluación del servicio. Pregunta 1. Fuente: Sistema de la biblioteca

Cómo consideras que es la colección de libros existente en Biblioteca?

1.963 respuestas

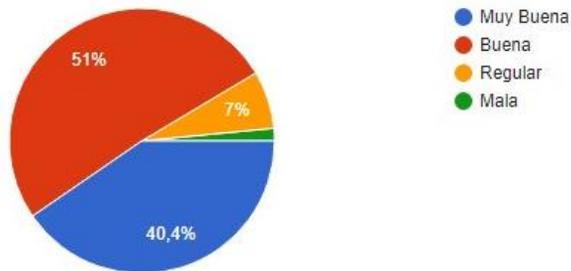


Figura 13. Evaluación del servicio. Pregunta 2. Fuente: Sistema de la biblioteca

Cómo calificas los siguientes aspectos referentes al personal de Biblioteca ?

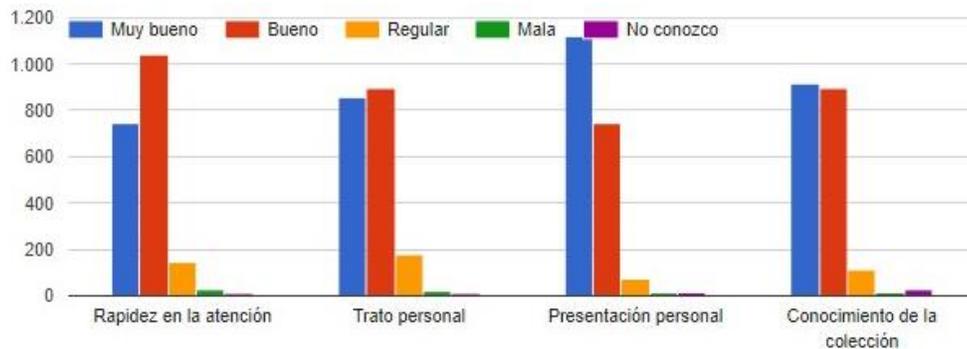


Figura 14. Evaluación del servicio. Pregunta 3. Fuente: Sistema de la biblioteca

Califica las áreas físicas de la Biblioteca

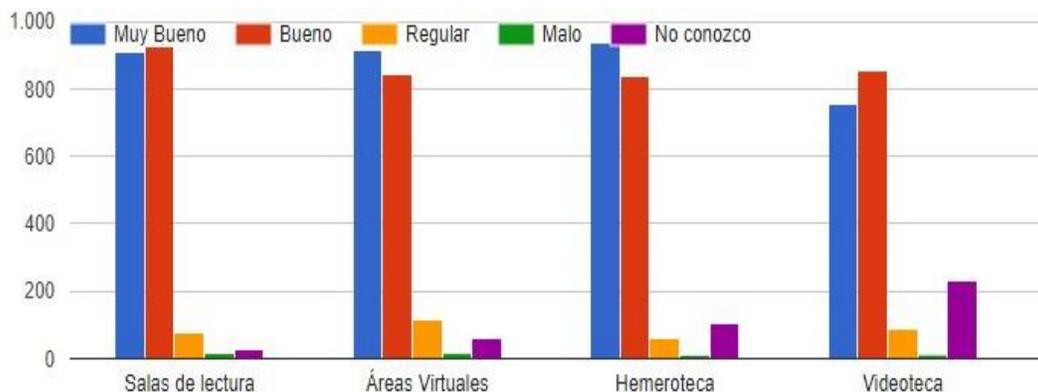


Figura 15. Evaluación del servicio. Pregunta 4. Fuente: Sistema de la biblioteca

Califica los servicios de la Biblioteca

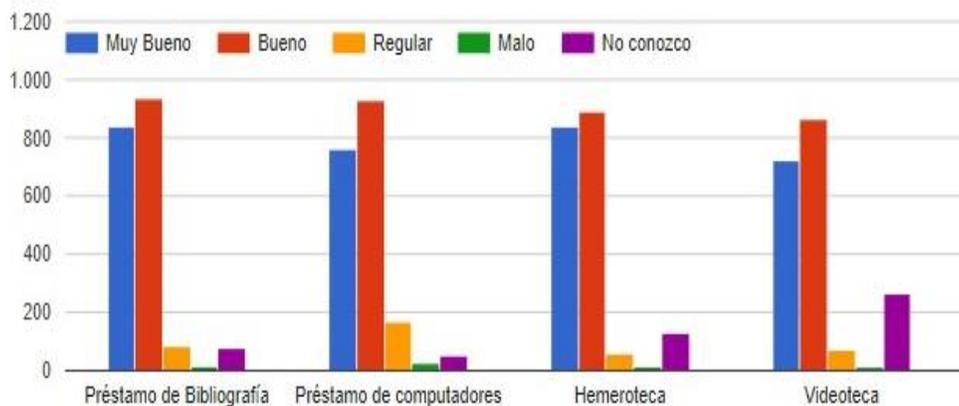


Figura 16. Evaluación del servicio. Pregunta 5. Fuente: Sistema de la biblioteca

Califica los servicios de la Biblioteca



Copiar gráfico

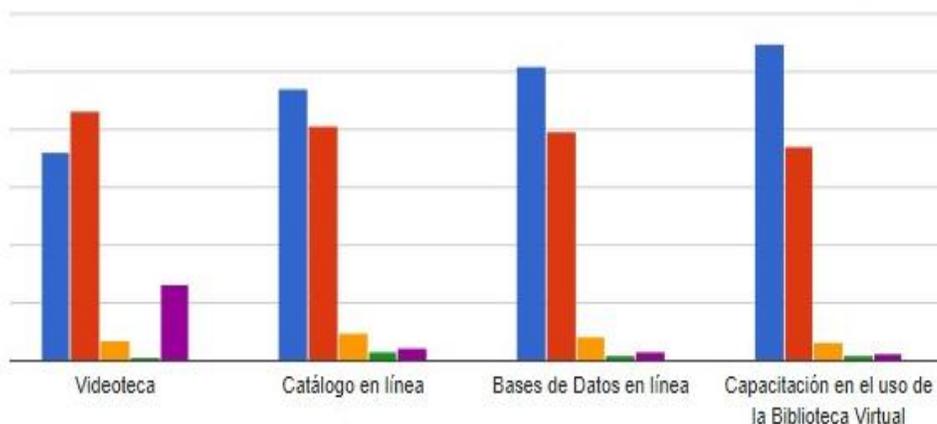


Figura 17. Evaluación del servicio. Pregunta 6. Fuente: Sistema de la biblioteca

Cómo consideras la infraestructura y condiciones ambientales de la Biblioteca

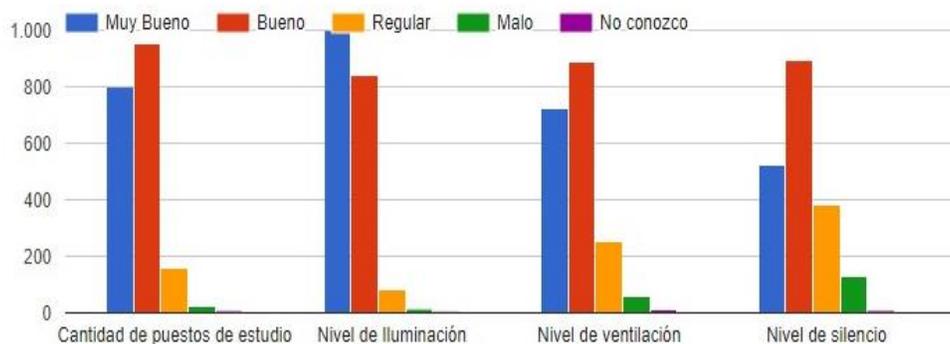


Figura 18. Evaluación del servicio. Pregunta 7. Fuente: Sistema de la biblioteca

3.3.3. Análisis FODA

Al analizar la situación de la Biblioteca se determinaron los siguientes aspectos que conforman las cuatro fases de la matriz FODA.

Fortalezas

- Recursos físicos y virtuales, variables y abundantes
- Estantería abierta
- Capacitaciones para el personal
- Buenas relaciones interpersonales
- Se brinda capacitación a usuarios sobre el uso de los recursos que tiene la Biblioteca
- Biblioteca virtual

Debilidades

- Cierta cantidad de libros adquiridos no se ajustan a las demandas académicas
- Limitado control y seguimiento de la pérdida del material bibliográfico
- Poco seguimiento de las capacitaciones impartidas al personal
- Seguimiento y control manual de la recuperación de préstamos externos
- Insuficiente espacio físico

Oportunidades

- Alta demanda de los servicios bibliotecarios
- Avances tecnológicos
- Creación de carreras virtuales
- Evaluación a las instituciones de educación superior por parte del CACES

Amenazas

- Inestabilidad económica nacional
- Precios elevados
- Rotación de personal

3.3.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 10

Matriz EFE de la biblioteca universitaria

Factores externos	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Alta demanda de los servicios bibliotecarios	0,25	4	1,00
Avances tecnológicos	0,10	3	0,30
Creación de carreras virtuales	0,10	2	0,20
Evaluación a las instituciones de educación superior por parte del CACES	0,20	3	0,60
Amenazas			
Inestabilidad económica nacional	0,19	3	0,57
Precios elevados	0,08	3	0,24
Cambios administrativos	0,08	3	0,24
Total	1,00		3,15

Nota. Fuente: Elaborado por la autora.

Interpretación:

Considerando los datos intuitivos de la matriz EFE, la importancia de las oportunidades superan al de las amenazas lo cual es un aspecto positivo, dando a entender que las amenazas tienen poca influencia en las decisiones de la institución, el total del valor ponderado es de 3,15, valor por encima de la media que es 2,50, lo que significa que la institución está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas del entorno, un aspecto que hay que destacar es la alta demanda de los

servicios bibliotecarios, siendo de gran importancia porque si existen los suficientes usuarios que utilicen los servicios de la Biblioteca, y la respuesta es alta considerando que tienen una variedad de recursos para ofrecer.

Y el aspecto que obtuvo una ponderación alta es la evaluación que realiza el CACES, se la consideró con una oportunidad para que la Biblioteca tenga una base para poder alcanzar los mejores estándares considerados en los servicios bibliotecarios de calidad dentro de las universidades.

3.3.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 11

Matriz EFI de la Biblioteca Universitaria

Factores internos	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Recursos físicos y virtuales, variables y abundantes	0,12	3	0,36
Estantería abierta	0,08	4	0,32
Capacitaciones para el personal	0,10	3	0,30
Buenas relaciones interpersonales	0,08	4	0,32
Se brinda capacitación a usuarios sobre el uso de los recursos que tiene la Biblioteca	0,11	4	0,44
Biblioteca virtual	0,09	4	0,36
Debilidades			
Cierta cantidad de libros adquiridos no se ajustan a las demandas académicas	0,11	1	0,11
Limitado control y seguimiento de la pérdida del material bibliográfico	0,03	2	0,06
Poco seguimiento de las capacitaciones impartidas al personal	0,04	2	0,08
Seguimiento y control manual de la recuperación de préstamos externos	0,06	1	0,06
Insuficiente espacio físico	0,18	1	0,18
Total	1,00		2,59

Nota. Fuente: Elaborado por la autora.

Interpretación:

Considerando que el total de ponderación de las fortalezas es 2,10 y el de las debilidades es 0,49, es una diferencia notable, lo que significa que la Biblioteca internamente tiene fortalezas bien empoderadas, una de ellas es la capacitación que se les brinda a los usuarios de los recursos que tiene la Biblioteca, y como debilidad hay que considerar expandir el espacio físico para una mejor distribución de los recursos físicos y comodidad para los usuarios y el personal.

3.4. Desarrollo de la propuesta

3.4.1. Organigrama

En vista que no cuentan con un organigrama aprobado, se consideró la elaboración de un organigrama informativo vertical, en el cual se visualizan de manera completa todas las áreas de la Biblioteca por orden de jerarquía y los niveles bajos se ven ubicados en la parte inferior.

Por la variedad de áreas y servicios que tiene la Biblioteca, existe la necesidad de delegar responsabilidades, por ende, se propone la creación de dos jefaturas, quienes serán los encargados de gestionar la administración de las áreas correspondientes, y posteriormente dar su informe de gestión a la dirección. Actualmente existe la dirección de Biblioteca, se propone actualizar su reglamento interno y cambiar la palabra jefatura por la de dirección.

Para el diseño del organigrama se solicitó ayuda a la directora de la Biblioteca, quien detalló las diferentes jerarquías existentes, el primer nivel es la dirección, luego en forma vertical o descendiente, la secretaría, la cual se colocó a un costado ya que es considerada como staff, el segundo nivel es de jefatura, la primera jefatura es el área de proceso que se encargará de las selección y adquisición, procesos técnicos e informática, y la segunda jefatura es la de servicios al público, encargada de circulación y préstamos, hemeroteca, videoteca y mapoteca, y por último área de no videntes. Las jefaturas dirigen el tercer nivel que es el operativo.

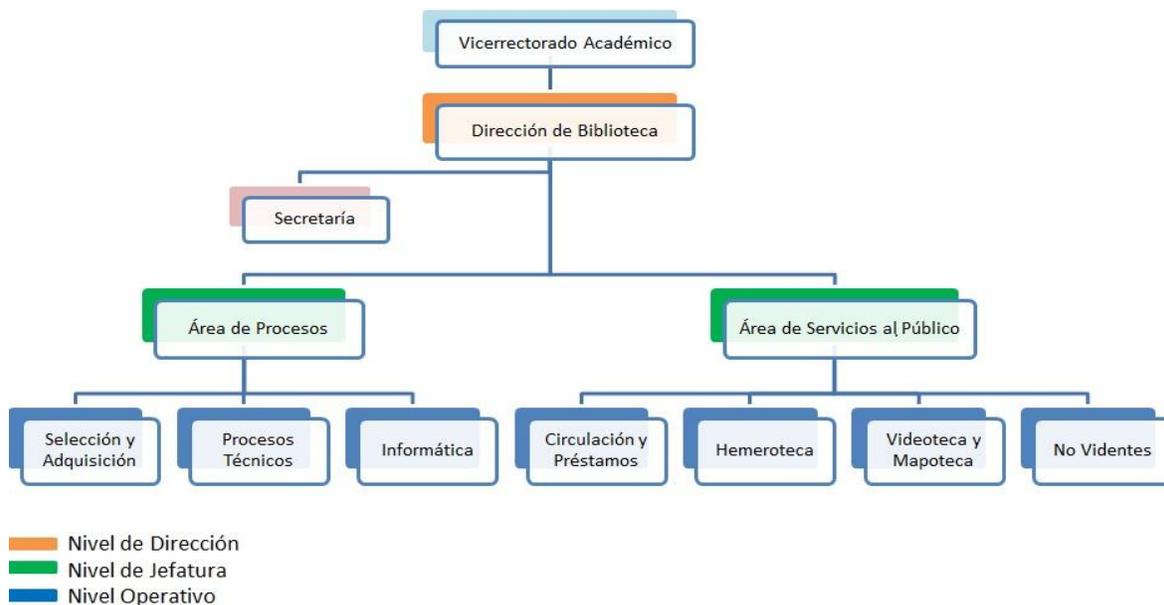


Figura 19. Organigrama estructural de la Biblioteca Universitaria. Elaborado por la directora de la Biblioteca en colaboración de la autora del proyecto.

3.4.2. Valores

Los valores que se proponen tienen relación con los servicios que ofrece la Biblioteca:

- Responsabilidad social. Vinculan a la Biblioteca con la comunidad externa, visitando periódicamente a personas mayormente no videntes y capacitándolas para que tengan acceso a la información a través de diferentes herramientas.
- Accesibilidad. Facilitan el acceso libre a los recursos y al espacio físico de la Biblioteca.
- Formación. Educan al usuario por medio de diferentes herramientas para que acceda fácilmente a la información.
- Calidad. Todos los servicios que brinda la Biblioteca están en mejora continua con el fin de brindar lo mejor a los usuarios.

3.4.3. Matriz de estrategias

Considerando los análisis realizados, a continuación, se detallan los objetivos específicos necesarios para cumplir los objetivos estratégicos ya establecidos y dar solución a las debilidades:

Tabla 12

3.4.4. Matriz de estrategias

N.	Problema	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicadores	Responsable	Plazo	Costo
1	Cierta cantidad de libros adquiridos no se ajustan a la demanda académica	Actualizar e incrementar el fondo bibliográfico de acuerdo con la oferta académica de la Universidad	Incrementar el préstamo de libros al menos al 25% por temática.	Uso de la colección por área temática = $N.- \text{ Total de préstamos por área temática} / N.- \text{ Total de préstamos} * 100\%$	Adquisiciones	Semestral	\$ 63.731,00
			Alcanzar un índice mayor igual a 2 en todas las temáticas	Índice de rotación por área temática = $N.- \text{ Total de préstamos por área temática} / N.- \text{ Total de fondo bibliográfico por área temática}$	Adquisiciones	Semestral	-
2	Insuficiente espacio físico	Mejorar y readecuar la infraestructura física y equipamiento de la Biblioteca	Obtener el 5,15% del estándar de puestos de lectura	Capacidad en puestos de lectura = $(\text{Número de puestos de lectura} / \text{Número total de alumnos}) * 100\%$	Dirección	Anual	\$ 10.928,00
			Alcanzar el 0,26 m2 de disponibilidad de espacio por alumno	Disponibilidad de espacio para los alumnos = $\text{Total de m2 de la Biblioteca} / \text{Número total de alumnos}$	Dirección	Anual	-
			Obtener al menos el 0,034 como resultado del indicador	Capacidad de recurso tecnológico por alumno = $\text{Número de computadores para consulta de alumnos} / \text{Número de puestos de lectura}$	Dirección	Anual	\$ 4.823,00
			Obtener al menos el 0,0013 como indicador	Disponibilidad de computadores para la consulta del catálogo = $\text{Número de computadores para la consulta del catálogo} / \text{Número de alumnos}$	Dirección	Anual	\$ 4.134,00
3	Poco seguimiento de las capacitaciones impartidas al personal	Potenciar las capacidades del talento humano de la Biblioteca	Ejecutar el 100% de capacitaciones al personal.	Cumplimiento = $\text{Capacitaciones ejecutadas} / \text{Capacitaciones programadas} * 100$	Dirección	Anual	\$ 8.064,00
			Capacitar al 100% del personal	Cobertura = $\text{Total trabajadores capacitados} / \text{Total trabajadores} * 100$	Dirección	Anual	-
4	Seguimiento y control manual de la recuperación de préstamos externos	Fortalecer los servicios y procesos tecnológicos y automatizados	El objetivo es recuperar el 100% de préstamos externos de libros dentro de la fecha establecida en el préstamo.	Recuperación de libros para préstamo externo fuera de tiempo = $\text{Número de libros de préstamo externo fuera de tiempo devueltos} / \text{Número de libros de préstamo externo fuera de tiempo} * 100$	Circulación y préstamos	Semestral	-
5	Limitado control y seguimiento de la pérdida del material bibliográfico	Consolidar la organización y estructura interna de la Biblioteca	Obtener un porcentaje $\leq 1\%$ de material bibliográfico extraviado	Pérdida de material bibliográfico = $\text{Total de libros perdidos anualmente} / \text{Número total de libros} * 100\%$	Circulación y préstamos	Anual	-
			El objetivo es no superar el porcentaje de pérdidas del año inmediato anterior.	Control de inventario de material bibliográfico = $(\text{Total de libros perdidos en el año actual} - \text{Total de libros perdidos en el año anterior}) / \text{Total de libros perdidos en el año actual} * 100\%$	Circulación y préstamos	Anual	-
Total							\$ 91.680,00

Nota. Fuente: Elaborado por la autora.

Cabe mencionar que para establecer las siguientes estrategias también se consideraron los indicadores de evaluación del CACES (CACES, 2015, págs. 39-41).

Indicador: Gestión de la biblioteca

Estándar: La institución de educación superior cuenta con un sistema de gestión de bibliotecas que garantiza el acceso efectivo y de calidad a los servicios bibliotecarios para todos los profesores, investigadores, estudiantes y trabajadores de la institución.

En relación a esto, el CACES establece varios elementos para la gestión de bibliotecas:

- Asignación de un presupuesto para el incremento del acervo bibliotecario.
 - Políticas de funcionamiento y normativa de uso de la biblioteca.
 - Responsable y personal de la biblioteca capacitado.
 - Sistemas informáticos de gestión e información de la biblioteca.
 - Procedimientos explícitos de articulación entre los servicios de la biblioteca y las necesidades académicas de la institución.
 - Mediciones periódicas del uso de los recursos bibliográficos disponibles.
- Planificación y ejecución de la adquisición de recursos bibliográficos. (CACES, 2015, pág. 39)

Indicador 1

Libros por estudiantes = $\text{Títulos en la biblioteca} / (\text{Estudiantes presenciales} + \text{Estudiantes semipresenciales} + \text{Estudiantes a distancia})$

Indicador 2

Espacio estudiantes = $\text{Estudiantes presenciales} + 0,25 (\text{Estudiantes semipresenciales} + \text{Estudiantes a distancia}) / \text{Número de sitios de trabajo para estudiantes en biblioteca}$

El modelo de evaluación institucional de universidades y escuelas politécnicas (CACES, 2018), menciona que los estándares internacionales servirán como base y como evidencia.

Estrategia 1. Actualizar e incrementar el fondo bibliográfico de acuerdo con la oferta académica de la Universidad

- **Indicador 1. Uso de la colección por área temática**

El fin es conocer la temática más consultada por los estudiantes en un período de un año, en este caso se tomará como referencia el año 2017, frente al total de temáticas consultadas.

Según el Comité de Bibliotecas Universitarias (s.f.), el cálculo para conocer la realidad de la biblioteca respecto a este indicador es:

Uso de la colección por área temática = $N.- \text{Total de préstamos por área temática} / N.- \text{Total de préstamos} * 100\%$

Tabla 13

Total préstamos por temática

Número	Clasificación por temática	N.- Total de préstamos
000	Obras generales	6632
100	Filosofía y psicología	5797
200	Religión	85
300	Ciencias sociales	13988
400	Lenguas	1003
500	Ciencias naturales y matemáticas	16360
600	Tecnología (Ciencias aplicadas)	53907
700	Las artes. Bellas artes y artes decorativas	5520
800	Literatura y retórica	833
900	Geografía e historia	1376
Total		105501

Nota. Fuente: Datos de la biblioteca y el sistema decimal Dewey elaborado por la autora.

Tabla 14

Porcentaje total préstamos por temática

Número	Clasificación por temática	%
0	Obras generales	6,3%
100	Filosofía y psicología	5,5%
200	Religión	0,1%
300	Ciencias sociales	13,3%
400	Lenguas	1%
500	Ciencias naturales y matemáticas	15,5%
600	Tecnología (Ciencias aplicadas)	51,1%
700	Las artes. Bellas artes y artes decorativas	5,2%
800	Literatura y retórica	0,8%
900	Geografía e historia	1,3%
Total %		100%

Nota. Fuente: Datos de la Biblioteca y el sistema decimal Dewey elaborado por la autora.

Interpretación: Los resultados obtenidos ayudan a determinar cuál es temática más demandada por los usuarios, por ende, la Biblioteca debe enfocarse en ella al momento de realizar las sugerencias para la adquisición de libros, en este caso tecnologías es la más demandada.

- **Indicador 2. Índice de rotación por área temática**

El índice de rotación nos dice que tan real es la utilización del fondo bibliográfico, considerando que, mientras más alto el índice, más intensa es su utilización.

Índice de rotación por área temática = N.- Total de préstamos por área temática / N.- Total de fondo bibliográfico por área temática

Tabla 15

Índice de rotación por área temática

Número	Clasificación por temática	N.- Total de préstamos	Cantidad de libros	Índice de rotación
000	Obras generales	6632	2509	2,64
100	Filosofía y psicología	5797	1280	4,53
200	Religión	85	53	1,60
300	Ciencias sociales	13988	7613	1,84
400	Lenguas	1003	719	1,39
500	Ciencias naturales y matemáticas	16360	3288	4,98
600	Tecnología (Ciencias aplicadas)	53907	14942	3,61
700	Las artes. Bellas artes y artes decorativas	5520	2784	1,98
800	Literatura y retórica	833	959	0,87
900	Geografía e historia	1376	715	1,92
Total		105501	34862	3,03

Nota. Fuente: Datos de la Biblioteca y el sistema decimal Dewey elaborado por la autora.

El área temática con mayor rotación es el de ciencias naturales y matemáticas, pero las áreas que hay que considerar como prioritarios para incrementar los que sean mayor igual a 2,00 y analizar las temáticas por debajo del 2,00 para mejorar la colección o dejar de adquirir. El objetivo es lograr una colección con un alto nivel de utilización.

Con respecto al presupuesto que se va a utilizar, se consideraron las tres últimas compras de libros y se estima un costo promedio de \$ 63.731 por semestre (Anexo 2).

Estrategia 2. Mejorar y readecuar la infraestructura física y equipamiento de la Biblioteca

El espacio físico debe ser adecuado para satisfacer las necesidades del usuario, además que deben ser amplios para anticipar crecimiento, algunos aspectos ambientales que se deben considerar son el “aislamiento acústico, temperatura adecuada, ventilación, climatización, control de humedad e iluminación” (Comité permanente de biblioteca de instituciones de educación superior de Bogotá D.C., 2005, pág. 17).

- **Indicador 1. Capacidad en puestos de lectura**

El Comité permanente de biblioteca de instituciones de educación superior de Bogotá D.C. (2005), establece que la capacidad de los puestos de lectura es el 10% de los alumnos matriculados.

Para evaluar la capacidad actual que tiene la Biblioteca se utilizará el siguiente indicador:

Capacidad en puestos de lectura = (Número de puestos de lectura/Número total de alumnos)*100%

Capacidad en puestos de lectura = $(408/11.808)*100\% = 3,46\%$

Interpretación. Según el estándar, el número de puestos disponibles en las salas de lectura deberían ser 1.180,80, que es el 10% de los estudiantes matriculados en el período octubre 2017 – febrero 2018 (Anexo 5). Con los datos obtenidos de la investigación de campo, se evidencia que la Biblioteca cumple con el 3,46% frente al estándar que es el 10%, considerando la meta de 5,15% que representa 608 puestos de lectura, para alcanzarla en un año, hacen falta 200 puestos.

Considerando que cada dos mesas son 4 puestos, se deberían comprar 100 mesas (\$60,00c/u) y 200 sillas (\$24,64c/u).

- **Indicador 2. Disponibilidad de espacio para los alumnos**

El objetivo que tiene este indicador es medir la disponibilidad de espacio que tienen los alumnos en m², el estándar establecido es 1 m² por alumno (Comité permanente de biblioteca de instituciones de educación superior de Bogotá D.C., 2005).

El cálculo para determinar los m2 es:

Disponibilidad de espacio para los alumnos = Total de m2 de la biblioteca/Número total de alumnos

Disponibilidad de espacio para los alumnos = $2.281,90/11.808 = 0,19$

Interpretación: Siendo el estándar 1 m2, la realidad de la Biblioteca es 0,19 m2, la meta por cumplir en dos años es 0,26 del estándar, es decir, falta 0,07 m2 para alcanzar la meta.

- **Indicador 3. Capacidad de recurso tecnológico por alumno**

El fin de este indicador es conocer la cantidad de computadores que existen en la biblioteca según el número de puestos de lectura. El estándar dice que debe haber un computador por cada 15 puestos de lectura (Comité permanente de biblioteca de instituciones de educación superior de Bogotá D.C., 2005).

Para evaluar la capacidad de recurso tecnológico por alumno que tiene la Biblioteca se debe hacer el siguiente cálculo:

Capacidad de recurso tecnológico por alumno = Número de computadores para consulta de alumnos/Número de puestos de lectura

Capacidad de recurso tecnológico por alumno = $34/1.180,80 = 0,028$

El estándar es 79 computadores (0,067 índice) según los 1.180,80 puestos de lectura que deberían existir, por ende, la meta es cumplir al menos el 0,034, que equivale a 41 computadores, para alcanzar la meta hacen falta 7 computadores (\$689,00c/u).

- **Indicador 4. Disponibilidad de computadores para la consulta del catálogo**

El fin es conocer las computadoras para consulta de catálogo existente por número de alumnos, el estándar es un computador por cada 350 alumnos (Comité permanente de biblioteca de instituciones de educación superior de Bogotá D.C., 2005).

Y el cálculo para evaluar la situación actual de la Biblioteca es:

Disponibilidad de computadores para la consulta del catálogo = Número de computadores para la consulta del catálogo/Número de alumnos

Disponibilidad de computadores para la consulta del catálogo = $9 / 11.808 = 0,00076$

El estándar con respecto a los 11.808 estudiantes es de 34 computadores (0,0029 índice), y la meta es alcanzar al menos el 0,0013, equivalente a 15 computadores, es decir, para cumplir la meta hace falta adquirir 6 computadores (\$689,00c/u).

Estrategia 3. Potenciar las capacidades del talento humano de la Biblioteca

Considerando la necesidad de capacitación, para que el personal esté en constante actualización de nuevas herramientas o nuevos conocimientos acerca de los servicios que se ofrecen las bibliotecas, se recomienda ejecutar el 100% de capacitaciones y capacitar al 100% del personal de tal manera que todo el personal sea capaz de brindar un servicio de calidad y de aportar a la investigación guiando a los usuarios para que realice una investigación bien direccionada utilizando todos los recursos necesarios y existentes (Tabla 15).

- **Indicador 1. Cumplimiento**

Cumplimiento = $\text{Capacitaciones ejecutadas} / \text{Capacitaciones programadas} * 100$

- **Indicador 2. Cobertura**

Cobertura = $\text{Total trabajadores capacitados} / \text{Total trabajadores} * 100$

El art. 15 de la Norma técnica del subsistema de formación y capacitación en relación a los efectos de la formación y capacitación, respalda que la formación y capacitación de las y los servidores públicos deben transmitir a sus compañeros los nuevos conocimientos adquiridos y ponerlos en práctica por el triple del tiempo en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos y prestar sus servicios por el triple del tiempo utilizado para la formación o capacitación; y, de esta manera cumplir con el objetivo multiplicador (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014).

Tabla 16

Plan de capacitaciones

Objetivo	Capacitación	Fecha	Lugar	Costo	Enlace
Establecer criterios según normas para custodiar los fondos bibliográficos y documentales.	Preservación y conservación en material bibliográfico y documental	Sábado 16 de marzo de 2019	Quito-Ecuador	1.800 +IVA	http://www.doknos.com/node/193
Administrar eficientemente cualquier tipo de unidad de servicios de información.	Administración de bibliotecas y archivos	13 de abril de 2019	Quito-Ecuador	1.800 +IVA	http://www.doknos.com/node/189
Mejorar el servicio y la comunicación con los usuarios de manera asertiva.	Atención a usuarios y comunicación efectiva en centros de información	11 de mayo de 2019	Quito-Ecuador	1.800 +IVA	http://www.doknos.com/node/173
Indizar una serie de datos o informaciones para facilitar su consulta y análisis	Indización con tesauros especializados	26 de octubre de 2019	Quito-Ecuador	1.800 +IVA	http://doknos.com/node/207
TOTAL				7.200* +IVA	

Nota. Fuente: Elaborado por la autora.

*El valor más IVA da un total de \$8.064,00

Es recomendable realizar un seguimiento de la aplicación de las capacitaciones brindadas al personal, que mejore los diferentes servicios de la Biblioteca, para ello se utilizará una matriz que evidencie la meta que se planteó y lo real ejecutado en el año, para este aspecto es importante señalar que los tipos de contratos que posee cada trabajador son nombramientos, lo cual genera cierta estabilidad en la Biblioteca, además que la mayoría de ellos tiene su título de tercer nivel el

cual fue utilizado para asignarle un puesto de trabajo conjuntamente con las habilidades o experiencia que posean.

Tabla 17

Matriz seguimiento de capacitaciones al personal

Objetivo	Capacitación	Indicador	Meta	Herramienta de verificación	% Cumplimiento
Establecer criterios según normas para custodiar los fondos bibliográficos y documentales.	Preservación y conservación en material bibliográfico y documental	Libros reconstruidos=Libros reconstruidos/libros dañados * 100	100%	Libros físicos	
Administrar eficientemente cualquier tipo de unidad de servicios de información.	Administración de bibliotecas y archivos	Trabajadores satisfechos=Trabajadores satisfechos/Total de trabajadores * 100	100%	Encuesta	
Mejorar el servicio y la comunicación con los usuarios de manera asertiva.	Atención a usuarios y comunicación efectiva en centros de información	Usuarios satisfechos=Usuarios satisfechos/Total de usuarios	100%	Encuesta	
Indizar una serie de datos o informaciones para facilitar su consulta y análisis	Indización con tesauros especializados	Tesauros por temática=Temáticas con tesauros/Total de temáticas*100	100%	Tesauros	

Nota. Fuente: Elaborado por la autora.

Estrategia 4. Fortalecer los servicios y procesos tecnológicos y automatizados

Utilizar la tecnología para realizar de manera eficaz y eficiente los procesos.

- **Indicador 1. Recuperación de libros para préstamo externo**

El objetivo es recuperar el 100% de préstamos externos de libros fuera de la fecha establecida en el préstamo.

Recuperación de libros para préstamo externo fuera de tiempo = Número de libros de préstamo externo devueltos fuera de tiempo / Número de libros de préstamo externo fuera de tiempo *100

Una herramienta tecnológica que ayudará a mejorar el porcentaje de libros recuperados y mantener un control y seguimiento de todos los procesos en general es “Auraportal”, software que sin necesidad de programación permite unificar todos los procesos, permitiendo una comunicación instantánea y fluida entre todos los integrantes que participan en la actividad institucional (Pensertrust, 2016).

Auraportal consiste en ingresar todos los procesos por medio de gráficos y automáticamente el software crea motores de control de esos procesos, envía a todos los involucrados de ese proceso todas las tareas que tienen a su cargo, conjuntamente las herramientas y formularios con los cuales debe realizar su labor (Solusoft_, s.f.).

Es importante mencionar que esta herramienta ya fue adquirida por la universidad y está en proceso de implementación, es por ello oportuno trabajar con ella y adecuarla a los procesos de la biblioteca, necesarios para optimizar procesos de tal manera que se mejore la calidad de servicio que se brinda.

Estrategia 5. Consolidar la organización y estructura interna de la Biblioteca

- **Indicador 1. Pérdida de material bibliográfico**

El objetivo es conocer el porcentaje de pérdida anual de libros, considerando que el estándar aceptable es de 1% en estantería abierta, y en estantería cerrada es de 0,5%. Es importante tomar en cuenta que el inventario de libros se debe efectuar una vez al año (Comité permanente de biblioteca de instituciones de educación superior de Bogotá D.C., 2005).

Pérdida de material bibliográfico = Total de libros perdidos anualmente/Número total de libros*100%

Considerando que el país no existe un estándar de pérdida de libros aceptable, se recomienda adaptarse a los estándares en este caso internacionales para mantener un control cuantificable.

- **Indicador 3. Control de inventario de material bibliográfico**

Es importante mantener un control de la pérdida de bibliografía para poder tomar las acciones necesarias, mantenerlas o corregirlas, el estándar recomendable es no superar el porcentaje de pérdidas del inmediato anterior.

Control de inventario de material bibliográfico = $(\text{Total de libros perdidos en el año actual} - \text{Total de libros perdidos en el año anterior}) / \text{Total de libros perdidos en el año anterior} * 100\%$

Estrategia 6. Potenciar el uso de los recursos bibliográficos impresos y virtuales

- Índice 1. Control de los préstamos de libros internos y externos

Control de los préstamos de libros internos y externos = $(\text{Total de préstamos en el año actual} - \text{Total de préstamos del año anterior}) / \text{Total de préstamos del año anterior} * 100\%$

Utilizar herramientas electrónicas es la mejor manera de llegar a más personas, incentivar a la lectura a los usuarios principalmente proviene de la variedad de temáticas que existan en la biblioteca y la fácil accesibilidad a ellas, de acuerdo a las diferentes edades se debe realizar la publicidad de lo que la Biblioteca ofrece en su catálogo.

3.4.5. Modelo de gestión administrativa

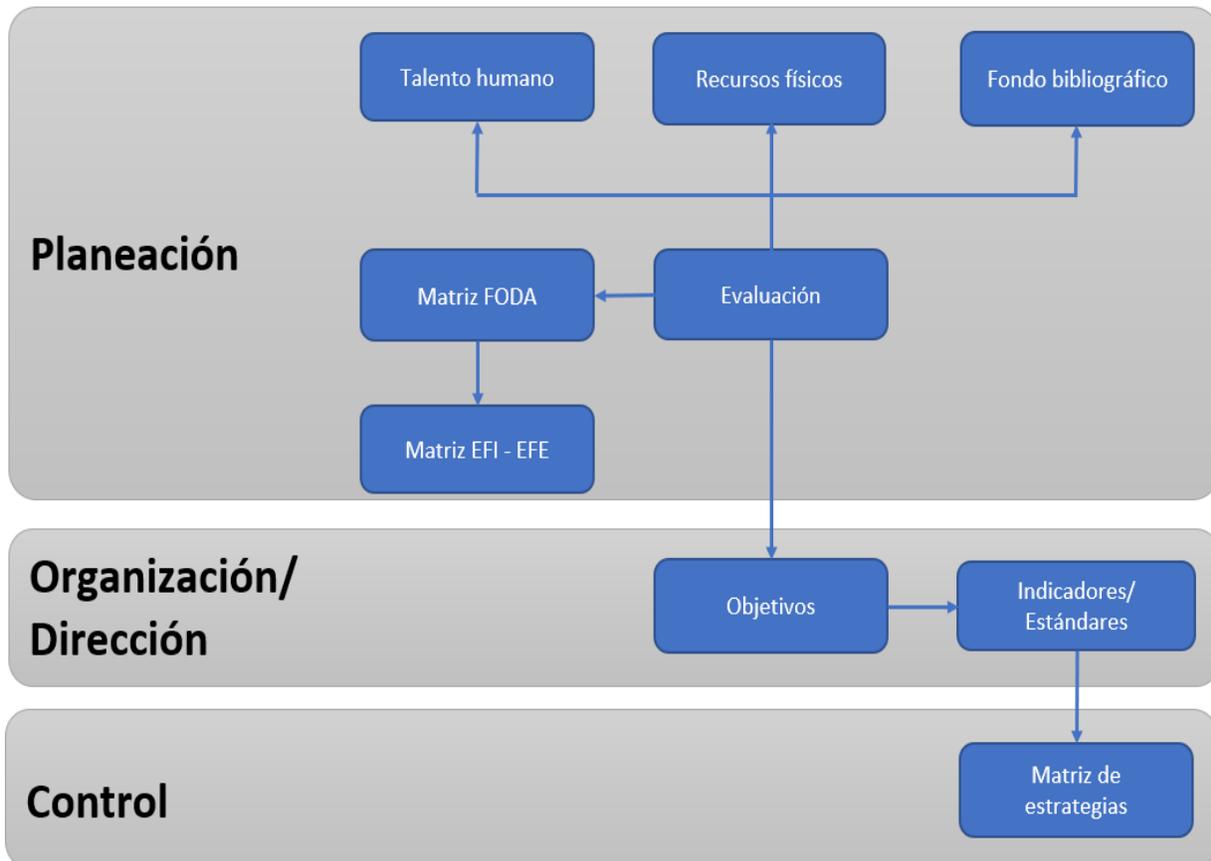


Figura 20. Modelo de gestión administrativa. Elaborado por la autora.

El modelo de gestión administrativa que se planteó representa el resumen de toda la investigación, se basa en las cuatro fases del proceso administrativo utilizado para mejorar la gestión de la Biblioteca Universitaria, cuyo objetivo es la satisfacción de sus usuarios.

En la fase de planeación se debe analizar el talento humano, los recursos físicos y el fondo bibliográfico, con el fin de evaluar lo que se tiene y lo que se necesita, dentro de esta evaluación hay que considerar cuales son sus usuarios internos y externos, las herramientas que se utilizan en esta fase son la matriz FODA, en la cual se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, luego con esa información se analizan los aspectos más relevantes, para ello se utiliza la matriz EFI, se analizan los factores internos de la biblioteca que son las fortalezas y las

debilidades; y la matriz EFE, analiza los factores externos los cuales son las oportunidades y amenazas.

Es importante establecer un camino base que guíe el desarrollo eficiente de las funciones para optimizar los servicios que se ofrecen, direccionado a esto, en esta fase de organización y dirección, el objetivo es establecer los lineamientos claros y las metas a alcanzar, los responsables del cumplimiento de cada objetivo dependerá de las áreas relacionadas al tema.

Por último, la fase de control pretende dar seguimiento al todos los procesos planteados, con el fin de verificar si se cumplen las metas establecidas, cabe mencionar que algunas actividades dependen de recursos financieros para poder ser ejecutadas, es por ello que se debe establecer un presupuesto de acuerdo a su realidad alcanzable.

CONCLUSIONES

Al final de la investigación se cumplieron los objetivos estratégicos planteados, y de esa manera se logró diseñar el modelo de gestión administrativa.

- Las bibliotecas han tenido un gran crecimiento en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, siempre de la mano con los avances en tecnología, educación e investigación, al hablar de bibliotecas universitarias hay que pensar mucho en los estudiantes y docentes que son el factor fundamental al referirse en desarrollo del fondo bibliográfico, ya que están en constante comunicación con las necesidades académicas. En esa dirección se analizó la situación de la Biblioteca “UTN”, la cual tiene una gran trayectoria, convirtiéndose en una de las más equipadas del norte del país, resaltando aspectos como su amplio espacio físico, la adquisición de material bibliográfico dos veces al año, además, la implementación del servicio de estantería abierta para que el usuario tenga una mejor interacción con los recursos bibliográficos; han marcado un antes y un después en su gestión administrativa.
- Hablar de modelo de gestión administrativa, tiene dos partes, la de modelo que se refiere a crear un estereotipo que puedan emplear diferentes entidades de acuerdo a su realidad; y la de gestión administrativa que es la aplicación del proceso administrativo, toda esta temática fue respaldada por varios autores debido a su dimensión, destacando a los autores Benjamín y Fincowsky (2014), quienes explican el proceso administrativo como una herramienta que ayuda a poner en marcha la gestión de las entidades, y mencionan las cuatro etapas por las que está compuesto, la planificación, organización, dirección y control. En relación a lo antes mencionado el autor Münch (2014) al hablar de planificación, explica que se deben considerar los niveles jerárquicos de la institución, y en base a eso poder aplicar los tres tipos para lograr el plan estratégico, el estratégico, táctico y operativo; por otro lado Sánchez (2015) y Prieto (2018) hacen referencia a la organización diciendo que es la distribución de funciones y asignación de responsabilidades, y también establecen los procesos que se deben realizar para lograr organizar al equipo.

De igual manera se buscaron autores que hagan mención a la dirección, control, indicadores y bibliotecas, por ejemplo João, Extreño, y Costa (2012) que hacen referencia a la importancia hacia los estudiantes, considerando que los docentes son quienes transmiten

sus conocimientos a los estudiantes y se apoyan en la biblioteca para complementar su desarrollo.

- En relación a la metodología empleada, se utilizaron herramientas como la encuesta y la entrevista que aportaron en la obtención de información para conocer la situación de la Biblioteca, cada una constaba de ocho preguntas dirigidas a los empleados y a la directora de la biblioteca, con el fin que puedan expresar su opinión. Fue necesario utilizar el método descriptivo para obtener datos que se puedan cualificar, de tal manera que se observe en números los avances que ha tenido la Biblioteca.
- Se analizaron aspectos de la Biblioteca, como la misión, visión, objetivos, funciones que desempeñan, usuarios potenciales, y se establecieron diferentes estrategias que cubren todos los elementos del proceso administrativo, está el organigrama que permite tener una mejor visibilidad de todas las áreas de la Biblioteca y su orden jerárquico, los valores de la unidad que reflejan el camino ético que rige la gestión, la matriz de estrategias que abarca todas las debilidades enlazadas a los objetivos estratégicos, cada uno con sus respectivos indicadores internacionales que reflejan su realidad; de igual manera se establecieron las metas que son el objetivo que se desea alcanzar a futuro, todo con el único fin de mejorar la gestión administrativa gracias al modelo presentado.

RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo de gestión administrativo, que ayudará en el proceso de evaluación por parte del CACES, además que servirá como un respaldo y justificación de las necesidades que tiene la Biblioteca, todo a través de estándares.
- Gestionar la implementación de la herramienta Auraportal para optimizar sus procesos y paralelamente mejorar su comunicación interna y externa.
- Solicitar la ampliación del espacio físico de la Biblioteca para poder cumplir con los estándares establecidos en este proyecto, que ayudarán a abarcar más usuarios que soliciten los servicios de la Biblioteca.
- Ejecutar y hacer el seguimiento de las capacitaciones que se dicten al personal, para evidenciar el aporte de los conocimientos recibidos a los diferentes servicios que ofertan.

BIBLIOGRAFÍA

- Alba, C. d. (2017). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. MF0982_3. Madrid: CEP S.L.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas* (Cuarta ed.). Madrid: McGraw - Hill.
- Biblioteca Universitaria. (2014). *Biblioteca Universitaria*. Retrieved from <https://www.utn.edu.ec/bibliotecavirtual/>
- Biblioteca Universitaria. (2018). *Biblioteca Universitaria*. Retrieved from <https://www.utn.edu.ec/bibliotecavirtual/>
- Caravia, S. (2009). *La biblioteca y su organización* (Segunda ed.). Asturias: Ediciones Trea.
- Chasiluisa, C. E., & Murillo, D. F. (2012). *Universidad de Cuenca*. Retrieved from <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1104>
- Comité de Bibliotecas Universitarias. (s.f.). Indicadores de desempeño para Bibliotecas Universitarias Nacionales. Perú. Retrieved from http://eprints.rclis.org/11165/1/samame_mancilla.pdf
- Comité permanente de biblioteca de instituciones de educación superior de Bogotá D.C. (2005). *Universidad Surcolombiana*. Retrieved from <https://www.usco.edu.co>
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2015). *Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al Proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015*. Retrieved from <https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/Modelo-evaluacion-preliminar-universidades-escuelas-politecnicas2018.pdf>
- Cuesta, M., Font, J., & Ganuza, E. (2008). *Encuesta deliberativa*. CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Flórez, L. M. (2008). *UNINORTE*. Retrieved from <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/129/Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20Biblioteca%20Uninorte.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- João, M., Extremeño, A. I., & Costa, A. F. (2012). *Una nueva biblioteca para una nueva universidad*. Asturias: Ediciones Trea.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Norma técnica del subsistema de formación y capacitación*. Retrieved from <http://www.trabajo.gob.ec/wp->

content/uploads/2014/07/NORMA-DE-CAPACITACION-RO-296-de-24-julio-2014-Y-DELEGACION-UATH-RO-252.pdf

- Mosquera, V. E. (2012). *Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustible. Caso piloto empresa "Gasolinera los Tsachilas", del cantón Santo Domingo de los Tsachilas*. Retrieved from <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/7845>
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Segunda ed.). México D.F.: Pearson.
- Ospina Montoya, N. (2010). *Administración fundamentos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pensertrust. (2016). <http://pensertrust.com/sp/soluciones/administracion-de-procesos-de-negocios-bpm/>.
- Pinto, M., Sales, D., & Osorio, P. (2008). *Biblioteca universitaria, CRAI y alfabetización informacional*. Asturias: Trea, S. L.
- Prieto, J. E. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ramírez, A. d., Ramírez, R. G., & Calderón, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Retrieved from <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Real Academia Española - RAE. (2018). *Real Academia Española*. Retrieved from <http://dle.rae.es>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Administración* (Doceava ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Sánchez, M. (2015). *Administración I* (Segunda ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Solusoft_. (n.d.). <https://www.solusoft.es/productos/auraportal-bpm>.
- Suárez, D. (2017). *UNIANDÉS*. Retrieved from <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7721/1/TUQEXCOMADM016-2017.pdf>
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración* (Segunda ed.). México D. F.: Grupo Editorial Patria.
- Villagra, J. A. (2016). *Indicadores de gestión: Un enfoque práctico*. México D.F.: Cengage Learning.

ANEXOS

Anexo 1

Comunidad universitaria 2017

Nº	Detalle	Femenino	Porcentaje	Masculino	Porcentaje	Total	Porcentaje
1	Estudiantes de Grado	4511	65,0	4233	62,8	8744	63,9
2	Estudiantes de Posgrado	88	1,3	113	1,7	201	1,5
3	Estudiantes de Nivelación (UTN)	594	8,6	499	7,4	1093	8,0
4	Estudiantes Colegio Universitario	242	3,5	260	3,9	502	3,7
5	Estudiantes Escuela de Conducción	12	0,2	50	0,7	62	0,5
6	Niños Centro Infantil	22	0,3	19	0,3	41	0,3
7	Docentes Universitarios	307	4,4	487	7,2	794	5,8
8	Personal Administrativo	193	2,8	222	3,3	415	3,0
9	Deportistas Vinculados	121	1,7	225	3,3	346	2,5
10	Artistas Vinculados	52	0,7	36	0,5	88	0,6
11	Graduados facultades 2017	728	10,5	551	8,2	1279	9,3
12	Graduados posgrado 2017	66	1,0	50	0,7	116	0,8
Total		6936	100,0	6745	100,0	13681	100,0

Fuente: Informe de gestión 2017 UTN

Anexo 2

Adquisición de libros

Junio 2018: Contrato adjudicado por compra de 2.060 libros, en su mayoría sugerencias de los Docentes, por un valor de \$70.600
Marzo 2017: Contrato 09-A-2017 1.492 libros por el valor de \$ 48.300
Noviembre 2016: Contrato 034-PG-2016 1.343 libros por el valor de \$ 72.293

Fuente: (Biblioteca Universitaria, 2018)

Anexo 3

Tabla N° 4: Matrícula estudiantes período académico: Octubre 2016 – Febrero 2017

N°	Facultades	Femenino	Porcentaje	Masculino	Porcentaje	Total	Porcentaje
1	FACAE	1485	27,9	856	17,9	2341	23,1
2	FCCSS	827	15,5	188	3,9	1015	10,0
3	FECYT	1151	21,6	726	15,2	1877	18,5
N°	Facultades	Femenino	Porcentaje	Masculino	Porcentaje	Total	Porcentaje
4	FICAYA	780	14,6	706	14,7	1486	14,7
5	FICA	466	8,7	1671	34,9	2137	21,1
6	NIVELACIÓN	588	11,0	603	12,6	1191	11,8
7	POSGRADO	33	0,6	42	0,9	75	0,7
Total		5330	100,0	4792	100,0	10122	100,0

Fuente: Sistema Estadístico Integrado – DPEI. (Información al 29 de noviembre 2016)

Anexo 4

Tabla N° 5: Matrícula estudiantes período académico: Marzo – Julio 2017

N°	Facultades	Femenino	Porcentaje	Masculino	Porcentaje	Total	Porcentaje
1	FACAE	1402	27,5	851	18,0	2253	22,9
2	FCCSS	807	15,8	211	4,5	1018	10,3
3	FECYT	1077	21,1	807	17,1	1884	19,2
4	FICAYA	440	8,6	1659	35,1	2099	21,3
5	FICA	785	15,4	705	14,9	1490	15,1
6	NIVELACIÓN	594	11,6	499	10,5	1093	11,1
Total		5105	100,0	4732	100,0	9837	100,0

Fuente: Sistema Estadístico Integrado – DPEI. Información mayo 2017)

Anexo 5

Matrícula estudiantes período académico: Octubre 2017 – Febrero 2018

N°	Facultades	Femenino	Porcentaje	Masculino	Porcentaje	Total	Porcentaje
1	FACAE	1819	29,5	1058	18,8	2877	24,4
2	FCCSS	854	13,8	223	4,0	1077	9,1
3	FECYT	1236	20,0	834	14,8	2070	17,5
4	FICAYA	854	13,8	750	13,3	1604	13,6
5	FICA	500	8,1	1828	32,5	2328	19,7
6	NIVELACIÓN	824	13,3	827	14,7	1651	14,0
7	POSGRADO	88	1,4	113	2,0	201	1,7
Total		6175	100,0	5633	100,0	11808	100,0

Fuente: Sistema Informático Integrado – DPEI. (enero 2018)

Anexo 6

Espacio utilizado para la Biblioteca

DISTRIBUTIVO - BIBLIOTECA GENERAL

PLANTA BAJA	m2
Área de libros 1	85,90
Área de libros 2	75,10
Area de libros 3	73,20
Área de lectura	471,90
Biblioteca abierta	52,30
Área de copiado	20,00
Baterías de baños	32,40
Área Internet	7,80
Biblioteca abierta	11,20
Corredores	61,60
TOTAL PLANTA BAJA	891,40
PRIMER PISO ALTO	
Sala de conferencias	143,40
Administración	63,70
Baños'	9,20
Bodega	16,30
Biblioteca abierta	183,80
Batería sanitaria	40,50
Biblioteca abierta	8,80
Hemeroteca	98,60
Corredores	293,10
TOTAL PRIMER PISO	857,40
SEGUNDO PISO ALTO	
Administración	50,00
Bodega	9,40
Área de libros	93,80
Procesos Técnicos, Videoteca	182,30
Baterías sanitarias	40,30
Audio y Video	8,80
Sala de lectura	148,50
TOTAL SEGUNDO PISO	533,10
TOTAL M2 USADO POR BIBLIOTECA	2.281,90

Fuente: Biblioteca universitaria

Anexo 7

Dimensiones del tercer piso de la biblioteca utilizado para cubículos

TERCER PISO ALTO		
1	GRADAS	16,00
2	AREA LIBRE	86,00
3	DIRECCION IC-3	48,00
4	BODEGA	12,00
5	AREA CONSULTA	60,00
6	AULA (12)	30,00
7	LAB. INFORMATICA 1 (26)	80,00
8	LAB. INFORMATICA 2 (26)	60,00
9	CARNETIZACION	24,00
10	BODEGA 1	64,00
11	BODEGA 2	60,00
12	BATERIAS DE BAÑOS	32,40
13	ESCALERA ESCAPE 1	24,00
14	ESCALERA ESCAPE 2	24,00
15	CORREDORES	120,00
SUBTOTAL		724,40
TOTAL		3084,80

Fuente: Unidad de mantenimiento 2013

Anexo 8

Vista por fuera de la Biblioteca UTN



Fuente: Red social de la Biblioteca UTN

Anexo 9

Vista del interior de la Biblioteca UTN



Fuente: Red social de la Biblioteca UTN

Anexo 10

Servicio de estantería abierta



Fuente: Red social de la Biblioteca UTN

Artículo científico

Un modelo de gestión administrativa en la Biblioteca Universitaria

La autora

Olga Lidia Granda Starodub

Universidad Técnica del Norte

olgranda@utn.edu.ec

Resumen

Esta investigación se realizó con el objetivo de mejorar la gestión bibliotecaria de la Universidad Técnica del Norte, para ello, se diseñó un modelo de gestión administrativa, empezando con la investigación de conceptos teóricos que respalden el proyecto. La metodología utilizada fue descriptiva y no experimental, y la muestra que se obtuvo fue la totalidad de su población, considerando su pequeño tamaño, es por ello, que se realizaron las encuestas a todos los trabajadores y una entrevista a la directora de la Biblioteca, fue primordial analizar su situación actual como, su misión, visión, objetivos estratégicos, y por otro lado, se aplicaron herramientas como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), EFI (evaluación de factores internos) y EFE (evaluación de factores externos), las cuales ayudaron a identificar los aspectos que necesitaban ser mejorados y la importancia del impacto que generan en la Biblioteca, el análisis aportó a elegir los estándares apropiados para cumplir con las necesidades de los usuarios y con los requerimientos de la evaluación a las instituciones de educación superior que realiza el CACES con el fin de para garantizar la calidad en la educación. La investigación evidencia la importancia de este modelo como centros de investigación que aportan a la educación, investigación y cultura.

Palabras claves: Modelo de gestión, gestión administrativa, planificación, indicadores, administración de bibliotecas.

Abstract

This research was carried out with the objective of improving the library management of the Universidad Técnica del Norte, to reach this goal, an administrative management model was designed, starting with the research of theoretical concepts that support the project. The methodology used was descriptive and not experimental, and the sample was the same as the population due to its small size, that is why, the surveys were applied to all workers and a single interview with the director of the library. The analysis of the mission, vision, strategic objectives were fundamental. On the other hand tools such as SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats), EIF (evaluation of internal factors) and EEF (evaluation of external factors) were applied, this tools helped identify the aspects to be improved and the importance of the impact that they generate in the library. The analysis contributed to choose the appropriate standards to Know the needs of the users according to the evaluation standards of higher education institutions carried out by CACES in order to guarantee quality in education. The research shows the importance of this model as research centers that contribute to education, investigation and culture.

Keywords: Management model, administrative management, planning, indicators, library management.

Introducción

Al hablar de biblioteca, se dice que es una colección ordenada de libros refiriéndose a la catalogación y clasificación de cada uno para poder localizarlo de manera rápida y sencilla, gracias a eso, actualmente existe la modalidad de estantería abierta, la cual busca que el usuario tenga una experiencia más directa con el libro que desea (João, Extremeño, & Costa, 2012). Pensar en la biblioteca como un espacio para la comunidad, es acertado, considerando que es el centro que proporciona todo tipo de información, aportando a la educación, la investigación y hasta a la cultura, en el aspecto cultural, ayuda con fondos documentales bibliográficos regionales y locales. Las bibliotecas se entienden como centro de investigación, usados como referencia para el desarrollo de cualquier consulta (Ortiz Mesías, 2017), es por ello, que los servicios que se ofrecen deben ir direccionados a las necesidades de los ciudadanos o usuarios que la frecuentan, algunas

personas también la denominan mediateca, porque es una manera de señalar el uso de nuevas herramientas, tecnologías y la mejora del servicio.

Las bibliotecas universitarias, deben utilizar estrategias que vinculen la labor de la universidad con los servicios y recursos de la biblioteca, para controlar que esto se cumpla existen evaluaciones como las del CACES (2015), que establecen parámetros que deben ser cumplidos para garantizar la satisfacción del usuario, en su mayoría estudiantes y docentes de la universidad.

Este proyecto tiene como fin fortalecer las debilidades que tiene la Biblioteca y crear un modelo de gestión administrativa que facilite su gestión, plantear una propuesta sistemática y un servicio de calidad, para evaluar ese aspecto, se necesitan datos cuantificables de tal manera se puedan medir los resultados, también se debe mencionar que la biblioteca se orienta al cliente y recupera información de este, esperando siempre su satisfacción (Balagué & Saarti, 2014).

Esta investigación estuvo compuesta por tres capítulos, el primero cuyo objetivo fue recopilar conceptos de autores relacionados con el tema, tales como, Alba, Benjamín, Caravia, Münch, entre otros, que aportaron a la fundamentación de la investigación, en el segundo capítulo se empleó una metodología adecuada al tema investigado, y por último, en el capítulo tres, a través de diferentes herramientas, estándares e indicadores, se planteó una propuesta dirigida a la Biblioteca, que sirva como un modelo para el resto de bibliotecas.

El objetivo

Diseñar un modelo de gestión administrativa para la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte, que mejore eficientemente los procesos administrativos, a través de la definición de la situación actual de la unidad, la investigación de diferentes teorías que respalden la realización del proyecto, la implementación de herramientas que recolecten la información adecuada y el desarrollo de diferentes estrategias direccionadas al mejoramiento de la Biblioteca.

Los métodos

Esta investigación se realizó en la ciudad de Ibarra en la Universidad Técnica del Norte, específicamente en su Biblioteca, es por ello, que los enfoques metodológicos que se aplicaron fueron el cuantitativo, a través del cual con diferentes técnicas de investigación, se recolectaron y analizaron datos cuantificables, con dichos datos se obtuvieron los resultados y las conclusiones,

y el enfoque cualitativo, que analizó la información sin medición numérica, utilizando herramientas como la entrevista, observación directa, en donde se plasmó con los datos obtenidos, la interpretación y análisis del investigador.

Continuando con la metodología, fue conveniente utilizar los tipos de investigación descriptiva, que analizó los datos estadísticos, para llegar a conocer la situación, actividades, procesos y personas, y el tipo no experimental o de campo, tomando en cuenta que era un proyecto que se realizó en el lugar de los hechos, en donde se aplicaron técnicas como la entrevista, encuesta y observación.

La población estuvo constituida por 20 personas que laboran en la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte, considerada una población pequeña y accesible.

Tabla 18

Puestos de trabajo de la Biblioteca

Cargo	N.- Trabajadores
ANALISTA DE SISTEMAS	1
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	2
ASISTENTE DE LABORATORIO	1
AUXILIAR DE SERVICIOS	3
BIBLIOTECARIO	7
CATALOGADOR	2
DIRECTORA DE BIBLIOTECA	1
OFICINISTA	2
SECRETARIA	1
TOTAL	20

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por la autora.

La metodología de la presente investigación se realizó de acuerdo al muestreo no aleatorio censal, en este tipo de muestreo se obtuvieron las opiniones de toda la población, es por ello, que la población es igual a la muestra, por último, el método que se aplicó fue el inductivo, dado que se partió de la pregunta científica para que esta investigación llegué a las conclusiones generales.

Siendo la población igual que la muestra, la técnica que se aplicó a los trabajadores fue una encuesta de ocho preguntas, fue respondida de manera manual escrita por cada uno de los trabajadores, y se la puede definir como “una técnica de recogida de datos cuyo objetivo principal es la obtención de información del estado general de opinión de la población respecto a un tema” (Cuesta, Font, & Ganuza, 2008, pág. 13), por otra parte, a la directora de la Biblioteca, se le realizó una entrevista de ocho preguntas, se conversó con ella acorde al banco de preguntas y ella dio su opinión al respecto.

Tabla 19

Resultados de las encuestas

Preguntas	Alta	Media	Baja	Si	No
P1. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de la biblioteca, de acuerdo con su experiencia?	15	4			
P2. ¿Considera que la mayoría de los recursos que usted utilizada se encuentran en buen estado?				19	0
P3. ¿Considera que el espacio físico de la Biblioteca abastece las necesidades de los servicios que brinda?				0	19
P4. ¿Considera usted que al existir un modelo de gestión administrativa mejoraría el ambiente laboral y los servicios que oferta la Biblioteca?				19	0
P5. En la realización de sus funciones, ¿cumple usted metas previamente establecidas por su jefe?				18	1
P6. ¿Cómo califica la eficiencia en la comunicación interna de la Biblioteca?		18	1		
P7. ¿Conoce acerca de la nueva herramienta Auraportal?				1	18

P8. ¿Considera usted que se debería evaluar el impacto de las capacitaciones brindadas al personal, en el desarrollo de sus funciones?

19 0

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por el autor.

Tabla 20

Resultados de la entrevista

Preguntas	Respuestas
P1. Describa las principales funciones que desempeña en su cargo (máximo 5).	<i>"Administrar, asignar funciones y responsabilidades al personal de la biblioteca de acuerdo a sus capacidades y destrezas. Planificar, organizar, dirigir".</i>
P2. ¿Mencione las herramientas administrativas con la que cuenta para la gestión de la biblioteca?	<i>"Se cuenta con manual de funciones para cada puesto, manual de procedimientos, planificaciones plurianuales y anuales institucionales".</i>
P3. ¿Con qué equipos cuenta en su puesto de trabajo, para el desarrollo de sus funciones?	<i>"Computador, impresora, teléfono".</i>
P4. ¿Cuenta la Biblioteca con objetivos estratégicos definidos?	<i>"Si, en la Biblioteca se cuenta con objetivos estratégicos que se han definido en base a los objetivos estratégicos institucionales, los que se encuentran publicados en nuestro sitio web".</i>
P5. ¿Cuáles son los documentos formales que utiliza para respaldar su trabajo?	<i>"Formularios, oficios, informes, actas".</i>

P6. ¿Qué medios utiliza para la comunicación “*Correo electrónico, Quipux, Whatsapp*” entre las diferentes áreas de la Biblioteca?

P7. ¿Cuáles son los departamentos de la “*Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo, Talento Humano, Financiero, Facultades*” para el cumplimiento de los procesos que su cargo amerita?

P8. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con los “*Correo electrónico, Quipux*” diferentes departamentos de la Universidad?

Nota. Fuente: Investigación de campo elaborada por el autor.

Los resultados

Una vez aplicadas las encuestas y la entrevista, se realizó la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, herramientas que aportaron a identificar aspectos relacionados con la situación actual de la Biblioteca, entre ellos, que la mayor cantidad de libros adquiridos no se ajustan a las demandas académicas, otro aspecto es el bajo seguimiento a las capacitaciones impartidas al personal y por último el seguimiento y control de la recuperación de préstamos externos lo realizan de manera manual, todos estos aspectos son el detalle de su problemática.

Por último, se realizaron las matrices de evaluación de factores internos y externos, gracias a las cuales se obtuvo la ponderación de cada aspecto, con ello, se concluyó la alta demanda de los servicios bibliotecarios es la oportunidad más relevante para la Biblioteca y la que mejor afronta gracias a la variedad de servicios y recursos disponibles, por otro lado la fortalece que se debe mantener e ir mejorando es la capacitación que se les brinda a los usuarios de las diferente herramientas que maneja la biblioteca para facilitar el acceso a la información.

Una vez determinados los problemas, se asociaron a los objetivos estratégicos ya planteados por la Biblioteca, llegando a obtener la matriz de estrategias, cada una con su respectivo indicador y

meta a alcanzar, esta propuesta está compuesta por los planes estratégicos, tácticos y operativos, los cuales abarcan todo el modelo administrativo que se estableció.

Para la propuesta se propusieron varios aspectos, entre ellos, los valores que deben constar y ser socializados al personal para dar cumplimiento, y a los usuarios, para que tengan conocimiento (Figura 1), por otra parte las bibliotecas deben constar con una organización bien definida, es ese aspecto se hace mención a los organigramas que permiten tener una mejor visualización de todas las áreas que poseen y los diferentes niveles jerárquicos, además ayuda a mejorar la comunicación interna y externa, de tal manera que los trabajadores y usuarios en general tenga conocimiento a que instancia acudir dependiendo el trámite a realizar, el gráfico diseñado está actualizado con las áreas actualmente existentes en la Biblioteca Universitaria, y consta de tres niveles jerárquicos, el directivo, la jefatura y el operativo (Figura 2).

También se desarrolló una matriz que englobe todas las estrategias (Tabla 1) para mejorar las debilidades de la Biblioteca, está compuesta por cinco estrategias que contienen, el objetivo estratégico al que pertenecen, el objetivo específico o meta, los indicadores cuantitativos, el área responsable, el plazo de ejecución y dependiendo la estrategia el costo que amerita, la importancia de esta matriz radica en determinar los problemas actuales, acordes a la realidad de la Biblioteca e identificar las soluciones y los métodos de control para dar seguimiento y mejora. Fue conveniente aumentar una matriz netamente de capacitación (Tabla 2) para dar seguimiento específico a las capacitaciones que se brindará al personal, para esta matriz es conveniente establecer metas acordes a los resultados que se esperan por cada capacitación, y los indicadores y herramientas de verificación que respalden dichos resultados.

Por último, se diseñó el gráfico del modelo de gestión administrativa (Figura 3), que abarca toda la investigación, este modelo se basa en las cuatro fases de la administración, planeación, organización, dirección y control, todo con el fin de mejorar la gestión de la Biblioteca y como consecuencia la satisfacción del usuario, al ser implementado el modelo, se requiere tomar de base las evaluaciones que se les realiza a los usuarios a través del sitio web, y se verificará con respecto a las estadísticas de años anteriores, el avance en relación a la satisfacción. En las evaluaciones del servicio con corte enero 2018, se evidencia que la mayoría de usuarios asisten a realizar tareas académicas en la Biblioteca, otro aspecto a resaltar es que el mayor porcentaje de personas consideran que la colección de libros es “buena”, el 7% que cree que es “regular” y al 1,8% que

considera que es “mala”, es este tipo de estadísticas, es importante resaltar y mantener las respuestas positivas, además de analizar los porcentajes bajos con el fin de mejorarlos.

Un aspecto importante es el personal que labora en la Biblioteca, el cual fue evaluado por diferentes aspectos, uno de los cuales fue el conocimiento de la colección en el cual la mayoría de los usuarios contestaron que es “Muy bueno”, un aspecto positivo considerando que se manifiesta el desenvolvimiento del personal en su área de trabajo.

Este tipo de evaluación al servicio se recomienda realizarlo anualmente para que exista un período de tiempo razonable para mejorar las estadísticas del año anterior inmediato, esto se evidenciará en las respuestas de los usuarios.

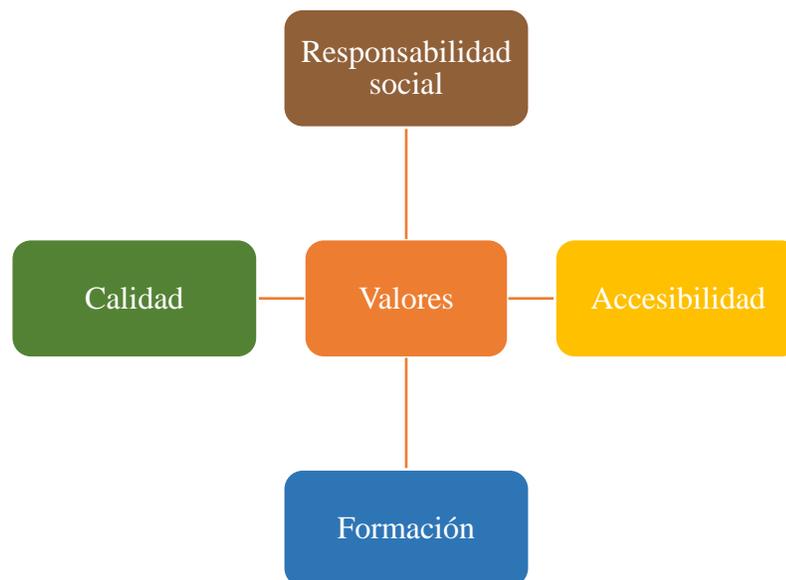


Figura 21. Valores éticos de la biblioteca universitaria. Elaborado por la autora.

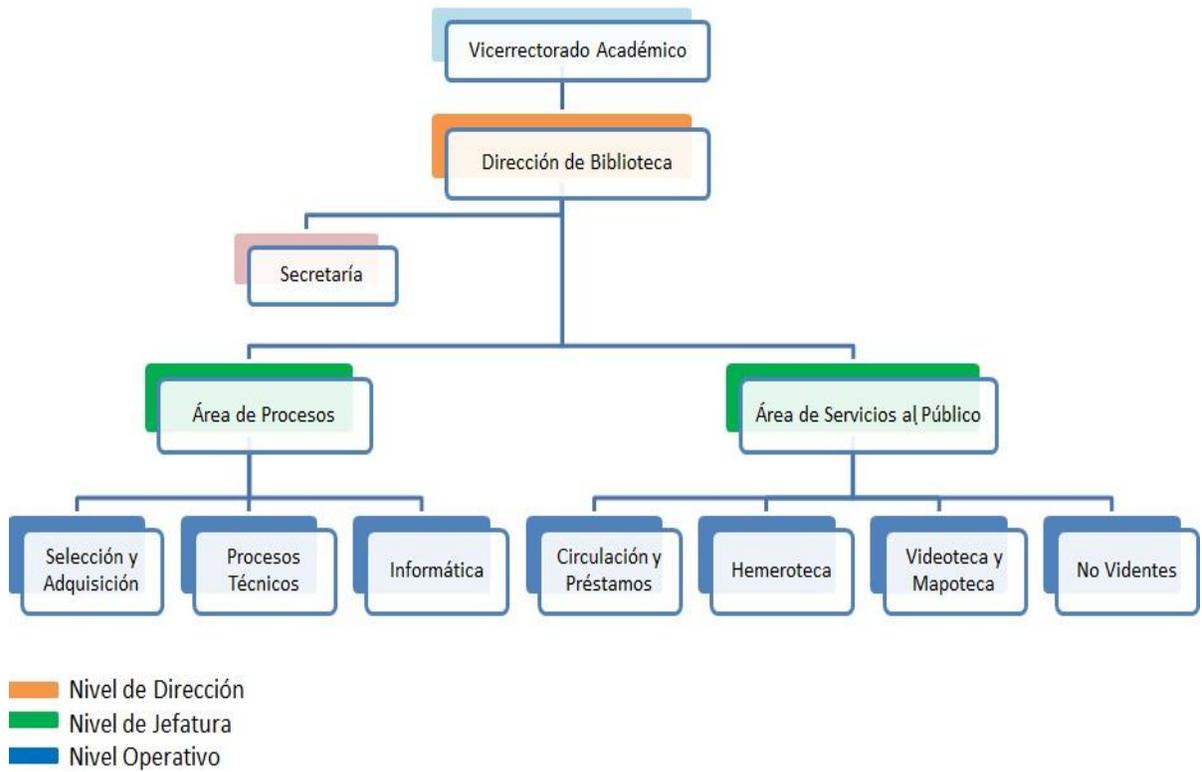


Figura 22. Organigrama estructural de la Biblioteca universitaria. Elaborado por la directora de la biblioteca en colaboración de la autora del proyecto.

Tabla 21

Matriz de estrategias

N.	Problema	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicadores	Responsable	Plazo	Costo
1	Cierta cantidad de libros adquiridos no se ajustan a la demanda académica	Actualizar e incrementar el fondo bibliográfico de acuerdo con la oferta académica de la Universidad	Incrementar el préstamo de libros al menos al 25% por temática.	Uso de la colección por área temática = $N.- \text{ Total de préstamos por área temática} / N.- \text{ Total de préstamos} * 100\%$	Adquisiciones	Semestral	\$ 63.731,00
			Alcanzar un índice mayor igual a 2 en todas las temáticas	Índice de rotación por área temática = $N.- \text{ Total de préstamos por área temática} / N.- \text{ Total de fondo bibliográfico por área temática}$	Adquisiciones	Semestral	-
2	Insuficiente espacio físico	Mejorar y readecuar la infraestructura física y equipamiento de la Biblioteca	Obtener el 5,15% del estándar de puestos de lectura	Capacidad en puestos de lectura = $(\text{Número de puestos de lectura} / \text{Número total de alumnos}) * 100\%$	Dirección	Anual	\$ 10.928,00
			Alcanzar el 0,26 m2 de disponibilidad de espacio por alumno	Disponibilidad de espacio para los alumnos = $\text{Total de m2 de la Biblioteca} / \text{Número total de alumnos}$	Dirección	Anual	-
			Obtener al menos el 0,034 como resultado del indicador	Capacidad de recurso tecnológico por alumno = $\text{Número de computadores para consulta de alumnos} / \text{Número de puestos de lectura}$	Dirección	Anual	\$ 4.823,00
			Obtener al menos el 0,0013 como indicador	Disponibilidad de computadores para la consulta del catálogo = $\text{Número de computadores para la consulta del catálogo} / \text{Número de alumnos}$	Dirección	Anual	\$ 4.134,00
3	Poco seguimiento de las capacitaciones impartidas al personal	Potenciar las capacidades del talento humano de la Biblioteca	Ejecutar el 100% de capacitaciones al personal.	Cumplimiento = $\text{Capacitaciones ejecutadas} / \text{Capacitaciones programadas} * 100$	Dirección	Anual	\$ 8.064,00
			Capacitar al 100% del personal	Cobertura = $\text{Total trabajadores capacitados} / \text{Total trabajadores} * 100$	Dirección	Anual	-

4	Seguimiento y control manual de la recuperación de préstamos externos	Fortalecer los servicios y procesos tecnológicos y automatizados	los y	El objetivo es recuperar el 100% de préstamos externos de libros dentro de la fecha establecida en el préstamo.	Recuperación de libros para préstamo externo fuera de tiempo = Número de libros de préstamo externo fuera de tiempo devueltos / Número de libros de préstamo externo fuera de tiempo *100	Circulación y préstamos	Semestral	-
5	Limitado control y seguimiento de la pérdida del material bibliográfico	Consolidar la organización y estructura interna de la Biblioteca	la y	Obtener un porcentaje <=1% de material bibliográfico extraviado El objetivo es no superar el porcentaje de pérdidas del año inmediato anterior.	Pérdida de material bibliográfico = Total de libros perdidos anualmente/Número total de libros*100% Control de inventario de material bibliográfico = (Total de libros perdidos en el año actual - Total de libros perdidos en el año anterior)/Total de libros perdidos en el año actual*100%	Circulación y préstamos	Anual	-
Total								\$ 91.680,00

Nota. Fuente: Elaborado por la autora

Cabe mencionar, que el problema número tres “poco seguimiento de las capacitaciones impartidas al personal”, contiene una planificación de capacitaciones, por ende, se realizó una matriz de seguimiento para cada capacitación, buscando complementar a la solución del problema.

Tabla 22

Matriz seguimiento de capacitaciones al personal

Objetivo	Capacitación	Indicador	Meta	Herramienta de verificación	% Cumplimiento
Establecer criterios según normas para custodiar los fondos bibliográficos y documentales.	Preservación y conservación en material bibliográfico y documental	Libros reconstruidos=Libros reconstruidos/libros dañados * 100	100%	Libros físicos	
Administrar eficientemente cualquier tipo de unidad de servicios de información.	Administración de bibliotecas y archivos	Trabajadores satisfechos=Trabajadores satisfechos/Total de trabajadores * 100	100%	Encuesta	
Mejorar el servicio y la comunicación con los usuarios de manera asertiva.	Atención a usuarios y comunicación efectiva en centros de información	Usuarios satisfechos=Usuarios satisfechos/Total de usuarios * 100	100%	Encuesta	

Indizar una serie de datos o informaciones para facilitar su consulta y análisis	Indización con tesauros especializados	Tesauros por temática=Temática s con tesauros/Total de temáticas * 100	100%	Tesauros
--	--	--	------	----------

Nota. Fuente: Elaborado por la autora

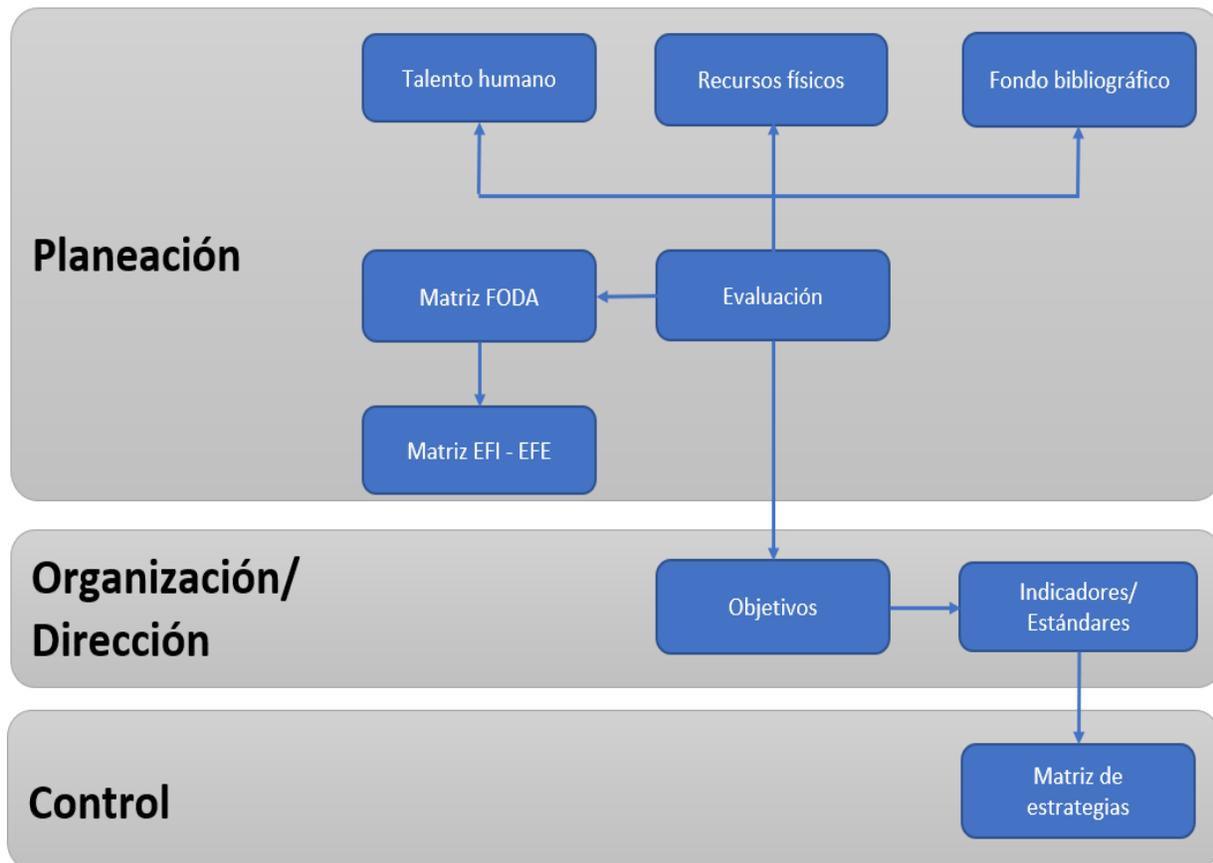


Figura 23. Modelo de gestión administrativa. Elaborado por la autora.

La discusión

La gestión administrativa originalmente iniciada en el sector privado, en la actualidad tiene un gran impacto en el sector público, y hacer cambios para mejorar es primordial, a través de metas y la evaluación de los resultados. Con el transcurso del tiempo, la gestión enfrentó varios desafíos orientados al cumplimiento de metas y la evolución de resultados, al hablar de bibliotecas, es difícil

definir la palabra resultados, considerando que se ha estado investigando cuales son los aportes que realizan las bibliotecas a sus usuarios (Balagué & Saarti, 2014).

En relación a lo mencionado anteriormente, se conoce que las bibliotecas dejan de ser solo centro de almacenamiento y se convierten en centros de investigación, colaborando con la educación, la investigación y la cultura (Pinto, Sales, & Osorio, 2008).

Las universidades redefinen sus servicios en relación a las necesidades del mercado y las académicas, la evaluación que se realizan se ha ido transformando en un proceso continuo, de tal manera, que las unidades que pertenezcan a ella se mantienen bajo un estricto control, entre ellas la biblioteca (Balagué & Saarti, 2014).

Como ya se mencionó, las bibliotecas han tenido un cambio muy favorable, siempre a la par del mejoramiento, pero mientras más avances tecnológicos aparecen, más competitivo se vuelve el poder mejorar los servicios que ofrecen, al ser públicas y depender del financiamiento del estado, deben demostrar la calidad de sus actos y resultados para justificar el financiamiento que necesitan (Balagué & Saarti, 2014).

Según Ortiz (2017), las bibliotecas no ven a sus usuarios como un solo individuo, más bien ven a la población en su totalidad, para conocer sus necesidades, basándose en el avance tecnológico y en las redes sociales, para mejorar la gestión de las bibliotecas, también hace mención a la función social de la lectura, ya que sus servicios van orientados a eso, por medio de un “modelo bibliotecario donde la persona, el grupo y los colectivos sociales se aprovechen de la riqueza que genera una biblioteca pública” (Ortiz Mesías, 2017, pág. 17).

A lo largo de esta investigación, se analizaron diferentes aspectos de la Biblioteca que debían ser mejorados, los problemas encontrados, confirman la necesidad del diseño de un modelo de gestión administrativa que verifique su cumplimiento a través de metas previamente planteadas, para brindar un mejor servicio con el espacio suficiente, el objetivo es que el usuario se sienta satisfecho.

Es importante mencionar, que la gestión de la Biblioteca también depende del presupuesto del estado asignado a la Universidad, ya que un porcentaje es para investigación y de ese valor se direcciona una parte a la Biblioteca.

El investigador recomienda implementar el modelo de gestión administrativa, que ayudará a mejorar la gestión y el servicio a los usuarios, además de mantenerse preparados con la evidencia pertinente, para la evaluación que reciben cada cinco años al ser parte de una Institución de Educación Superior (IES).

Un aspecto que hay que resaltar es Auraportal, gestionar la implementación de esta herramienta, permitirá entre sus tantas funciones, llevar un control virtual de cada proceso, tener la certeza de haber concluido satisfactoriamente una actividad, además de dar solución a una de sus problemáticas que es el seguimiento de los préstamos externos de los libros.

Por último, mencionar las capacitaciones, que son derecho de cada trabajador, y que debe ser controlado periódicamente para evaluar los conocimientos adquiridos y la implementación de estos en los puestos de trabajo.

La planificación es un paso primordial al momento de hablar de gestión y administración.

La bibliografía

Aguilar Villanueva, L. F. (1992). El estudio de las políticas públicas. México.

Aguilar Villanueva, L. F. (1993). *La implementación de las políticas públicas* (1 ed.). México.

Aguledo Tobón, L. F. (2008). *Gestión por proceso*. Medellín: Los autores.

Alba, C. d. (2017). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. MF0982_3.
Madrid: CEP S.L.

Asamblea Nacional. (2014). Ley Orgánica de Educación Superior.

Balagué, N., & Saarti, J. (2014). *Gestión de la calidad en la biblioteca*. Barcelona: UOC.

Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas* (Cuarta ed.). Madrid: McGraw - Hill.

- Biblioteca Universitaria. (2014). *Biblioteca Universitaria*. Obtenido de <https://www.utn.edu.ec/bibliotecavirtual/>
- Biblioteca Universitaria. (2018). *Biblioteca Universitaria*. Obtenido de <https://www.utn.edu.ec/bibliotecavirtual/>
- Briones Cadena, A. M. (2014). *Modelo de gestión administrativa para la empresa Recolplastic S.A. del cantón Puebloviejo parroquia San Juan*. Puebloviejo. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1937>
- Camargo, E., Soto, E., Mujica, A., & Fernández, M. (Febrero de 2012). *monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos91/introduccion-finanzas-publicas/introduccion-finanzas-publicas2.shtml>
- Campi España, K. E. (2016). *Modelo de gestión administrativa para mejorar los procesos organizacionales en FEDERIOS*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/4976>
- Caravia, S. (2009). *La biblioteca y su organización* (Segunda ed.). Asturias: Ediciones Trea.
- Chasiluisa, C. E., & Murillo, D. F. (2012). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1104>
- Comité de Bibliotecas Universitarias. (s.f.). *Indicadores de desempeño para Bibliotecas Universitarias Nacionales*. Perú. Obtenido de http://eprints.rclis.org/11165/1/samame_mancilla.pdf
- Comité permanente de biblioteca de instituciones de educación superior de Bogotá D.C. (2005). *Universidad Surcolombiana*. Obtenido de <https://www.usco.edu.co>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2015). *Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al Proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015*. Obtenido de <https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/Modelo-evaluacion-preliminar-universidades-escuelas-politecnicas2018.pdf>

- Correa, R. (2018). *Andes*. Obtenido de <https://www.andes.info.ec>
- Cruelles, J. A. (2013). *Productividad en tareas administrativas*. México D.F.
- Cuesta, M., Font, J., & Ganuza, E. (2008). *Encuesta deliberativa*. CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas.
- ESIC. (11 de Enero de 2017). *ESIC*. Obtenido de www.esic.edu
- Flórez, L. M. (2008). *UNINORTE*. Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/129/Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20Biblioteca%20Uninorte.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas* (Cuarta ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- GestioPolis.com Experto. (12 de Marzo de 2001). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Gobierno Nacional. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.
- Gobierno Nacional de la República del Ecuador; Ministerio de Finanzas del Ecuador. (20 de Octubre de 2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Huamán Pulgar-Vidal, L., & Ríos Ramos, F. (2015). *Metodología para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa* (Segunda ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Huamán Pulgar-Vidal, L., & Ríos Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa*. Bogotá.
- INEC. (2016). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Isaza Serrano, A. T. (2014). *Control interno y sistema de gestión de calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.

- João, M., Extremerío, A. I., & Costa, A. F. (2012). *Una nueva biblioteca para una nueva universidad*. Asturias: Ediciones Trea.
- Ministerio de Finanzas. (s.f.). *Finanzas para todos*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Norma técnica del subsistema de formación y capacitación*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/NORMA-DE-CAPACITACION-RO-296-de-24-julio-2014-Y-DELEGACION-UATH-RO-252.pdf>
- Montenegro, J. (2018). *expreso.ec*. Obtenido de <http://www.expreso.ec>
- Montes Salazar, C. A., Montilla Galvis, O. d., & Mejía Soto, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: Alfaomega Colombiana.
- Montoya Agudelo, C. A., & Bárbaro, J. C. (2011). El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 35-47.
- Mosquera Urgilés, V. E. (2012). *Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustible. Caso piloto empresa "Gasolinera los Tsachilas", del cantón Santo Domingo de los Tsachilas*. Santo Domingo. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/7845>
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Segunda ed.). México D.F.: Pearson.
- Ortiz Mesías, M. (2017). *Biblioteca: el servicio público con corazón*. Barcelona: UOC.
- Ortiz Ocaña, A. (2013). *Modelos pedagógicos y teorías del aprendizaje*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ospina Montoya, N. (2010). *Administración fundamentos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pinto, M., Sales, D., & Osorio, P. (2008). *Biblioteca universitaria, CRAI y alfabetización informacional*. Asturias: Trea, S. L.

- Prieto Herrera, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (Cuarta ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Prieto Herrera, J. E. (2018). *Gestión estratégica organizacional* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Prieto, J. E. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Puente Hernández, L. E. (2013). *Biblioteca pública, democracia y buen vivir: aportes para la definición de políticas en Ecuador*. Quito: FLACSO, Sede Ecuador.
- Ramírez, A. d., Ramírez, R. G., & Calderón, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Real Academia Española - RAE. (2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Administración* (Doceava ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Rodenas Adam, M., Arango Serna, M. D., Puig Camps, J. A., & Torralba Martínez, J. M. (2009). *Reingeniería de procesos y transformación organizativa*. México, D.F.: Afaomega Grupo Editor.
- Sánchez, M. (2015). *Administración I* (Segunda ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Suárez, D. (2017). *UNIANDES*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7721/1/TUQEXCOMADM016-2017.pdf>
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración* (Segunda ed.). México D. F.: Grupo Editorial Patria.
- Universidad Técnica del Norte. (2017). *UTN*. Obtenido de http://www.utn.edu.ec/web/uniportal/?page_id=2008

Universidad Técnica del Norte. (2018). *Biblioteca Universitaria*. Obtenido de <http://www.utn.edu.ec/bibliotecavirtual/>

Villagra Villanueva, J. A. (2016). *Indicadores de gestión. Un enfoque práctico*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Villagra, J. A. (2016). *Indicadores de gestión: Un enfoque práctico*. México D.F.: Cengage Learning.

Villalta Gómez, A. d. (2014). *Modelo de gestión administrativa para mejorar la calidad del servicio público del mercado municipal de Salinas del cantón Salinas, año 2014*. Salinas. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1726>