

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO SOCIAL ESTADO BARINAS  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

## **MODELO GERENCIAL PARA LA DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS DE LA UNELLEZ**

Autor: Juan Carlos Pérez Vega

Tutora: Ph.D. Ana Iris Peña

BARINAS, febrero de 2023

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"**



La Universidad que siembra



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Programa de Estudios Avanzados  
Maestría en Gerencia Pública

**MODELO GERENCIAL PARA LA DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE LOS  
SERVICIOS BIBLIOTECARIOS DE LA UNELLEZ**

**Requisito parcial para optar al grado de Magister en Gerencia Pública**

**Autor: Juan Carlos Pérez Vega**

**C.I: V 15.120.972**

**Tutora: Ph.D. Ana Iris Peña**

**Febrero de 2023**

## APROBACIÓN DE LA TUTORA.

Quien suscribe **Ph. D. Ana iris Peña**, cédula de identidad **Nº V-13.501.952**, en mi carácter de **TUTORA** del Trabajo de Grado titulado: “**MODELO GERENCIAL PARA LA DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS DE LA UNELLEZ**”, presentado por el ciudadano **JUAN CARLOS PÉREZ VEGA**, titular de la cédula de identidad No.V-15.120.972, para optar al título de Magister en Gerencia Publica por medio del presente certifico, que he leído el trabajo y considero ¿, que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado de examinación que se designe.

En la ciudad de Barinas a los trece (13) días del mes de Enero del dos mil veintitrés.

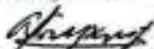


Ph.D. Ana Iris Peña.  
[anairisUNELLEZ@gmail.com](mailto:anairisUNELLEZ@gmail.com)



**ACTA DE ADMISIÓN**

Siendo las 9:00 am del 13 de Febrero del 2023, reunidos en la sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores Prof. Dra. Ana Iris Peña (Tutora y Coordinadora UNELLEZ), Prof. Dra. Norellyx Concha, (Jurado Principal UNELLEZ), Prof. Dra. Regina Beuses (Jurado Principal Externo UFT), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.501.952, 11.713.662, 8.044.253, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/01/96 DE FECHA: 19/01/2023, ACTA No 01 ORDINARIA, N°96, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado "MODELO GERENCIAL PARA LA DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS DE LA UNELLEZ" presentado por el maestrante Juan Carlos Pérez Vega, titular de la cédula de identidad N°-15.120.972, con el cual aspira obtener el Grado Académico Magister Scientiarum en Gerencia Pública, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguiente normativa para la elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctoral y 54 del Reglamento de Estudios Avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ 2021, ADMITIR el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 16 de Febrero del 2023 a las 08:00 a.m. Dado fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
 Prof. Dra. Ana Iris Peña.  
 C. I. N° 13.501.952.  
 (Tutor y Coordinador UNELLEZ)

  
 Prof. Dra. Norellyx Concha  
 C. I. N° 11.713.662  
 (Jurado Principal UNELLEZ)



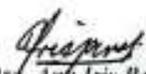
  
 Prof. Dra. Regina Beuses  
 C. I. N° 8.044.253  
 (Jurado Principal Externo UFT)



### ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 09:00 am del 16 de Febrero del 2023 reunidos en el Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores Prof. Dra. Ana Iris Peña (Tutor y Coordinador UNELLEZ), Prof. Dra. Norellys Concha, (Jurado Principal UNELLEZ), Prof. Dra. Regina Beuses (Jurado Principal Externo UFT), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.501.952, 11.713.662, 8.044.253, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/01/96 DE FECHA: 19/01/2023, ACTA No 01 ORDINARIA, N°96, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "MODELO GERENCIAL PARA LA DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS DE LA UNELLEZ" presentado por el maestrante Juan Carlos Pérez Vega, titular de la cédula de identidad N°- 15.120.972, con el cual aspira obtener el Grado Académico: Magister Scientiarum en Gerencia Pública; procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó *Aprobado con mención* el Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
Prof. Dra. Ana Iris Peña,  
C. I. N° 13.501.952  
(Tutora y Coordinadora UNELLEZ)

  
Prof. Dra. Norellys Concha  
C. I. N° 11.713.662  
(Jurado Principal UNELLEZ)



  
Prof. Dra. Regina Beuses  
C. I. N° 8.044.253  
(Jurado Principal Externo UFT)

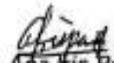


### ACTA DE MENCIÓN HONORIFICA

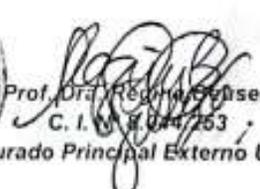
Al Trabajo de Investigación titulado "MODELO GERENCIAL PARA LA DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS DE LA UNELLEZ" presentado por el Maestrante JUAN CARLOS PÉREZ VEGA, C.I. N° V-15.120.972, con el cual aspira obtener el Grado Académico de *Magister Scientiarum en Gerencia Pública*. **APROBAR**. El Trabajo de Grado aquí señalado con mención **HONORIFICA** de acuerdo a las razones expuestas:

1. Dominio del Contenido y Fluidez en la Profundidad del discurso.
2. Impacto del Tema en la Realidad Gerencial.
3. Originalidad del tema.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
Prof. Dra. Ana Iris Peña.  
C. I. N° 13.501.952.  
(Tutora y Coordinadora UNELLEZ)

  
Prof. Dra. Nojellys Concha  
C. I. N° 11.713.662  
(Jurado Principal UNELLEZ)

  
Prof. Dra. Regina Cejales  
C. I. N° 8.044.753  
(Jurado Principal Externo UFT)

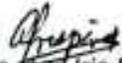


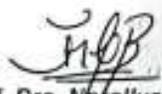
### MENCIÓN PUBLICACIÓN

Al Trabajo de Investigación titulado "MODELO GERENCIAL PARA LA DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS DE LA UNELLEZ", presentado por el Maestrante JUAN CARLOS PÉREZ VEGA titular de la Cédula de Identidad N° 15.120.972. **APROBAR**. El Trabajo de Grado aquí señalado con la mención **PUBLICACIÓN** de acuerdo a las razones expuestas:

1. El trabajo presentado tiene trascendencia ya que plantea la posibilidad de resolución de un problema mediante la descripción, argumentación, fundamentación y posturas teóricas presentadas y del investigador.
2. Se considera un trabajo relevante original ya que aborda de manera científica un modelo gerencial para los servicios Bibliotecarios.
3. Contribuye la investigación de manera original las perspectivas gerenciales que llevó al Autor a dar conclusiones y recomendaciones que contribuye a la construcción de un modelo gerencial para los servicios Bibliotecarios.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman en Barinas a los 16 días del mes de Febrero de 2023.

  
Prof. Dra. Ana Iris Peña.  
C. I. N° 13.501.952.  
(Tutor y Coordinador UNELLEZ)

  
Prof. Dra. Narellys Concha  
C. I. N° 11.713.662  
(Jurado Principal UNELLEZ)



  
Prof. Dra. Regina Beuses  
C. I. N° 8.044.253  
(Jurado Principal Externo UFT)

## DEDICATORIA

*Aquellos seres que se han ido y hoy brillan como una estrella en el firmamento,  
Abuelo (+) Amable y (+) Juana, solo puedo decir gracias por todo.*

*A mi Madre y Hermana, por existir y estar a mi lado, son la razón de seguir  
adelante, la vida no me pudo haber dado mayor riqueza.*

*A esos seres humanos que la vida ha permitido que nos encontremos en este  
caminar y que comúnmente los llamamos amigas o amigos, pero que la realidad  
son unos Hermanos de la vida, entre ellos Wennest, Eddy, Ana Iris, Senaida,  
María Teresa, Eumenia, entre muchos otros, gracias de corazón Dios le bendiga  
siempre.*

*A todos los Profesores de la UNELLEZ por compartir sus conocimientos y ayuda  
en la formación profesional, infinitas gracias.*

*Y a todos aquellos que colaboraron en el proceso investigativo, Dios les pague.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios Todopoderoso, Uno y Trino, quien es el creador y supremo autor de todo de lo que vemos y de aquello que no, por darme la vida y del don del entendimiento permitiendo que me forme y ayude a otros, no solo en lo académico, sino que también en lo espiritual, haciendo del conocimiento no un reconocimiento sino un servicio en el cual se ayude en silencio, con amor y vocación.*

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

RESUMEN.....	15
ABSTRACT .....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I.....	20
El Problema .....	20
1.1 Problema de Investigación.....	20
1.2 Contextualización Epistemológica y Bioética de la Investigación.....	26
1.3 Objetivos de la Investigación .....	28
1.3.1 Objetivo General.....	28
1.3.2 Objetivos Específicos.....	28
1.5 Justificación y Línea de Investigación .....	29
CAPÍTULO II .....	31
MARCO TEORICO.....	31
2.1 Estado del Arte.....	31
2.3 Antecedentes de Investigaciones Previas .....	32
2.3.1 Antecedentes Nacionales.....	32
2.3.2 Antecedentes Internacionales .....	33
2.4 Antecedentes Legales.....	36
2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) .....	36
2.4.2 Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) .....	37
2.4.3 Ley de Infogobierno (2013).....	38
2.4.4 Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual-SAPI (1997) .....	39
2.4.5 Manual de Organización de DISISERBI UNELLEZ (2017).....	40
2.5 Bases Teóricas Referenciales .....	42

2.5.1 Gerencia.....	42
2.5.2 Modelos Gerenciales .....	43
2.6 Operacionalización de Variables .....	53
CAPÍTULO III .....	55
MARCO METODOLÓGICO.....	55
3.1 Descripción del Modelo.....	55
3.2 Tipo de Investigación .....	58
3.3 Diseño de la Investigación.....	58
3.4 Población y Muestra .....	59
3.4.1 Población .....	59
3.4.2 Muestra .....	60
3.5 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos .....	60
3.5.1 <i>Técnica de Recolección de Datos</i> .....	61
3.5.2 Instrumento.....	62
3.6 Técnicas de Análisis de Datos.....	63
Procedimientos seguidos en la Investigación .....	64
3.7 Confiabilidad y Validez del Instrumento .....	65
3.7.1 Confiabilidad.....	65
3.7.2 Validez.....	66
3.8 Aspectos materiales .....	67
3.8.1 Recursos Necesarios para la Investigación .....	67
RESULTADOS.....	69
Interpretación del Análisis de los indicadores por ítem .....	88
CAPÍTULO V .....	92
PROPUESTA .....	92
Presentación de la Propuesta .....	92
Objetivos de la Propuesta .....	93
Objetivo General.....	93
Objetivos Específicos.....	93
Justificación de la Propuesta .....	94
Alcances.....	94
Limitaciones.....	95

Desarrollo de la Propuesta.....	95
Análisis Interno de DISISERBI .....	96
Análisis Externo de DISISERBI .....	96
Análisis de la Matriz FODA .....	97
.....	98
CAPÍTULO VI.....	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.....	109
Referencias .....	110

## LISTA DE FIGURAS

1 Análisis Matriz FODA 99.....	99
2 Modelo Gerencial Propuesto Balanced Scorecard 104.....	104

## LISTA DE CUADROS

1	Operacionalización de Variable.....	50
2	Ejemplo Aplicativo de Datos.....	66
3	Puntuaciones especificadas, alternativas de respuesta valores acumulativos por indicador.....	67
4	Análisis de indicador estrategias.....	68
5	Análisis del Indicador clientes internos (coordinadores y jefes).....	69
6	Análisis del Indicador Delegar poder y autoridad.....	70
7	Análisis del Indicador innovación de valor.....	71
8	Análisis del Indicador liderazgo.....	72
9	Análisis del Indicador cliente (usuario).....	73
10	Análisis del Indicador competencia (internet).....	74
11	Análisis del Indicador cambio.....	75
12	Análisis del Indicador trabajo en equipo.....	76
13	Análisis del Indicador dirección estratégica.....	77
14	Análisis del evaluación del desempeño.....	78
15	Análisis del Indicador planificar.....	79
16	Análisis del Indicador coordinar.....	80
17	Análisis del Indicador ejecutar.....	81
18	Análisis del Indicador evaluar.....	82
19	Análisis del Indicador controlar.....	83
20	Resumen de análisis de cada Indicador por Ítem.....	86
21	Matriz FODA de DISISERBI.....	97
22	Plan de Acción de DISISERBI.....	98
23	Mapa Estratégico de DISISERBI.....	100

## LISTA DE GRÁFICOS

1	Indicador estrategias.....	69
2	Indicador clientes internos (coordinadores y jefes).....	70
3	Indicador Delegar poder y autoridad.....	71
4	Indicador innovación de valor.....	72
5	Indicador liderazgo.....	73
6	Indicador cliente (usuario).....	74
7	Indicador competencia (internet).....	75
8	Indicador cambio.....	76
9	Indicador trabajo en equipo.....	77
10	Indicador dirección estratégica.....	78
11	Indicador evaluación del desempeño.....	79
12	Indicador planificar.....	80
13	Indicador coordinar.....	81
14	Ejecutar.....	82
15	Evaluar.....	83
16	Controlar.....	84

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"**



La Universidad que siembra



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Programa de Estudios Avanzados  
Maestría en Gerencia Pública

## **MODELO GERENCIAL PARA LA DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS DE LA UNELLEZ**

**Requisito parcial para optar al grado de Magister en Gerencia Pública**

**Autor:** Juan Carlos Pérez Vega

**C.I:** V 15.120.972

### **RESUMEN**

Este estudio tiene como objetivo general proponer un Modelo Gerencial para la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, basado en el cuadro de mando integral por medio del cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente. Para el análisis se utilizó la metodología cuantitativa, mientras que el tipo de investigación es de campo, la información se recoge directamente del objeto de estudio, el nivel es descriptivo y el diseño no experimental o *expost-facto*. La investigación involucra procesos de índole humano cultural ya que la población del estudio lo conformaron los setenta y ocho (78) individuos que representan los directivos de DISISERBI. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con los diferentes modelos de gerencia con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de DISISERBI donde se llevó a cabo el

estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidades directivas. Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó que el modelo que más se ajusta la planificación estratégica llevada en DISSERBI está enmarcado en el Balance Scorecard o Cuadro de mando Integral considera que la comunicación, el aprendizaje continuo y el liderazgo son indicadores del logro de la Visión de la Dirección de DISISERBI. Elementos que interactúan en un contexto social que les imprime a sus miembros voluntad y valor que pueden adoptar respuestas más acordes con la realidad de la UNELLEZ, contrarrestando las debilidades de DISISERBI

**Palabras clave:** Modelos Gerenciales, Aprendizaje, Comunicación, Visión Compartida.

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Programa de Estudios Avanzados  
Maestría en Gerencia Pública

## **MANAGEMENT MODEL FOR THE MANAGEMENT OF THE UNELLEZ LIBRARY SERVICES SYSTEM**

**Partial requirement to qualify for the Master's degree in Public Management**

**Autor:** Juan Carlos Pérez Vega

**C.I:** V 15.120.972

### **ABSTRACT**

The general objective of this study is to propose a Management Model for the Management of the UNELLEZ Library Services System, based on the balanced scorecard through which it is pursued to make said institution a permanent learning organization. For the analysis, the quantitative methodology was used, while the type of research is field, the information is collected directly from the object of study, the level is descriptive and the design is non-experimental or ex-post-facto. The research involves processes of a cultural human nature since the study population was made up of seventy-eight (78) individuals who represent the directors of DISISERBI. Following the selected method, a review of the bibliography and the background of studies related to the different management models were carried out in order to establish the set of meanings, theories and concepts that would support the research. Likewise, a field work was carried out that went through the content analysis of the formal documents of DISISERBI where the study was carried out and of the in-depth interviews

carried out with the personnel with managerial responsibilities. From the analysis carried out, the objectives set were met and it was derived that the model that best fits the strategic planning carried out in DISSERBI is framed in the Balance Scorecard or Comprehensive Control Panel, considering that communication, continuous learning and leadership are indicators. Of the achievement of the Vision of the Direction of DISISERBI. Elements that interact in a social context that gives its members will and value that can adopt responses more in line with the reality of UNELLEZ, counteracting the weaknesses of DISISERBI

**Keywords:** Management Models, Learning, Communication, Shared Vision.

## INTRODUCCIÓN

Desde que el hombre tuvo conciencia se origina el conocimiento, el cual viene dado desde el momento que los seres humanos se comienzan a preguntar el porqué de las cosas que lo rodean, siendo el primer indicio de desarrollo que les permitió adquirir las habilidades de transmitir información entre tribus, pueblos y naciones, posteriormente se ven en la necesidad de buscar medios donde resguardar todos los conocimientos que iban adquiriendo, es por ello que nacen las bibliotecas y los archivos, espacios creados con el fin de resguardar, conservar, almacenar, proteger, custodiar la información y poder realizar consultas de esa información al momento de requerirla.

Por otro lado, en estos nuevos espacios existen recursos materiales, tecnológicos y talento humano que permiten que se realicen las tareas de información de la institución a la cual pertenecen de manera eficaz, formando de esta manera la estructura organizativa de una biblioteca, sin embargo es el talento humano el pilar fundamental en todo lo que se realiza dentro de estas instituciones, son las personas las que por medio de sus conocimientos, destrezas, habilidades y experiencias quienes ejecutan las funciones de todo el sistema.

Para que todo este sistema de información se ejecute de manera eficiente y los profesionales realicen sus funciones debe existir una figura de mando que los represente quien cumpla el rol de director, que sea el gerente de toda la estructura conjuntamente con otros líderes que lo apoyan en la tarea de mantener al personal motivado, valorado, formado en el área y satisfecho con el papel que representa

dentro de la institución, debido a que un individuo que este bien estimulado puede resolver un determinado problema así como enfrentar cualquier carencia dentro del sistema de información.

En este orden de ideas, se presenta el siguiente estudio que está enfocado en diagnosticar el Modelo Gerencial que tiene la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios (DISISERBI) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), conjuntamente con las coordinaciones de las cuatro (4) bibliotecas desconcentradas en los cuatro (4) vicerrectorados: Barinas, Portuguesa, Apure y Cojedes, y los tres (03) Programas Académicos o Núcleos: Guasualito, Santa Bárbara y Tinaquillo, donde hace vida la universidad.

En atención a lo expresado, el objeto principal del presente trabajo está en proponer un Modelo Gerencial que esté acorde a las exigencias que tiene el cargo de Director de un sistema tan completo como lo es DISISERBI, el cual abarcara las diferentes coordinaciones, centrales y de Enlace, y elevará la motivación de los funcionarios de cada servicio de la estructura organizativa, lo que permitirá optimizar los servicios que presta cada una de las Biblioteca en los Vicerrectorados y los Programas Académicos o Núcleos de la UNELLEZ.

En este orden el trabajo lleva por título “Modelo Gerencial para la Dirección de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ” y está conformado por tres (03) capítulos cuyos contenidos son los siguientes:

**Capítulo I El Problema:** aquí se expone la problemática observada, la contextualización epistemológica y bioética del estudio, los objetivos que se desarrollan en toda la investigación, la justificación y la línea de investigación.

**Capítulo II Marco Teórico:** se presentan en este apartado estado del arte, elementos bioéticos de la investigación, antecedentes de investigaciones previas, antecedentes legales, bases teóricas referenciales y operacionalización de variables.

**Capítulo III Marco Metodológico:** donde se desarrollan descripción del modelo, tipo de investigación, diseño de la investigación, población, muestra,

técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnica de análisis de datos, procedimientos de la investigación, confiabilidad y validez de instrumento, aspectos administrativos.

**Capítulo IV Análisis de los Resultados:** Se presentan los resultados del instrumento aplicado a la población seleccionada para que aporte información relevante, realizando el análisis respectivo y colocando en la práctica lo establecido en la operacionalización de las variables del estudio, las dimensiones y sus respectivos indicadores; tabulando los datos en cuadro y expresándolos en graficas de barras.

**Capítulo V La Propuesta:** En este capítulo se desarrolló la propuesta del Modelo Gerencial para la dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ basado en la contraposición armónica de lo establecido en la teoría y en los resultados analizados en el capítulo IV que permiten delinear dicho modelo que aun cuando no es definitivo no deja de ser perfectible en el tiempo y en el espacio, por cuanto el mismo se propone como una solución.

**Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones:** En este capítulo se hacen las conclusiones y recomendaciones propias de toda investigación que se basan en el análisis de cada una de las variables, en el contraste teórico, la recolección de los datos necesario, útiles y pertinentes; y por su puesto la propuesta en sí misma que permite ser parte de la solución de la situación plantea.

## **CAPÍTULO I**

### **El Problema**

#### **1.1 Problema de Investigación**

En el contexto mundial, el fenómeno de la globalización ha generado que las organizaciones dedicadas a la documentación e información, como lo son las bibliotecas universitarias diseñen sistemas de información y que la dirección del mismo este basada en un Modelo Gerencial único que lo identifique en su totalidad, que planifique, gestione los recursos de las bibliotecas, presida el comité de bibliotecas, coordine las operaciones técnicas, administrativas, las de formación permanente del personal, entre otras.

Es por esto que la dirección de un sistema de servicios bibliotecarios está orientado a evolucionar y reestructurar las estrategias utilizadas desde principio del nacimiento de una biblioteca, dando paso a nuevas formas de hacer llegar la información, estos cambios, han sido dinámicos e incrementales en lo referente al nivel de expectativa de las universidades del mundo, es aquí donde radica el éxito de estas instituciones, que tienen la capacidad de agregar valor a sus productos y servicios de información para satisfacer los requerimientos de los usuarios, siendo competitivas gerencialmente.

Arbeláez (2014, p.120) define la dirección de la siguiente manera: “Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”.

Es por ello que esta función de dirigir va íntimamente ligada con planeación, control, integración, organización, los cuales son roles que debe desempeñar todo director, unidas a las de ser líder, mediador, negociador, asignar funciones y toma de decisiones en un momento dado, sin embargo para que el gerente lleve a cabalidad todas las anteriores habilidades mencionadas, el director de un sistema de información debe poseer una competencias que vienen dadas y mejoradas por la experiencia, la práctica y la capacitación constante para convertirse en un facilitador del proceso, conseguir su propio estilo gerencial.

Por su parte Martin (2015, p. 331) hace énfasis en el liderazgo transformacional en bibliotecas, trabajo realizado en los Estados Unidos manifestando que este estilo de liderazgo permite tener una consideración individualizada, tratando a cada miembro de la organización como único, entendiendo sus objetivos, necesidades y deseos.

En esta perspectiva el mismo autor expresa que se hace evidente que el personal que trabaja en bibliotecas estadounidenses tiene oportunidades para satisfacer necesidades de nivel superior y entre los más importantes fueron la realización personal, las oportunidades laborales, las relaciones con los compañeros entre otros.

Aunado a lo anterior autores como Montealegro, Delgado y Cubillos (2017, p. 1) conceptualizan la gerencia como: “El proceso que permite maximizar los resultados a través de la adecuada orientación del talento humano y la eficiencia en el uso de los recursos organizacionales empleados en las fases de planeación, organización, dirección y control.

En otro apartado consideran que los modelos gerenciales “son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y el desarrollo del sistema, así como en todos sus procesos”.

Es decir, todo modelo es representación de una realidad, por lo que en gerencia como en otras ciencias, el modelo determina el accionar de la organización empresarial que lo emplea. Sin embargo, el modelo por sí mismo no basta para direccionar adecuadamente la empresa, sino que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Por tanto, en la práctica las combinaciones de enfoques o modelos

gerenciales hacen posible la construcción de un modelo propio que a la larga desarrolle la organización, en este caso en particular la dirección del sistema de servicios bibliotecarios de la UNELLEZ.

Bajo esta perspectiva toma relevancia el gerente o director Crissien (2005, p.70) lo considera como el cerebro de la organización, subrayando que "el reto del nuevo milenio es entregar plena responsabilidad al gerente líder de la empresa". Además de asumir este reto implica liderar de manera idónea la triada: estrategia-organización-cultura, donde la estrategia integra las acciones diarias que permiten el logro de los objetivos corporativos en el marco de la misión empresarial, en tanto la organización implica, a su vez, la adecuada selección y disposición del talento humano y los recursos necesarios para hacer operativa la estrategia al tiempo que crea una cultura organizacional, es decir una manera particular de pensar y obrar de ese grupo social en denominada empresa.

En este orden de ideas, se tiene el escenario latinoamericano que a pesar de existir recursos financieros y convenios internacionales que facilitan el acceso a los servicios bibliotecarios por medio de sistemas de información innovadores las operaciones a nivel gerencial contienen un gran rezago en cuanto a la aplicación de estrategias innovadoras, dirigidas al talento humano que laboran en las bibliotecas universitarias, en relación a esto, Sagasti (2013, p.1)

Hace alusión a las capacidades con las que cuenta el capital humano para liderar procesos creativos que dinamicen los resultados productivos en este tipo de organizaciones, sin embargo, los logros en cuanto a innovación y capital intelectual aún son limitados, distinguiéndose múltiples naciones por la escasa inversión en ciencia, tecnología e innovación, hecho que representan puntos clave en la generación y desarrollo de conocimiento práctico que se materialice en actividades de desarrollo tecnológico que fortifiquen las capacidades en los sistemas latinos de innovación vinculadas a la gerencia.

En relación a lo anterior, se infiere que las personas que desempeñan el rol de gerentes o directores de un sistema de información, juegan un papel fundamental y de mucha trascendencia ya que son los encargados de aplicar procedimientos y herramientas para desarrollar las actividades destinadas a la planificación y control

de la organización, enfocados en que haya un buen desempeño, participación y cooperación por parte de los coordinadores conjuntamente con los trabajadores en el ejercicio de las funciones asignadas, quienes son los que hacen vida laboral dentro de la organización.

Por su parte Lemarchand (2016, p. 29) considera que:

Se requiere contar con una plataforma colaborativa de capacidades y que, en América Latina para fortalecer los sistemas de innovación, las organizaciones deben optar por la inversión inteligente en capital humano que permita la creación y diversificación de conocimientos y tecnología aplicada que permitan generar resultados e impactos en las problemáticas y necesidades que cada escenario social y económico demanda.

Por consiguiente, se puede decir que el emprendimiento en relación a los sistemas de información de los servicios bibliotecarios de América Latina exige mejorar el desempeño de estas instituciones de forma que integren la estructura de cada universidad, por medio de indicadores de desempeño, inclusión, cobertura, y acceso, como base para la generación de capacidades humanas aplicadas que representan el punto de partida para fortalecer los sistemas de innovación.

Venezuela no se escapa de esta dinámica de innovación en la adquisición de modelos gerenciales que permitan cubrir las necesidades de las instituciones públicas las cuales cada día se vuelven más exigentes, generando expectativas muy altas de parte de los directivos que están al frente de ellas, viéndose de esta manera el sistema empresarial del país donde el gobierno poco ha invertido para potencializar y generar al interior de las instituciones sistemas de gestión de innovación que permitan fomentar, la creación, el desarrollo de nuevos o mejores productos, procesos y modelos gerenciales, que satisfagan las nuevas necesidades del mercado.

Lo cual conlleva a sobrentender que la corriente del pensamiento que debe tener todo gerente, es el sistémico, a lo cual sugiere Martínez (2013, p.1): “el pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes y estudia el todo para comprender las partes”. De tal modo que actúa como un integrador del análisis de las coyunturas vividas o percibidas y las conjeturas que

se derivan, generando las propuestas de soluciones ante las circunstancias presentadas.

Hoy en día, las instituciones del sector público venezolano, como son las bibliotecas de las universidades experimentales deben adaptarse con rapidez y efectividad para sobrevivir ante ambientes que cambian a una velocidad compleja, es decir, el entorno donde se encuentran ponen a prueba las capacidades de los sistemas gerenciales a mantener estructuras organizacionales flexibles que permitan adecuarse de manera rápida a los cambios donde la tecnología permite que la información y el conocimiento viajen en cuestión de segundos alrededor del mundo, el gerente debe entender que las teorías que le sirvieron hacen 50 años atrás en la actualidad debe reestructurarla por que el individuo de esta nueva era es diferente.

Posicionar una institución de información a nivel gerencial requiere de un proceso de transformación interno sobre toda la cultura organizacional, que la impulse al crecimiento, capaz de competir con oportunidades y herramientas a nivel nacional e internacional, encontrando para esto su punto de partida en el modelo de gerencia que orienta la forma de administrar y gestionar las decisiones en el sistema; razones por las cuales se sustenta el proceso directivo.

En relación a esto, luego que un director implementa el Modelo Gerencial acorde a sus características que le genere ventajas competitivas se convierte en referente para directivos de otros departamentos u organizaciones, generando en diferentes sectores empresariales del país el interés por construir formas de gerenciar propias que les permita obtener los beneficios que se logran al consolidar un entorno de trabajo colaborativo donde se cumplan los objetivos y metas trazados.

Atendiendo a los argumentos planteados, a nivel del estado Barinas, se encuentra la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios (DISISERBI) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), que abarca los cuatro (4) vicerrectorados y los tres (03) Programas Académicos o Núcleos, el director encargado de este sistema, es quien debe gerenciar desde las políticas pasando por el nivel operativo y técnico que se cumplan las funciones dentro de cada biblioteca. Sin embargo, desde el año 2017

cuando da sus primeros inicios hasta la actualidad ha pasado por cambios estructurales sobre todo a nivel de director.

En estos últimos años lo que hoy se conoce como DISISERBI ha tenido cinco (5) directores de diferentes carreras universitarias donde solo uno (1) tenía estudios de IV nivel en gerencia, este es un puesto que varía al momento de cambiar las autoridades universitarias, sin embargo es importante aclarar que se hace mención de este punto solo de forma referencial, ya que el presente estudio está orientado en el Modelo Gerencial que debe poseer el director de DISISERBI, en el manual organizacional del sistema menciona las competencias que debe cumplir el gerente, así como sus habilidades destrezas y perfil profesional.

Por consiguiente las directrices son centralizadas, por una parte las envía el ejecutivo nacional, por otra parte los que requiere la Universidad y lo que esta implementado en el manual, van en direcciones diferentes, y en algunos casos el director desconoce sus funciones y las del sistema completamente, lo que impide que pueda adoptar su propio modelo de gerencia, lo que trae consecuencias como la percibida por los coordinadores y el personal que cada vez que hay cambios en la dirección se sienten desmotivados, inquietos, incumplen en sus deberes, se observa ausentismo, lo que genera el rompimiento del vínculo entre los coordinadores, jefes de unidades y los trabajadores.

Cabe indicar, que a consecuencia de la problemática existente en la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, se observa en los trabajadores poco interés en el desempeño de su labor diaria, el incumplimiento de sus horarios, la acumulación de trabajo; ningún tipo de incentivo que logre motivar que de alguna otra forma; permitiendo un mayor rendimiento en su trabajo, se carece de direccionalidad, por la debilidad en la definición de lineamientos políticas, planes de gestión, prevalece la cultura de la improvisación y la urgencia, sin tener objetivos definidos y precisos, ya que estos son formulados de manera teórica, alejados de la realidad situacional, lo cual dificulta su ejecución.

Por otra parte, se destacan prácticas gerenciales tradicionales y rutinarias, que reflejan la repetición de tareas y responsabilidades, con especial atención en la

cantidad y no en la calidad de los resultados, dejando a un lado el trabajo en equipo y de participación, caracterizado por la ausencia de un directivo proactivo.

Ante esta problemática, se puede apreciar que los miembros de la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora están enfocados a reaccionar y actuar ante situaciones y necesidades inmediatas, sin la debida planificación de acciones, aislándose de lo verdaderamente necesario y tratando afanosamente de encontrar los recursos necesarios y el tiempo para concentrar los esfuerzos en lo importante.

De acuerdo con esto, se puede expresar que el Modelo Gerencial, está enmarcado en prácticas tradicionales, con síntomas de ineficiencia que impiden prestar un servicio con elevados niveles de eficiencia y efectividad.

Por consiguiente, el propósito de esta investigación es fortalecer la gerencia que se lleva a cabo en la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, para impulsar a los integrantes del sistema, de tal forma que proyecte su imagen y represente una institución eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así mismo promover la introducción de formas de gerenciar que inspiren motivación en los empleados e incluir los ajustes necesarios para mejorar su funcionamiento y propiciar el cambio.

En este sentido, el presente trabajo de investigación consistirá en Proponer un Modelo Gerencial que esté acorde a las exigencias de la Dirección de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, por lo que surgen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuál es el Modelo Gerencial de la Dirección de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ?

¿Qué tipo de Modelo Gerencial proporcionara beneficios a la Dirección de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ?

¿Es necesario plantear un Modelo Gerencial a la Dirección de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ para la motivación de los trabajadores?

## **1.2 Contextualización Epistemológica y Bioética de la Investigación**

En este apartado se considera que el quehacer científico se nutre de corrientes epistemológicas, y la gerencia como ciencia, no escapa de esta realidad. Dentro de las corrientes epistemológicas se encuentra la perspectiva que concibe a la gerencia como ciencia social, sustentada en un conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que coloca al ser humano como eje central de desarrollo y sujeto protagonista de la acción transformadora en la sociedad. Dentro de ese contexto, se considera que ha surgido un nuevo piso epistemológico. El decaimiento de las organizaciones está produciendo un efecto diferente al producido por la administración, desde el siglo XVIII la dirección de las organizaciones fue desarticulando las actividades en tareas rutinarias y especializadas, ahora, el abatimiento de las organizaciones está articulando las tareas en actividades y las actividades en procesos flexibles, efímeros y cambiantes. Sin embargo, una nueva dimensión organizativa surge con la recomposición de las nuevas coordenadas organizativas.

Las antiguas coordenadas disciplinadoras de tiempo, espacio y masa, desaparecen en esta nueva dimensión de lo organizativo, que se erige como nuevo parámetro de lo verdadero, para fundar finalmente un nuevo piso epistemológico que servirá de soporte a los nuevos sistemas de significación que pretendan veracidad.

Tal como lo señalan Ibáñez y Castillo (2010, p.54)

La gerencia es una ciencia social transdisciplinaria con el objeto de buscar el bienestar y la armonía, cambiando la gerencia tradicional por una concepción de metagerencia ecológica emocional, donde la tendencia del discurso se orienta a redimensionarse hacia los servicios en el ámbito del conocimiento, produciendo un cambio inevitable en lo físico de las organizaciones.

Todo ello en sincronía con lo expuesto por Mendoza (2018, p. 143):

La postmodernidad refiere nuevas maneras de concebir el mundo, como construcciones subjetivas, intangibles, que se expresan a través de un lenguaje simbólico, de significados y significantes; haciendo imperiosa la

necesidad de avanzar hacia la búsqueda de un enfoque epistemológico que de sustento a la emergencia de construcciones interpretativas sobre el fenómeno gerencial.

Entonces, la formación de los gerentes requiere de la participación y actuación de criterios transdisciplinarios aludiendo así a la actitud profesional mediante la cual se propicia la reflexión desde distintos puntos de vista, tal como la participación y cooperación de profesionales de diferentes disciplinas para proporcionar al gerente conocimientos que le permitan responder a las necesidades de determinado momento, interactuando en los diversos equipos de trabajo y fortaleciendo a la organización mediante la confección de tejidos o redes de cooperación teniendo como norte el alcance de los objetivos de la organización.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un Modelo Gerencial para la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar el Modelo Gerencial de la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ

Determinar la factibilidad técnica, financiera e institucional de la implantación del Modelo Gerencial acorde a la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ

Presentar el Modelo Gerencial a la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ

## 1.5 Justificación y Línea de Investigación

Es importante destacar en éste contexto, que la aplicación de una alternativa de solución, a través de un Modelo Gerencial permitirá resolver una serie de problemas presentes en la dirección de los servicios bibliotecarios de la UNELLEZ, con esta herramienta los empleados podrán laborar en grupos dirigidos por los coordinadores y jefes de sección, lo que permitirá lograr buenos resultados, aumentando los niveles de colaboración. A demás el trabajo se transformará de tal manera que se obtendrán resultados de forma eficaz y eficiente, permitiendo el logro de los objetivos trazados.

Otra razón, por la que vale la pena desarrollar este trabajo, es porque, así como la globalización está exigiendo que las empresas estén motivadas, así también los empleados deben unirse, trabajar como un solo cuerpo, porque el propósito que se persigue es el mismo, sería un error pensar en trabajar individualmente, por lo tanto, es necesario que la dirección del sistema de los servicios bibliotecarios de la UNELLEZ tenga un Modelo Gerencial propio que le permita lograr los planes que se trazan.

Por otra parte, al realizar la investigación sobre los modelos gerenciales, las diferentes bibliotecas que integran el sistema de los servicios bibliotecarios de la UNELLEZ se verán beneficiadas, porque tanto los coordinadores, jefes de unidades y su personal se encontrará motivado, buscarán alcanzar las metas, brindando el éxito institucional, ya que los empleados cambiarán el comportamiento apático y renuente con el que han venido laborando, para desarrollar una visión clara de lo que buscan, además la misión dentro de la unidad social estará bien definida, así cuando el director sugiera una forma de hacer las cosas, sus compañeros no reaccionaran negativamente.

Del mismo modo, este estudio tiene relevancia por cuanto a través del Modelo Gerencial que se propone, se mejoraran los canales de comunicación, el recurso humano tendrá la seguridad al trabajar por y para la universidad, porque visualizarán que su fuerza de trabajo está motivada, que existe compañerismo y colaboración mutua, que si les interesa alcanzar los objetivos del sistema en conjunto.

Cabe indicar, adicionalmente que la importancia de la ejecución de este modelo de gerencia, se visualizará de forma específica, en el ámbito económico, porque en la medida en que la institución alcance sus propósitos y objetivos, beneficiará también a la población de usuarios que se benefician de los servicios informacionales, que brinda el sistema de los servicios bibliotecarios de la UNELLEZ.

Es por ello, que los aportes y bondades basadas en un Modelo Gerencial que arrojará esta investigación estará centrado en resolver los problemas que impidan que las actividades se desarrollen en su totalidad, que lo planificado se cumpla y que se eviten las desviaciones en el desarrollo de la organización, afianzando la motivación de los trabajadores.

Cabe destacar, que a nivel metodológico este estudio aportará información relevante a otros investigadores que aborden el tema, pudiendo servir de antecedentes y para definir claramente los conceptos y variables abordadas. En tal sentido, para fortalecer la confiabilidad de este estudio se indica que está enmarcada en la Línea de Investigación 9: Cultura y Educación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Estado del Arte**

En este apartado el investigador concreta los objetos de estudios, ordena las estrategias, realiza una sistematización que le permita aclarar la dirección a tomar en medio de la cantidad de información que provee la literatura en cada tema, Jiménez (2009, p.147) capacidad del individuo para la delimitación de problemas, la búsqueda, desarrollar herramientas teóricas y metodológicas, la organización, el cuidado, los controles que han de tenerse en el proceso, la reformulación ante lo imprevisto, la priorización, el procesamiento de la información, la señalización de los límites, los alcances de lo obtenido, la inferencia de los usos deseables, los posibles resultados, la apertura de la información, al igual que la confrontación de lo investigado, el establecimiento de nuevas hipótesis y la necesidad de realizar nuevos trabajos complementarios.

De acuerdo a lo anteriormente el presente trabajo tiene como objetivo final Presentar el Modelo Gerencial a la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, por lo tanto la delimitación es que el Modelo Gerencial a presentar es exclusivamente para la dirección de los servicios bibliotecarios, el alcance estará reflejado en los cambios obtenidos al momento que se aplique el Modelo Gerencial, la información se estará tomando de fuentes bibliohemerográfica de no mayor a 20 años de realizadas sobre los actuales estilos de dirigir las instituciones públicas, donde se pueden combinar dos o más estilos gerenciales dependiendo de la actitud del personal que dirigen cada Biblioteca Central del sistema.

Por último, los límites están reflejados a nivel de estructura física donde funciona la dirección del sistema, tales como sistema de aires acondicionados, iluminación y contaminación ambiental.

## **2.3 Antecedentes de Investigaciones Previas**

### **2.3.1 Antecedentes Nacionales**

Colmenarez (2020) presento un trabajo de especialización en Gerencia Publica en la Universidad de Carabobo bajo el siguiente título: Estrategias Gerenciales de Motivación para el Personal de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo para la Optimización del Servicio.

Los funcionarios que trabajan en una organización deben estar motivados para que se desempeñen en sus actividades laborales de la mejor manera posible, lo cual redundaría en el logro de los fines o metas organizacionales. Esta investigación tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales de motivación al personal de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo para la optimización del servicio que prestan.

Se trata de una investigación descriptiva, con un diseño de campo en el que se aplican determinadas técnicas a doce (12) funcionarios de la citada dependencia, se comprobó que hay trabajadores con falta de motivación debido a una serie de factores o causas. Sobre la base de los resultados arrojados, se diseñan estrategias gerenciales de motivación, con la finalidad de aplicarlas a los trabajadores y generar un cambio de actitud en ellos que se refleje en la calidad del servicio que presta la Biblioteca.

En consecuencia, se crea una relación entre ambos estudios ambos enfocados a la dirección de los servicios bibliotecarios de dos universidades importantes del país, donde la ejecución eficiente de los modelos gerenciales puede generar crecimiento de la institución y por ende se optimiza el trabajo administrativo y de orientación al usuario.

Pérez (2018), quien presento en el marco de la Maestría en Administración Mención Gerencia General en la UNELLEZ – San Carlos, trabajo publicado: Modelo Gerencial para el Mejoramiento del Área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes.

El objetivo principal de la presente investigación es desarrollar un Modelo Gerencial para el mejoramiento del área administrativa en la Diócesis de San Carlos

Cojedes. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, apoyado en un diseño de campo bajo la modalidad de proyecto factible. Para la recolección de información se utilizó una encuesta y como instrumento, un cuestionario contentivo de 17 ítems de tipo dicotómicos, con alternativas de respuestas: sí y no; la validez del instrumento se realizó a partir del juicio de expertos y la confiabilidad a través de la prueba Kuder Richardson (20), arrojando como resultado un coeficiente de 0,91 siendo este un índice altamente confiable.

Se describieron y analizaron los datos obtenidos luego de aplicar el instrumento y se obtuvo como conclusión que dentro de la entidad en estudio no se manejan eficientemente los pagos, no se desarrollan políticas orientadas a medir la gestión de riesgos financieros, no se diseñan acciones para el manejo eficiente de esta área, además existe un desconocimiento sobre lo que son los modelos gerenciales y la planificación estratégica, lo que ha traído como consecuencia que no se tomen las decisiones acertadas y que no exista seguimiento, control y evaluación sobre lo planificado y la consecución de los objetivos priorizados, lo que ha afectado el buen desempeño y la garantía para el mejoramiento de los procesos gerenciales de la misma.

En este sentido, la relación entre las investigaciones, es que ambas pretenden desarrollar una propuesta basada en un Modelo Gerencial orientado principalmente a que promueva el trabajo en equipo, la planeación de objetivos y metas institucionales que faciliten los procedimientos administrativos y garanticen el desarrollo productivo en este caso de la Dirección de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ y lo consoliden como un programa exitoso.

### **2.3.2 Antecedentes Internacionales**

Lalaiton (2022) en el Trabajo de Maestría en Administración de Organizaciones publicado, bajo el título: Diseño de un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard para el Sistema Nacional de Bibliotecas del Servicio Geológico Colombiano.

Las bibliotecas al ser espacios que concentran información de intereses o de áreas especializadas, cuentan con servicios disponibles para la comunidad, lo que

genera contar con una serie de actividades que se deben gestionar, controlar y actualizar desde la innovación. Para esto, es importante contar con modelos de gestión que les permitan administrar sus recursos y tomar las mejores decisiones frente a su sostenimiento y así generar un impacto económico, político y social.

De acuerdo con lo anterior, una de las herramientas que apoyan a la gestión de las bibliotecas es el Balanced Scorecard, el cual fue diseñado mediante una metodología de estudio de caso en el Sistema Nacional de Bibliotecas “Enrique Hubach Eggers” del Servicio Geológico Colombiano, donde se logró determinar la planeación estratégica, los objetivos según las perspectivas del Balanced Scorecard y los indicadores de medición.

Como resultado se diseñó una propuesta de Balanced Scorecard para el Sistema Nacional de Bibliotecas basada en el diagnóstico realizado al interior de la biblioteca y la revisión juiciosa de los documentos oficializados por la misma, se logró definir su misión, visión y objetivos estratégicos y finalmente con la aplicación de entrevistas al personal de la misma se consiguió la aplicación de los objetivos e indicadores necesarios basados en la metodología Balanced Scorecard.

En este orden de ideas, es posible manifestar que existe un lazo entre ambos estudios, debido a que se persigue la idea de la importancia que tienen los modelos gerenciales para la optimización de los procesos administrativos y operativos de las Bibliotecas, asimismo se destaca el hecho, de que son estas herramientas las que dirigen las organizaciones hacia el éxito y el fortalecimiento gerencial.

González (2021) en el Trabajo Final de Maestría presentado y publicado en la Universidad Nacional de Colombia: “Evaluación de la calidad percibida del servicio bibliotecario, aplicación en la Sede Bogotá de la Universidad Nacional de Colombia”.

El objetivo de este trabajo fue evaluar la calidad percibida por los usuarios del servicio bibliotecario de la Sede Bogotá de la Universidad Nacional de Colombia a través de la escala LibQual. Este instrumento, que está compuesto por 22 ítems en la versión original de la ACRL y 7 ítems diseñados y adicionados específicamente para el contexto de la institución, fue aplicado a 292 usuarios de la Biblioteca, identificados como estudiantes de pregrado, estudiantes de posgrado, profesores, egresados y funcionarios de la Universidad.

Los datos recolectados fueron analizados a través de SPSS y se utilizaron para modelar ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales a partir de SmartPLS. Los principales hallazgos indican que el instrumento Libqual es aplicable al contexto colombiano, particularmente en Bogotá, dado que se comporta de manera similar a casos identificados en la literatura. Así mismo, la dimensión Relación afectiva con el servicio es la que mayor contribución genera en la satisfacción del usuario (0.574), la dimensión Biblioteca como espacio (0.199) contribuye en menor medida.

El 79% de la satisfacción de los usuarios es explicada por la calidad percibida en la prestación de los servicios bibliotecarios. Se espera que la anterior información permita a las bibliotecas académicas y a las universidades utilizar estos referentes como base para la formulación y ejecución de estrategias que mejoren la calidad percibida por los usuarios del servicio bibliotecario y en segunda medida, mejoren su satisfacción.

Una de las principales limitantes de los hallazgos de este estudio es el tamaño de muestra, por tanto, la aplicabilidad de los resultados a diferentes instituciones deberá validarse previamente. Como sugerencia para investigaciones futuras, será pertinente conocer si existen diferencias significativas en la adopción del constructo en comunidades pertenecientes a instituciones de educación superior privadas de Bogotá. (Texto tomado de la fuente)

Tomando en consideración lo anterior es posible evidenciar la relación entre la investigación propuesta por González y el presente estudio en la verificación de la importancia que existe de una gerencia que conciba dentro de sus funciones la forma de poder garantizar la operatividad y compromiso de todo el personal en el emprendimiento en pro del cumplimiento de las metas, y de la exaltación de la institución.

Narváez (2018), en su Trabajo de Maestría en Administración Publicado cuyo título es: Planeación estratégica con enfoque prospectivo: caso de una Biblioteca Universitaria en Colombia.

En este artículo se presenta un plan estratégico con enfoque prospectivo para una biblioteca universitaria en Colombia, con el fin de conocer sus posibles

escenarios de futuro, dados los cambios constantes que deben gestionar este tipo de organizaciones, lo que puede servir de base para replantear procesos internos y servicios que se vienen gestionando en este tipo de bibliotecas. La investigación se realizó con base en la técnica de los ejes de Schwartz (1993), combinando las herramientas con el Método Delphi Simple, Análisis DOFA y MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados. Multiplicación Aplicada a una Clasificación) principalmente, las cuales permitieron obtener como resultado el escenario futuro más probable y deseable para este tipo de unidades de información en la región.

En este sentido, la investigación planteada por Narváez se relaciona con el presente estudio, al indagar sobre las competencias presentes, así como requeridas por las funciones gerenciales en las nuevas realidades o paradigmas gerenciales, lo cual proporciona elementos teóricos y prácticos necesarios para determinar los tipos de competencias que requiere la Dirección del sistema de los servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ para llevar a cabo un desempeño exitoso y favorecer el aspecto administrativo de todas las bibliotecas que conforman la estructura organizativa.

## **2.4 Antecedentes Legales**

En el proceso de elaboración de este estudio, es importante traer a consideración los aspectos vinculados al marco normativo en el cual se desenvuelve, ya que todas las actividades realizadas dentro del espacio geográfico denominado territorio venezolano, se guían por las disposiciones contenidas en la normativa legal vigente.

### **2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860

#### ***Sección Segunda: De la administración pública***

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 142. Los institutos autónomos sólo podrán crearse por ley. Tales instituciones, así como los intereses públicos en corporaciones o entidades de cualquier naturaleza, estarán sujetos al control del Estado, en la forma que la ley establezca.

Artículo 143. Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados e interesadas, y a conocer las resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular.

Asimismo, tienen acceso a los archivos y registros administrativos, sin perjuicio de los límites aceptables dentro de una sociedad democrática en materias relativas a seguridad interior y exterior, a investigación criminal y a la intimidad de la vida privada, de conformidad con la ley que regule la materia de clasificación de documentos de contenido confidencial o secreto. No se permitirá censura alguna a los funcionarios públicos o funcionarias públicas que informen sobre asuntos bajo su responsabilidad.

#### **2.4.2 Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)**

Gaceta Oficial N° 37.305

En este sentido, la administración pública nacional se rige por esta Ley creada con la finalidad de ampliar y organizar la administración del Estado atendiendo a la organización y competencia de los poderes públicos, establecidos en la constitución de forma descentralizada.

Establece que la administración pública central, la conforman órganos superiores de dirección de la administración pública central, el Presidente de la República, el Vicepresidente Ejecutivo, el Consejo de Ministros, los Ministros y los Viceministros. La administración descentralizada, según la Ley Orgánica de Administración Pública se crea bajo el principio de profundizar la democracia y de incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión de la administración pública, se podrán descentralizar competencias hacia entes descentralizados funcionalmente, entre los que se encuentran las universidades públicas, que no tienen fines empresariales,

sino de prestación de un servicio público a la colectividad, como lo es la educación universitaria.

“Principio de descentralización funcional:

Artículo 29. Los titulares de la potestad organizativa podrán crear entes descentralizados funcionalmente cuando el mejor cumplimiento de los fines del Estado así lo requiera, en los términos y condiciones previstos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el presente Decreto con Rango”

Las universidades experimentales, como lo es la UNELLEZ, tienen su propio Reglamento de funcionamiento aprobado por la Ley. El Consejo Nacional de Universidades (CNU), supervisa la ejecución presupuestaria y vigila el cumplimiento del ordenamiento legal. La Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), sirve de apoyo al Consejo Nacional de Universidades, y entre sus funciones, según la Ley de Universidades se menciona, “Asesorar a las Universidades Nacionales en la elaboración y ejecución de sus presupuestos, programas, a cuyo efecto, mantendrá contacto permanente con las Oficinas Universitarias de Presupuesto, y preparará los instructivos y formularios que les sirvan de guía”.

### **2.4.3 Ley de Infogobierno (2013)**

#### ***Objeto de la ley***

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto establecer los principios, bases y lineamientos que rigen el uso de las tecnologías de información en el Poder Público y el Poder Popular, para mejorar la gestión pública y los servicios que se prestan a las personas; impulsando la transparencia del sector público; la participación y el ejercicio pleno del derecho de soberanía; así como, promover el desarrollo de las tecnologías de información libres en el Estado; garantizar la independencia tecnológica; la apropiación social del conocimiento; así como la seguridad y defensa de la Nación.

#### ***Finalidad de la ley***

Artículo 3. Esta Ley tiene como fines:

1. Facilitar el establecimiento de relaciones entre el Poder Público y las personas a través de las tecnologías de información.

2. Establecer las condiciones necesarias y oportunas que propicien la mejora continua de los servicios que el Poder Público presta a las personas, contribuyendo así en la efectividad, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos.

3. Universalizar el acceso de las personas a las tecnologías de información libres y garantizar su apropiación para beneficio de la sociedad.

4. Garantizar el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de los deberes de las personas, a través de las tecnologías de información.

5. Promover el empoderamiento del Poder Popular a través de la generación de medios de participación y organización de las personas, haciendo uso de las tecnologías de información.

6. Garantizar la transparencia de la gestión pública, facilitando el acceso de las personas a la información pública.

7. Apoyar el fortalecimiento de la democracia participativa y protagónica en la gestión pública y el ejercicio de la contraloría social.

#### **2.4.4 Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual-SAPI (1997)**

Gaceta Oficial N° 36.192

Entre los objetivos del SAPI, se mencionan los que tienen relación con la presente investigación la cual es una propuesta sobre un Modelo Gerencial para la Dirección de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ:

1. Proporcionar seguridad jurídica a través de la tutela de la Propiedad Intelectual sobre obras artísticas, científicas, tecnológicas, patentes, denominaciones de origen, variedades vegetales, marcas y otros signos distintivos.

2. Promocionar el desarrollo de la sociedad del conocimiento mediante la difusión de la información sobre la propiedad intelectual, con el objeto de facilitar la transferencia tecnológica a los sectores productivos y de innovación.

3. Coadyuvar en la protección y defensa de la propiedad intelectual colectiva de los conocimientos tradicionales, tecnologías e innovaciones de los pueblos indígenas y comunidades locales asociados al uso y conservación de la diversidad biológica.
4. Incentivar la creación intelectual protegiendo el Derecho de Autor sobre las obras.
5. Cooperar y negociar en el ámbito local, regional y mundial, con los estados, las organizaciones y los pueblos, para la protección y desarrollo de la propiedad intelectual de acuerdo con los principios fundamentales de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
6. Promover el Uso de Tecnologías.

#### **2.4.5 Manual de Organización de DISISERBI UNELLEZ (2017)**

El Manual de Organización busca lograr los siguientes objetivos:

1. Proveer información, de forma ordenada y actualizada sobre la misión, visión, objetivos, alcance y estructura organizativa de la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.
2. Difundir las atribuciones del Director(a) y de los Coordinadores(as), como las funciones de los Jefes(as) de las Unidades Operativas que integran la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.
3. Orientar a la Oficina de Recursos Humanos sobre la denominación de los cargos de libre nombramiento y remoción de Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.
4. Controlar y evaluar el cumplimiento de las funciones del personal adscrito a la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.
5. Facilitar el proceso de inducción al personal que ingrese a la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ sobre las tareas, actividades y funciones de su competencia.

## Lineamientos Generales

Con el propósito de servir como marco normativo interno para el manejo del contenido del presente Manual de Organización, se establecen los siguientes lineamientos generales:

1. El Manual de Organización de la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación en Consejo Directivo.

2. Queda derogada toda norma o disposición que contradiga el contenido de este Manual de Organización.

3. La aplicación de las disposiciones que se contemplen en el presente Manual recaen sobre: (a) el Director(a); (b) los Coordinadores(as); y c) los Jefes(as) de las Unidades Operativas, los cuales tienen responsabilidad directa en el cumplimiento y supervisión de las atribuciones y funciones descritas.

4. El Director(a) del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ autoriza los cambios y actualizaciones de este Manual, considerando previamente el impacto de la nueva estructura, presupuesto, talento humano necesario y disponible, de acuerdo con el ordenamiento legal vigente, que en materia de organización y funcionamiento afecten la estructura organizativa.

5. Los cambios o actualizaciones a la estructura de la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, deben regirse por la Guía Técnica para la Elaboración del Manual de Organización de las Instancias Académicas y Administrativas de la UNELLEZ, aprobado por el Consejo Directivo según Resolución CD/2016/485, de fecha 12/12/2016, Acta N° 1086, Punto 22-A.

6. El Manual debe estar a disposición para el conocimiento de los empleados adscritos como de los nuevos ingresos a formar parte del personal de la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.

7. Las funciones y responsabilidades establecidas en el presente documento, se describieron en función de la experiencia adquirida por los funcionarios a cargo de ejecutar los procesos administrativos llevados por la Dirección.

8. Los cargos que se describen en el presente Manual son de libre nombramiento y remoción por el Rector de la UNELLEZ, previa consulta con el Vice-Rector(a) de Área y Director(a) del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.

9. El Manual debe servir de guía para estudiantes y pasantes como parte de su capacitación y adiestramiento, en el área de las Ciencias Sociales y demás áreas de conocimiento afines.

## **2.5 Bases Teóricas Referenciales**

### **2.5.1 Gerencia**

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, el término también permite referirse al cargo que ocupa el director general o gerente de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Existen distintos tipos de gerencia: la gerencia patrimonial, que es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la gerencia política, donde los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la gerencia por objetivos, donde los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común.

Sallenave (2012), plantea que:

La gerencia debe asumirse desde una visión integral, desde la cual se concreten propósitos dirigidos a vincular todas las fuerzas que definen la visión de una empresa, organización o institución. Todo ello dirigido al logro de una mayor competitividad. De acuerdo con el citado autor, son importantes tres palabras claves en la gerencia: a) Estrategia (con el fin de saber hacia dónde nos encaminamos), b) Organización (para poder concretar las estrategias) y c) Cultura (para dinamizar toda la estructura organizativa) (p.78).

Se supone entonces, que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes, para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

### **2.5.2 Modelos Gerenciales**

Rojas (2010), considera los modelos gerenciales

Como estrategias de gestión operativa de Management que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia, así como tampoco los modelos de Management se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión (p.12).

Sin embargo, es importante revisar algunas teorías gerenciales que han surgido a raíz de los cambios en los elementos organizacionales, estas filosofías se crean porque las técnicas gerenciales exigen adecuarse al entorno cambiante; ante la delegación de autoridad y subordinación la gerencia necesariamente debe adecuarse al entorno.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que la gestión pública está vinculada con un marco normativo, el adaptar teorías gerenciales a la filosofía gerencial en la administración pública es más desafiante, ya que se debe cumplir con las exigencias del Estado. En este sentido a continuación se presenta información sobre algunos modelos gerenciales:

## **Planificación Estratégica**

La gestión estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el qué, cómo, cuándo, por qué y para qué de una organización, teniendo en cuenta los cambios y las necesidades del entorno.

Roncancio (2018), señala que la gestión estratégica es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, que impacta tanto a los líderes como a los miembros de la organización, haciendo que responda siempre a las necesidades de forma proactiva.

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa.

Contreras y Matos (2015), condensan las razones principales por las cuales la gestión de estrategias es importante: Orienta y da dirección a la organización, incrementa la rentabilidad, brinda pervivencia al negocio, permite identificar y establecer las prioridades, provee estructuras para coordinar y controlar las actividades, fomenta la comunicación y buena actitud hacia el cambio, entre otras.

## **Calidad Total**

La calidad total es otra teoría moderna para la gerencia, este enfoque tiene su fundamentación en mantener la mejora continua en todos los procesos organizacionales. Promueve la participación de las personas para evitar el despilfarro de los recursos y aporta ideas para otorgarles valor a los clientes, en el caso del presente trabajo está orientado a los usuarios.

La filosofía Deming de la calidad, expresa que es un sistema de mejoramiento de la producción que ayudará a alcanzar las metas propuestas, a reducir costos y por consiguiente incrementar la productividad empresarial.

Según Harold y Heinz (2010):

No es más que una filosofía administrativa que contempla la satisfacción del cliente externo como la clave del éxito que se centra en los clientes internos de la organización y aprovecha el potencial la energía y la creatividad de sus empleados Esta filosofía se basa en una valiosa y estimable aportación por hacer de cara al éxito de la organización (pág. 650).

En este sentido, en el escenario del presente estudio, como lo es la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, resulta un tanto difícil considerar aplicar la calidad total, ya que dependería de la filosofía de las personas involucradas en los procesos organizacionales, sin embargo cabe resaltar que existen una serie de condiciones que sobresalen en la gestión del sistema, siendo el más relevante el director, el cual debe cumplir con estas responsabilidades y en algunos casos no cumplen el rol directivo como debe ser no por sus capacidades o conocimientos de gerencia, sino más bien por interés políticos y partidistas, lo que no es compatible con la calidad total, ya que la satisfacción del trabajo en equipo no puede lograrse bajo estos escenarios.

### **Empowerment**

Esta herramienta tiene su origen en la década del 80 pero sigue vigente en la actualidad, y nació como complemento de operacionalizaciones de cambio organizacional tomando la esencia de otras técnicas, promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey.

Al respecto, Chiavenato (2011), sostiene que Empowerment o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para poder tomar decisiones y participar activamente.

Valdés (2005), expresa que Empowerment es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización, para que tengan completo acceso y uso de información crítica, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Se puede observar, que ambos autores sostienen que el Empowerment es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma. En concordancia con lo expuesto y como apreciación del investigador el Empowerment, como Modelo Gerencial para la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ es un sistema de valores y creencias, que exige la disposición y compromiso de la gerencia hacia esta cultura de desarrollo humano.

### **Beneficios e importancia del Empowerment**

El Empowerment reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigido, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en los que está siendo ineficiente.

Este sistema de gestión de talento puede retribuir a la toma de decisiones y sobre todo aumenta el compromiso a las funciones. Valdés (2005), señala que entre los beneficios del Empowerment podemos mencionar:

1. Repartiendo responsabilidades: El objetivo de este proceso es repartir responsabilidades y autoridad, al mismo tiempo que genera mayor compromiso de los empleados y posibilita la capacitación horizontal.
2. Liderazgo en equipo: Una de las mayores bondades del Empowerment es la creación de un liderazgo compartido, ya que éste proviene del equipo de trabajo en sí, y no recae en una sola persona.
3. Forma un equipo efectivo: El grupo debe conformarse de gente comprometida, flexible y creativa., cada miembro es perfectamente capaz de evaluar su desempeño y el de sus compañeros, aportar información valiosa y gestionar la calidad.
4. Satisface y cautiva al cliente: Sin duda la competencia global cada vez más acelerada y los clientes insatisfechos son los factores que orillan al cambio en las empresas.

Además, una organización que desee permanecer como líder debe enfrentarse no sólo a los cambios tecnológicos, sino a los nuevos valores y habilidades de los empleados.

### **Estrategia Océano Azul (EOA)**

La EOA fue desarrollada por Kim y Mauborgne (2005), quienes la definen como una herramienta analítica, conceptual e innovadora cuyo objetivo es abordar la competencia desde una nueva visión que desafíe el tradicional enfoque de imitar y superar lo que hacen los competidores, al cual lo denominan océano rojo, para enfocarse en la propia empresa como único competidor, permitiendo la generación de nuevos mercados que aporten al crecimiento de las empresas, entendiéndose a esta forma de actuar como océano azul, requiriéndose que la organización desarrolle elementos como: la innovación de valor, liderazgo y diferenciación a bajo costo.

Kim y Mauborgne (2005) indican que a la innovación de valor se la puede entender como la piedra angular de la EOA, Orlov y Chubarkina (2017) coinciden con este criterio y determinan que la innovación de valor es un elemento que considera a todas las actividades de una empresa que conllevan al crecimiento de la misma, el cual según Gómez & Garrido (2011), Leavy (2018), y Pulgarín y Rivera (2012) se logra a través de la innovación del modelo de negocios de la empresa, con base a la diferenciación del producto o servicio, en el que además debe existir un alineamiento entre el precio, costo y utilidad.

Por otra parte, Díaz (2014), Stivale y González (2012) priorizan que la innovación es un factor que acorta el ciclo de vida de los productos, estableciendo que las empresas deben enfocarse más en la demanda que en la oferta, basándose en elementos como diseño, operaciones y cliente, evidenciando la relación directa que existe entre la innovación, las expectativas del cliente con respecto al precio y a la preocupación que tienen las personas por el medio ambiente.

Por lo anteriormente mencionado Latorre (2015) establece que la innovación de valor debe considerar también a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la inclusión social.

Con respecto al liderazgo, Buengele, Leroyb y De Stobbeleir (2018) lo definen como un proceso en el que una persona denominada líder logra, por medio de la comunicación, tener cierta influencia sobre los miembros de la empresa, con el fin de alcanzar metas y objetivos comunes, identifican dos tipos de liderazgos como son: el liderazgo transformacional que determina a los líderes de las empresas como influyentes sobre los miembros de la misma y viceversa; y el liderazgo situacional, estableciendo que los líderes deben ser flexibles a los cambios y desarrollo de los miembros de la organización, lo que les convierte en emprendedores e innovadores.

## **Reingeniería**

Hamel y Breen (2008)

Es un proceso total de readecuación de las organizaciones a las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio, esta operacionalización se fundamenta en las tres "C": **Cliente:** es la razón de ser del servicio, es a quien busca satisfacer y por lo tanto hay que pensar cómo él desea ser atendido, **Competencia:** las organizaciones deben ser cada vez más competitivas para enfrentar los **Cambios:** para sobrevivir en un entorno exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado (p.10).

Para Hammer y Champy (1993) las Tres C las definen de la siguiente manera: Consumidores, Competencia y Cambio.

Consumidores: Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma.

Competencia: Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio,

lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia, sino que compiten de distintas formas. Se puede competir con base al precio, con base a variaciones del producto, con base a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta. Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia el Internet.

Cambio: Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia han cambiado, pero también hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado. Sobretudo se tiene que el cambio ahora se ha vuelto más esparcido y persistente; además, el ritmo del cambio se ha acelerado.

La reingeniería amerita da un vuelto en la administración de las organizaciones, que se dejen de seguir líneas estáticas gerenciales y que principalmente la gerencia no sea cumplimiento de funciones, sino que se enfoque a los procesos.

En este caso la presente investigación es una metodología para presentar un modelo de gerencia, enfocado a la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, la reingeniería es cambiar la forma de planificación para establecer metas y objetivos organizacionales, lo cual sería un valioso aporte, ya que para elaborar los planes se consideran las funciones y competencias de las dependencias más que los procesos que deben seguirse para lograr tales metas y objetivos.

Aun cuando estas instituciones no persiguen fines de lucros y no hay consumidores (pero si usuarios), ni competencia como en las organizaciones privadas (existen coordinadores, jefes y trabajadores), la reingeniería en la Dirección de DISISERBI le daría un enfoque adaptado a las nuevas tendencias y emergerían conceptos de qué hacer y cómo lograrlo, pero con un criterio de adaptabilidad que no seguiría la filosofía del modelo de reingeniería, según como los autores la crearon, porque su exigente implantación lleva consigo decisiones que atraen el despido masivo de trabajadores y el costoso presupuesto de automatización, aspectos que en la administración pública es poco probable que ocurra.

## **Benchmarking**

En las organizaciones empresariales se ha venido utilizando desde hace varios años la práctica del benchmarking. Según se observa en el trabajo de Arévalo y Martín (2004), esta metodología busca hacer un análisis del entorno y realizar una medición del comportamiento de los competidores (los más destacados en el área) de manera que se pueda medir, a través de un instrumento, el desempeño de estas organizaciones y tomar los resultados para realizar mejoras y cambios en los procesos y así lograr un desempeño de alta calidad.

El benchmarking, está definido por David Kearns como “el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más inflexibles o aquellas compañías reconocidas como líderes industriales” (citado por Zeithaml y Bitner, 2002). Por otro lado, Spendolini (1992), citado por La Secretaría de Economía (SE), 2014, lo define como: “...un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos y servicios y procedimientos de trabajo de la empresa que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional”.

Siendo los sistemas bibliotecarios organizaciones administrativas, la aplicación del benchmarking es una metodología muy útil para recopilar información de las diferentes áreas, generar cambios e incorporar los resultados obtenidos a los procesos de toma de decisiones en las unidades de información.

DISISERBI representa el sistema de los servicios que prestan las bibliotecas adscriptas a la UNELLEZ, su estructura organizativa está conformada por un Director, coordinadores, jefes de unidades y trabajadores quienes están aptos para atender a los usuarios, por consiguiente, el benchmarking puede ser considerado como un Modelo Gerencial que evalúe a todo el sistema.

Las fases del benchmarking, según Carballo (2015), son las siguientes:

Determinar el sujeto de aplicación, que consiste en identificar a los clientes para la información del benchmarking y, a su vez, reconocer el producto o servicio sustantivo de la organización sobre el cual se va a aplicar esta herramienta.

Formar un equipo de benchmarking, para lo cual se recomienda formar, orientar y dirigir al equipo que realizará la investigación. Identificar a los socios, se fijan las

fuentes de exploración que se utilizarán para seleccionar la información del benchmarking. Recopilar y analizar la información, se seleccionan los métodos, herramientas o instrumentos específicos de recopilación de la información y se realiza el análisis de acuerdo a las métricas establecidas para, posteriormente, producir recomendaciones para la acción.

Finalmente se debe actuar, para poner en práctica los resultados del proceso.

### **Balanced Scorecard**

La herramienta de gestión que permite el direccionamiento de una organización en forma proactiva e integra aspectos como la dirección estratégica y la evaluación de desempeño, se conoce con el nombre de Balanced Scorecard (BSC). Torres (2002), creado en las postrimerías del siglo XX por Robert S. Kaplan y David P. Norton como un aporte práctico importante para el mejoramiento de la gestión organizacional (p. 10), constituye un instrumento idóneo para la administración de un sistema de los servicios bibliotecarios.

La Dirección de DISISERBI durante mucho tiempo ha recurrido a sistemas de indicadores para el control, sin embargo estas herramientas no han evaluado de forma integral la gestión de todas las bibliotecas que integran el sistema, evidenciándose, que aun cuando el manual de organización está bien definido, los modelos utilizados para gerenciar no abarca todos los aspectos administrativos, en muchos casos sus alcances llegan sólo a la mejora de procedimientos, y de forma aislada, en algunas oportunidades, al resto de las actividades administrativas, sin considerar la validez de las estrategias definidas y su ejecución para el beneficio de la unidad de información no se terminan de ejecutar por los cambios de autoridades muy seguido.

Por tales razones, el Modelo Gerencial basado en el Balanced Scorecard dispone de un tablero de control equilibrado que permite una evaluación integral de las metas de la organización, considerando un conjunto de indicadores que privilegian la optimización de los intereses globales de la organización por sobre los parciales. Su carácter holístico permite identificar factores clave que inciden en el proceso

organizacional, en virtud de los cuales se puede decidir oportunamente una determinada acción correctiva.

Las limitaciones en los datos financieros constituyen otro aspecto superado en el *Balanced Scorecard*, que permite resumir de manera adecuada los resultados de las operaciones de la Dirección de DISISERBI al igual que su impacto futuro, gracias a la incorporación de indicadores no financieros que examinan variables ausentes de los modelos contables tradicionales de costo histórico.

Gran parte de estas variables o factores clave de éxito son determinantes de las ventajas competitivas de una organización, y en muchas oportunidades corresponden a activos intangibles tales como: la capacidad de innovación, la calidad del servicio, la creatividad, la formación y capacitación del personal y la investigación, entre otros.

El *Balanced Scorecard* es de gran utilidad para la gestión de DISISERBI, porque sus parámetros actuales no se basan exclusivamente en aspectos de índole financiera, ni mucho menos económica (insoslayables), sino en el servicio, en su impacto en la sociedad y en la atención a las constantes demandas de más y mejores servicios.

Ahora bien, el *Balanced Scorecard* le brindara a al director de DISISERBI un amplio marco que traduce la misión y la estrategia de las unidades de información en objetivos e indicadores organizados en: clientes-usuarios, finanzas, procesos internos, formación y crecimiento.

### **Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ**

Es el responsable de la planificación, coordinación, ejecución, evaluación y control de los servicios bibliotecarios ubicados en los cuatro (4) Vice-Rectorados de Área y ocho (8) Núcleos, referente a la determinación de necesidades bibliohemerográficas, adquisición, organización técnica del sistema bibliohemerográfico como permitir el acceso a la información documental a la comunidad universitaria en forma física, automatizada, electrónica y digitalizada a través de la prestación de servicios de calidad en apoyo a la docencia, investigación

y extensión, valiéndose de un recurso humano comprometido y con la administración de una plataforma tecnológica de comunicación e información.

Esta Dirección estará bajo la responsabilidad de un (a) Director (a) designado y removido por el Rector (a), quien deberá ser Licenciado (a) en Bibliotecología, Información y Documentación o el equivalente, con Maestría en el área de Gerencia con cinco (5) años de experiencia progresiva en los niveles: operativo, supervisorio y estratégico en el área de Bibliotecas y/o Centro de Información y Documentación dentro de la institución.

La Jefatura de la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, se encuentra ubicada en el Vice-Rectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS), Barinas.

## **2.6 Operacionalización de Variables**

Hernández (2008), la definen como la “propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse”, (p.144). En este sentido, las mismas serán especificadas a través de los objetivos específicos de la presente investigación.

**Variable independiente;** según Hernández (2008), son las que el “investigador utiliza para ver en qué medida cambia la variable dependiente (p.45)”. Para efectos del presente trabajo de grado la variable independiente es los Modelos Gerenciales.

**Variable dependiente:** Hernández (ob.cit.), la definen como “aquellas que el investigador pretende investigar y explicar (p.45)”. De acuerdo con esto, la variable dependiente la representa la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios.

## Cuadro 1

### Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** Proponer un Modelo Gerencial para la dirección de los servicios bibliotecarios de la UNELLEZ

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<p>Diagnosticar el Modelo Gerencial que tiene la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ</p> <p>Identificar los tipos de Modelo Gerencial que existen y cual estará acorde a la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ</p>	<p><b>Independiente:</b></p> <p>Modelos Gerenciales</p>	<p>Son estrategias de gestión operativa de Management que debe utilizar el director del sistema de los servicios bibliotecarios de forma estratégica para el cumplimiento de su plan de trabajo.</p>	<p>Planificación Estratégica. Calidad total. Empowerment Océano azul.</p> <p>Reingeniería</p> <p>Benchmarking</p> <p>Balanced Scorecard</p>	<p>Estrategias Clientes internos Delegar poder y autoridad Innovación de valor Liderazgo</p> <p>Cliente (Usuario), Competencia (Internet) y Cambio</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Dirección Estratégica Evaluación del Desempeño</p>	
<p>Presentar el Modelo Gerencial a la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ</p>	<p><b>Dependiente:</b></p> <p>Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios</p>	<p>Es la responsable de la planificación, coordinación, ejecución, evaluación y control de los servicios bibliotecarios de la UNELLEZ</p>	<p>Responsable</p>	<p>Planificar Coordinar Ejecutar Evaluar controlar</p>	

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Al realizar un trabajo de investigación, es necesario seguir un conjunto de pasos ordenados con el fin de mejorar la eficiencia del trabajo en todos los niveles, de modo que, Finol y Camacho (2008) plantean el marco metodológico en referencia a “cómo se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos” (p.34). Asimismo, Balestrini (2006) define el marco metodológico como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p.45).

#### 3.1 Descripción del Modelo

En tal sentido la UPEL (2006), señala que “la metodología cuantitativa se encarga de recopilar los datos para ser caracterizados por la aplicación de instrumentos de medición sistemática”. (p.44)

En relación al paradigma positivista Martínez (1994) señala que:

Lo que ha traído como consecuencia la idea central de que fuera de nosotros existe una realidad totalmente hecha, acabada y plenamente externa y objetiva, y que nuestro aparato cognoscitivo es como un espejo que la refleja dentro de sí, o como una cámara fotográfica que copia pequeñas imágenes de esa realidad exterior (p. 34).

Igualmente, Martínez (ob. cit.), “considera que en el positivismo existe la posibilidad de estudiar científicamente los hechos, los fenómenos, el dato experimentable, lo observable, lo verificable”. (p. 35).

Al respecto Hurtado y Toro (1996) destacan que una de las características del positivismo, “es su concepción analítica, la cual es un aporte de la idea cartesiana de fragmentar todo problema en tantos elementos simples y separados como sea posible”. (p. 35).

Por otro lado, Usher (1996) opina que el paradigma positivista:

Está constituido por fenómenos que siguen una ley y un orden que se puede descubrir a través de la observación sistemática y la utilización de los métodos científicos adecuados y así explicar, predecir y controlar los eventos.

El objetivo de la investigación, común a las ciencias naturales y sociales, es desarrollar leyes universales y generales que expliquen el mundo (p. 12).

En tal sentido la investigación de campo a desarrollar originará un diagnóstico, a objeto de que sirva de referencia para presentar un Modelo Gerencia que se adapte a la Dirección de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.

Para la presente investigación se tomaron en consideración las siguientes fases:

**Fase I: Diagnóstico.** En esta fase se utilizó la observación directa, el análisis y la síntesis como paso inicial de la investigación. La observación permitió definir el objeto de conocimiento basado en la experiencia laboral y profesional del autor acerca de la naturaleza y magnitud de la situación objeto de estudio.

Posteriormente, por medio de la síntesis se interrelaciona dichas partes para así poder obtener explicaciones de problemas a partir de su estudio. A tal efecto, Cerda (2008: 32), señala que “la fase diagnóstica implica determinar la naturaleza y magnitud de los problemas y necesidades que afectan a un sector o área de una realidad en particular, para darle solución.”

**Fase II: Factibilidad.** La factibilidad de la propuesta se determinará una vez analizado los resultados del diagnóstico, se comprobará la necesidad de Proponer un Modelo Gerencial para la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ. Se procederá a realizar y ejecutar un análisis de factibilidad.

En esta fase se verificará la factibilidad del proyecto desde el punto de vista técnico, financiero e institucional; la realización y ejecución de esta propuesta exige inversión económica y la disponibilidad del personal directivo y empleado para poner en práctica las estrategias.

Asimismo, se procederá a la selección de los antecedentes investigativos, como las bases teóricas y legales en las que se fundamenta esta investigación, proceso que se realiza de una esforzada búsqueda de información documental. Además se recolectará directa del contexto real mediante una investigación de campo, para describir e identificar las necesidades presentes que permitieron establecer una versión objetiva acerca de la necesidad de Proponer un Modelo Gerencial para la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.

Por otra parte, se considera factible por la disponibilidad de equipos y herramientas audiovisuales, materiales, de papelería y logística como unidad de apoyo. Además, este estudio cuenta con la disponibilidad de todos los niveles de decisión y operativos, quienes asumen con un alto nivel de compromiso la implementación de la propuesta objeto de estudio y la utilización de dicho ente para el desarrollo de tecnológico en dicha institución.

A tal efecto, Rangel (2007) señala que “la factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo que los objetivos o metas señaladas y se apoya en tres (3) aspectos básicos: Técnica, Económica e Institucional, que van a determinar del éxito del proyecto.” Por esta razón, en el presente estudio se verificó el estudio técnico, económico y legal para su efecto de ejecución.

**Fase III: Diseño de la Propuesta de Cuadro de Mando Integral.** La elaboración de la propuesta está enfocada en proponer estrategias metodológicas tomando como base los resultados del diagnóstico, en la misma se tomó en cuenta la presentación, justificación, fundamentación teórica y legal, objetivos, estructuras, factibilidad y administración. En tal sentido, la UPEL (2006: 28), plantea que en esta

etapa “se permite establecer las características estructurales y funcionales de la propuesta para garantizar su aplicación.”

### **3.2 Tipo de Investigación**

Son diversos los tipos de investigación existentes, especialmente porque los estudios de la materia suelen presentar propuestas diferentes al respecto. Para Arias (2012), “el tipo de investigación según su diseño es el que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.25). Sin embargo, existen algunas concepciones generalmente aceptadas por la mayoría de los investigadores metodológicos y en el caso de la presente investigación una investigación de campo.

Cázares (2013), la investigación de campo es definida como “aquella que se refiere a los modelos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, durante el trabajo concreto del investigador y sus equipos” (p.32). Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; directamente de la realidad, es decir de la Dirección de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.

De igual manera Balestrini (2006), también señala que la utilización de este tipo de investigación de campo permite recoger datos de interés de forma directa de la existencia mediante un tangible, a partir de la experiencia práctica adquirida, producto del aporte personal de la investigación en curso.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

Cabe indicar, que la investigación estuvo enmarcada en un diseño no experimental que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es la investigación donde no se varía intencionalmente las variables independientes.

La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Carrasco (2012), que "la investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones" (p.116). De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

De acuerdo a Arias (2012), la población se define como "un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio" (p. 81).

También es definida por Lago (2013), como "el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, entre otros.), en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio" (p. 65)

Esto quiere decir, que la población es el conjunto de personas accesibles para realizar la investigación, a los que se acude para responder al objeto de estudio y mediante los cuales se podrán elaborar las conclusiones de la investigación. Por consiguiente, la población estuvo conformada por el Director, Coordinadores y Jefes de Unidades Centrales de la Dirección, los Coordinadores y Jefes de Unidades de los Enlaces de los cuatro (04) Vicerrectorados, los Jefes de Unidades de los tres (03) Programas Académicos (Núcleos) y adicionalmente el Personal Operativo que cumple funciones en cada uno de los espacios que componen la Dirección, Coordinaciones de Enlace en los Vicerrectorados y las Unidades que funcionan en

los Programas Académicos (Núcleos), para un total de 78 personas que conforman la estructura organizacional del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.

### **3.4.2 Muestra**

La muestra, para Sierra Bravo (2013), “es la parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características deben reproducir en pequeño lo más exactamente posible”. (p. 330). La muestra que se aplicó es de tipo combinado semi probabilística superior, el cual es conceptualizado por Berenson (2011), como “aquel cuando se conoce la probabilidad de escoger el segmento de la población, pero no la de un elemento dentro de él” (p. 50); además de ser un muestreo de conveniencia en el cual las unidades que la constituyen son escogidas sobre la base de la opinión del investigador.

Para efectos del presente trabajo se tomará la totalidad de los individuos que laboran en estructura organizacional del sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, es decir, 78 personas.

### **3.5 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Una vez que se ha seleccionado el diseño de investigación, la población y la muestra, la siguiente etapa consistió en la recolección de datos pertinentes sobre las variables. Hernández y Otros (2006), sostiene que, recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

a) Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserta la investigación. Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no sus resultados no serán pertinentes.

b) Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos, es decir, obtener observaciones, registros o mediciones de variables, sucesos, contextos, categorías u objetos que son de interés para nuestro estudio.

c) Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.

### **3.5.1 Técnica de Recolección de Datos**

La técnica de recolección de datos que será utilizada en el desarrollo de la investigación será la encuesta, la cual Palella y Martins (2013) afirma consiste “en la obtención de los datos de varias personas, cuyas opiniones son de interés para el investigador, mediante la utilización de un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes las responden por escrito” (p. 89). Por otra parte, el Manual de la Universidad Nacional Abierta (1994) define la encuesta como la técnica mediante la cual, se intenta medir una o varias características de personas o situaciones en un momento y en el tiempo.

En el mismo orden de ideas, Sabino (2002) expone que “el diseño de la encuesta es exclusivamente de las ciencias sociales, y parte de la premisa que, si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo más directo es preguntárselo a ellos mismos” (p.94). Las técnicas de recolección de datos son aquellas que permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que está en estudio mediante la utilización de instrumentos que se diseñarán de acuerdo a la técnica a seguir. Tamayo (2010) afirma que las técnicas e instrumentos de recolección de datos:

(...) son la expresión operativa del diseño de la investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación. Se incluye aquí: (a) Si la investigación será con base en lecturas, encuestas, análisis de documentos u observaciones directas de los hechos; b) Los pasos que darán y, posiblemente; c) Las instrucciones para quién habrá de recoger los datos. (p.182).

La recolección de los datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, y puede incluir elementos como la ficha bibliográfica, la observación, entrevistas, cuestionarios, paneles de información, listas de cotejos y otros.

Como instrumento se utilizará el cuestionario, el cual según Hernández (ob. cit), “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 310). El cuestionario se aplicará a los elementos de la muestra seleccionada.

Por lo tanto, en el presente estudio la información obtenida mediante los instrumentos de medición es considerada como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado. En este sentido la técnica a utilizar es la encuesta; la cual se encarga de recabar la información por medio de preguntas escritas y organizadas.

### **3.5.2 Instrumento**

Los instrumentos de medición, son procedimientos sistemáticos y estandarizados, que permiten observar la conducta humana, a fin de hacer inferencias sobre determinados constructos, rasgos, dimensiones o atributos, de acuerdo con su propósito, los instrumentos de medición, comprenden: pruebas o test, escalas, cuestionarios, listas de cotejo o guías de observación, guiones de entrevistas y diario de campo.

Igualmente pueden ser agrupados de acuerdo con la forma de responder: lápiz y papel, de manipulación, de tipo oral, de acuerdo con el grado de objetividad de la respuesta: objetivo, subjetivo; de acuerdo con los criterios utilizados para la interpretación de sus resultados, estandarizados, no estandarizados; de acuerdo con la forma de aplicación: individual, colectivo; con el tiempo disponible para responder: test de tiempo, test de poder, entre otros.

Sin embargo, toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. La validez acorde a Hernández y

otros (2006), se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 346).

Por consiguiente, existe correspondencia entre la interpretación de los datos y el contexto teórico de la investigación, en consecuencia, se elaboró el instrumento con base a la matriz de operacionalización del instrumento que según Ruiz (2002) consta de la definición del constructo, el propósito del instrumento, la dimensión del constructo y los indicadores. (p.32).

Se utiliza para la recolección de datos un instrumento denominado cuestionario, el cual es definido por Ruiz (2002) como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o proposiciones donde se enumeran “conductas o eventos a ser observados en una situación determinada que nos interesa investigar,” (p. 29), donde se le pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo una alternativa de las cinco (5) presentadas.

El instrumento se encontrará conformado por una escala de Likert, compuesta por treinta y dos ítems (32). Ver Anexo A.

El instrumento que se aplicará en el estudio será un cuestionario de escala tipo Likert. Ver anexo A. De acuerdo a Márquez (2001) “se le asigna un valor de escala a cada una de las cinco respuestas” (p. 147).

A continuación, se presenta la escala prevista: (5) Siempre; (4) Casi Siempre; (3) Neutral o Indeciso; (2) Casi Nunca (1) Nunca

El instrumento diseñado está estructurado en función de las variables consideradas en la investigación.

### **3.6 Técnicas de Análisis de Datos**

Brito (2001) señala que, las técnicas de análisis e interpretación de los datos se refieren “a las técnicas de análisis o analíticas, que se utilizarán para procesar los datos o resultados obtenidos. Pueden ser lógicas y estadísticas” (p. 8).

Según la metodología aplicada para la recopilación de la información, se utilizará las técnicas descriptivas, es decir, el análisis e interpretación de los resultados visualizados en tablas de frecuencias y gráficos.

Al proceder a la organización y codificación de la matriz de datos, se pasará al análisis según lo pautado por la estadística descriptiva que permitirá deducir y seleccionar los indicadores para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

### **Procedimientos seguidos en la Investigación**

Durante el desarrollo de la presente investigación se utilizará una metodología estructurada en cinco etapas:

a) En la primera etapa se procede a la búsqueda de toda la información necesaria para realizar la investigación a plantear.

Se establece el objetivo general y los específicos conforme al problema presentado, las variables son tomadas de acuerdo a la información manejada manualmente.

b) En la segunda se realiza la recopilación de las bases teóricas, antecedentes, bases legales para la investigación;

c) En la tercera etapa se procede a recolectar los datos para su análisis y elaboración de las respectivas conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

d) Diseño de un Modelo de Gerencia aplicado a la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.

e) Determinación la factibilidad de la aplicación de un Modelo de Gerencia.

### 3.7 Confiabilidad y Validez del Instrumento

#### 3.7.1 Confiabilidad

Se calcula luego de establecer la validez hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento, la cual se conoce al producir el coeficiente de confiabilidad, cuyos valores oscilan entre cero (0) y uno (1), es decir de confiabilidad nula a confiabilidad total.

La confiabilidad del instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Por lo tanto, para esta investigación la confiabilidad del instrumento se determinará a través de la aplicación de la fórmula de Alfa de Cronbach.

Para León y Garrido (1998), “la confiabilidad denota el grado de congruencia con que se realiza una medición” (p.85). Para estimar la confiabilidad del instrumento, se utilizará el método denominado Alfa de Cronbach el cual según Brown (1996), constituye una medida bien conocida, con homogeneidad que permita obtener el índice de consistencia interna.

De allí que la técnica utilizada fue un estudio piloto, el cual será realizado mediante la administración de los cuestionarios, que se aplicó a 10 sujetos que posean las mismas características de la población objeto de estudio. Ver Anexo C

Por tal motivo para medir la confiabilidad del instrumento se aplicará el procedimiento “Alfa de Cronbach”, debido a las características del instrumento; el cual requiere de una sola aplicación o administración, siendo su fórmula:

$$A = \frac{N}{N-1} \times \frac{1 - \sum Si^2}{S^2 \text{ total}}$$

Dónde:

A= Coeficiente de Confiabilidad

N= Número de ítems

$\sum Si^2$ = Sumatoria de las Varianzas de cada ítem.

S<sup>2</sup> Total= Varianza total del Instrumento.

$$K = \frac{N}{N-1} \times \frac{1 - \sum Si^2}{S^2 \text{ total}}$$

$$K = \frac{78.00}{78-1} \times \frac{1-79.0}{98.00}$$

$$K = \frac{78.00}{77.00} \times \frac{79.00}{98.00}$$

$$K = 1.01 \times 0.81$$

$$K = \boxed{0.817}$$

Al aplicar la fórmula del estadístico se estableció la confiabilidad del instrumento, la cual dio como resultado 0,817. Resultado que permite inferir que el instrumento utilizado presenta una confiabilidad total.

### 3.7.2 Validez

Un instrumento de medición, debe cumplir con dos requisitos esenciales: la validez y confiabilidad. La validez puede tener tres tipos de evidencias, de acuerdo a Wiersma y Gronlund citados por Hernández y otros (2006), las evidencias relacionadas con el contenido, el criterio y el constructo.

Para determinar la validez del instrumento mencionado, se recurrirá a la validez de experto, para determinar la validez del constructo; efectuada la revisión, se tomaron en cuenta las observaciones realizadas y con base en ellas se consolidará el instrumento final, a fin de evidenciar que exista correspondencia entre los ítems y los objetivos de la investigación, tal como lo expresa Chávez (1994) "la

validez de contenido es la correspondencia del instrumento con su contexto teórico”. (p.194).

Al respecto se determinó a través de la validación de tres expertos, diferenciados de la siguiente manera un metodólogo y dos expertos en el área de Gerencia Publica. Ver Anexo B.

### **3.8 Aspectos materiales**

En todo trabajo de investigación es necesario que el investigador exprese los recursos administrativos con el cual él cuenta para la elaboración de ese estudio, es por ello que se debe conocer con que tipos de recurso contará el autor para cumplir sus objetivos en la investigación.

Para ello a continuación se nombran los recursos necesarios para realizar el trabajo.

#### **3.8.1 Recursos Necesarios para la Investigación**

**Institucionales:** En esta investigación se cuenta con el respaldo y el apoyo de la Dirección de DISISERBI-UNELLEZ

**Recurso Material:** Para este trabajo de investigación se requiere de contar con el siguiente recurso material:

- Computadora.
- Impresora.
- Resmas de Papel Bond.
- Útiles de Oficina (Lápiz, Borrador, cuaderno de apuntes entre otros)
- Cd para grabar la información

**Capital Humano:** Para la realización de este trabajo de estudio es muy importante contar con el capital humano, ya que es el punto de apoyo del investigador y para ello en esta investigación se contará con:

- Un especialista en el área de Estadística, para efectos de la tabulación, cuadros, gráficas, cálculo de porcentajes de resultados y aplicación del estadístico de consistencia interna del instrumento.
- Un Asesor Metodológico
- Un especialista en Gerencia Publica

**Servicio de Apoyo:** Para una investigación es importante contar con un servicio de apoyo quienes se encargarán de realizar actividades que sean de restringida para el investigador por falta de recursos materiales. Por eso el investigador tendrá el siguiente servicio de apoyo:

- Fotocopiado de Documentos.
- Encuadernación del Trabajo de Maestría.
- Transporte.

**Recursos Monetarios (Presupuesto):**

<b>Cantidad</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	Recursos Materiales:		
03	Resma de Papel Bond	88,00 Bs	264,00 Bs
06	Cd en blanco	50,00 Bs	300,00 Bs
01	Cartuchos de tinta de impresora	90,00 Bs	90,00 Bs
	Sub-total Recursos Materiales		<b>654,00 Bs</b>
	Servicio de Apoyo:		1.000,00 Bs
	Fotocopiados de documentos (varias)		0,00 Bs
	Encuadernación de documento (varios)		0,00 Bs
	Transporte Varios		0,00 Bs
	Sub-total Servicio de Apoyo		<b>1.000,00 Bs.</b>
	Total del Recurso Presupuestario		<b>1.6540,00 Bs</b>

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

En este apartado se realiza el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, para ello se debe considerar la operacionalización de las variables del estudio, las dimensiones y sus respectivos indicadores que meden desde el punto de vista estadístico los resultados, de allí, que importante mencionar que cada uno de los indicadores son evaluados por medio de dos (2) ítems, cada uno, para un total de dieciséis (16) indicadores, por intermedio de treinta y dos (32) ítems.

Para analizar los resultados obtenidos, se utilizó la hoja de cálculo de Excel como apoyo en el tratamiento estadístico de los datos, donde se computaron las frecuencias absolutas y relativas porcentuales (%) de cada ítem con su respectivo indicador, igualmente se calcularon los valores propios de la estadística descriptiva. Igualmente, se organizó la información resultante en cuadros de valores, presentando los datos en forma gráfica para facilitar la comprensión y el análisis por indicador.

El análisis se realizará por indicadores, de acuerdo con lo expresado por Bavaresco (2006):

El indicador es lo medible, lo verificable, el dato, el hecho, es la subvariables que puede serlo de la variable propiamente dicha o de la dimensión de la variable (variable secundaria o derivada). Son los llamados referentes empíricos de la investigación. Un indicador de una variable, no puede serlo de otra variable y constituye el elemento más concreto de una variable. De estos indicadores surgirán los ítems o preguntas para la recolección de datos. (P.p. 78-79).

Para analizar los resultados de la aplicación del instrumento, se presenta en cada indicador un cuadro de datos, en este cuadro se reflejan las frecuencias absolutas y relativas porcentuales (%), para el indicador y sus correspondientes ítems. Como se observa en el cuadro N° 2 ejemplo

Cuadro N° 2. Ejemplo Aplicativo de Datos

N°	Ítems			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 5	Ítem 6
Siempre				
Casi Siempre				
Neutral				
Casi Nunca				
Nunca				
No Responde				
Totales				

Elaborado: Pérez (2022)

Es importante, señalar que las puntuaciones de los indicadores se evalúan en su totalidad con dos (2) ítems, se presentan de tal manera que la mayor puntuación de cada ítem es cinco (5) y la menor es uno (1); para medir la respuesta por sujeto a cada indicador se asocian las puntuaciones de los cinco (5) ítems que corresponden a cada indicador, se obtiene que la mayor puntuación es diez (10) y la menor es dos (2).

La puntuación máxima de diez (10) puntos corresponde a aquellos sujetos que respondieron a cada uno de los ítems que miden el indicador, con la alternativa SIEMPRE (5), que al asociarlos corresponde a  $5+5=10$  puntos para el indicador, de igual forma los sujetos que respondieron a los ítems con la alternativa NUNCA (1) y al asociarlos corresponde  $1+1=2$  puntos para el indicador, así mismo para las puntuaciones desde 3 hasta 9 puntos, representa aquellos sujetos que respondieron en forma variada o alterna los dos (2) ítems que corresponden al indicador, es decir, que la suma de las puntuaciones para estos sujetos estará comprendida entre 3 y 9, evidenciándose que las respuestas varían o se distribuyen en las otras

alternativas, sin embargo las puntuaciones indican el predominio de la alternativa a veces, es decir que varía para cada uno de estos sujetos las alternativas de respuestas, dependiendo del puntaje total obtenido.

En el cuadro N° 2, se presenta la forma de cómo se recopilaban los datos de la matriz, pueden observarse en el Anexo D.

Cuadro N° 3. Puntuaciones especificadas, alternativas de respuesta valores acumulativos por indicador

Alternativas	Puntajes Indicador Evaluado con dos(2) ítems
Siempre	9-10
Casi Siempre	7-8
Neutral o Indeciso	5-6
Casi Nunca	3-4
Nunca	1-2
No Responde	0

Elaborado: Pérez (2022)

Estos valores permitieron una visión completa de tendencias; percibir cuál es el valor que corresponde a la alternativa que más se repite, verificación de la dispersión de los datos o lo compacto de la distribución de los valores en las diferentes alternativas.

De igual forma confrontar los valores de los ítems con los de los indicadores y así hacer un análisis confiable, asumiendo que las alternativas Siempre y Casi Siempre, indica que los sujetos respondientes en esas alternativas, denotan cumplimiento, estar de acuerdo como se lleva a cabo el proceso gerencial de DISISERBI, justificación y aseveración del hecho en forma positiva.

Por el contrario, los que responden con las alternativas Casi Nunca y Nunca, muestran inconformidad y creen que es negativa la acción del indicador evaluado. Igualmente, siempre existirán sujetos, que no concuerdan con las alternativas o no

tienen respuestas, es por ello que, ajustada a la Escala Likert, existe la alternativa Neutral o Indeciso, además se coloca la alternativa no responde porque hay sujetos que prefirieron marcarla por considerar que era una manera de reflejar que no entendieron o no están de acuerdo.

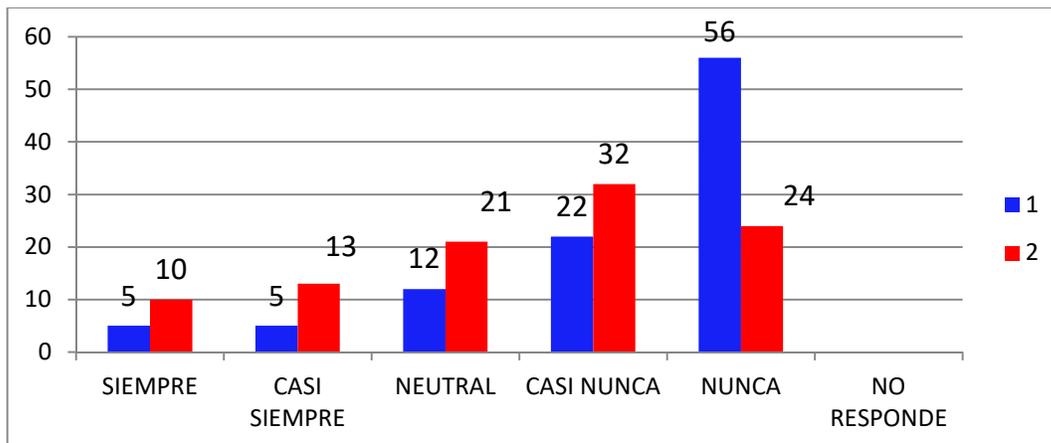
Cuadro N° 4 ANÁLISIS DEL INDICADOR ESTRATEGIAS

N°	Ítems			
1	¿En DISISERBI se desarrollan estrategias en pro del desempeño?			
2	¿El Director promueve el desarrollo del capital humano por medio de estrategias de cooperación?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 1	Ítem 2
Siempre	4	8	5	10
Casi Siempre	4	10	5	13
Neutral	9	16	12	21
Casi Nunca	17	25	22	32
Nunca	44	19	56	24
No Responde	0	0	0	0
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se muestran las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación de las estrategias.

GRÁFICO N° 1: Identificación de Estrategias



Cuadro N° 5 ANÁLISIS DEL INDICADOR

CLIENTES INTERNOS (COORDINADORES Y JEFES)

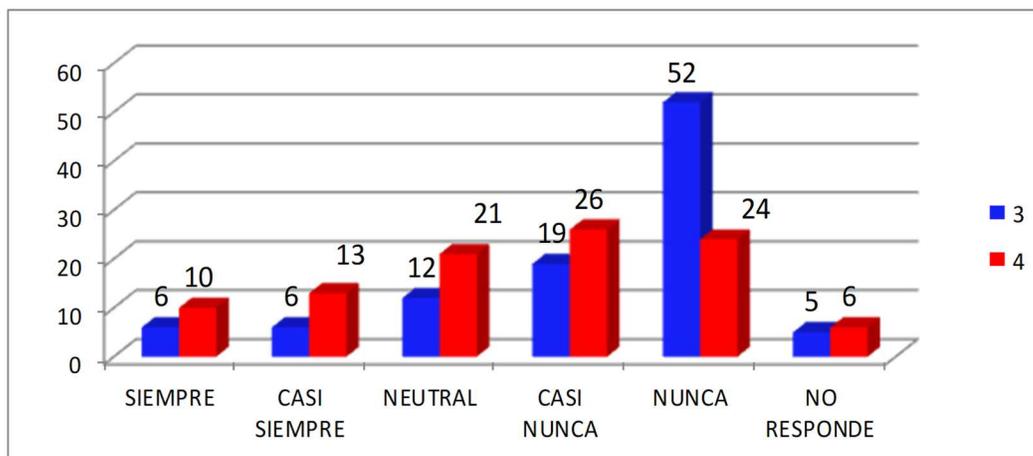
N°	Ítems			
3	¿Se encuentra con voluntad para cumplir con las responsabilidades asignadas en DISISERBI?			
4	¿Considera que el compromiso con DISISERBI impulsa el desempeño laboral?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 3	Ítem 4
Siempre	5	8	6	10
Casi Siempre	5	10	6	13
Neutral	9	16	12	21
Casi Nunca	15	20	19	26
Nunca	40	19	52	24
No Responde	4	5	5	6
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se observan las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación de los clientes internos representados por todos los coordinadores de área de las diferentes bibliotecas de los vicerrectorados

de la UNELLEZ y de los ocho (8) núcleos, al igual que los jefes de unidades, quienes conforman la estructura directiva de DISISERBI, de igual manera seguidamente está el Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 2: Clientes Internos



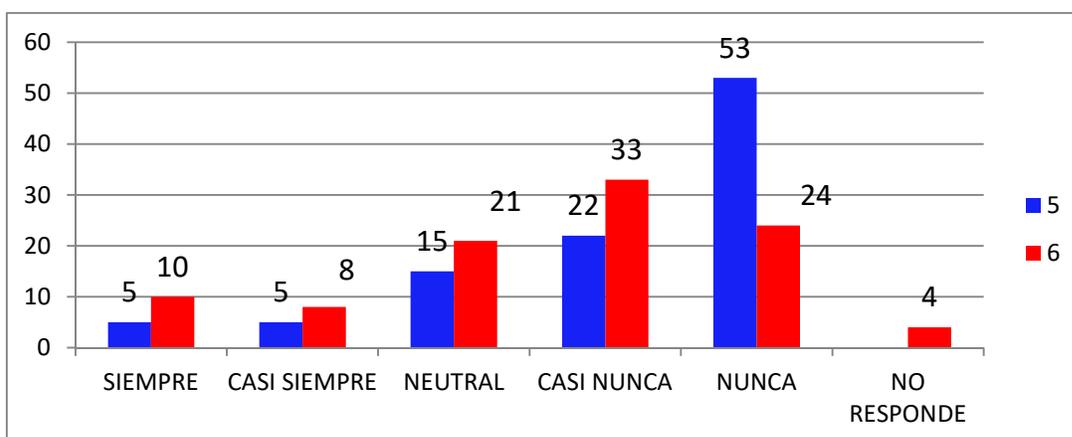
Cuadro N° 6 ANÁLISIS DEL INDICADOR DELEGAR PODER Y AUTORIDAD

N°	Ítems			
5	¿Considera que el director delega poder y autoridad a los coordinadores en el desarrollo integral de sus trabajadores?			
6	¿Considera que el delegar poder y autoridad es un modo adecuado para el cumplimiento de las políticas de DISISERBI?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 5	Ítem 6
Siempre	4	8	5	10
Casi Siempre	4	6	5	8
Neutral	12	16	15	21
Casi Nunca	17	26	22	33
Nunca	41	19	53	24
No Responde	0	3		4
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

Como puede observarse en el cuadro anterior se muestran las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación de delegar poder y autoridad, luego seguidamente el Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 3: Delegar poder y autoridad.



Cuadro N° 7 ANÁLISIS DEL INDICADOR INNOVACIÓN DE VALOR

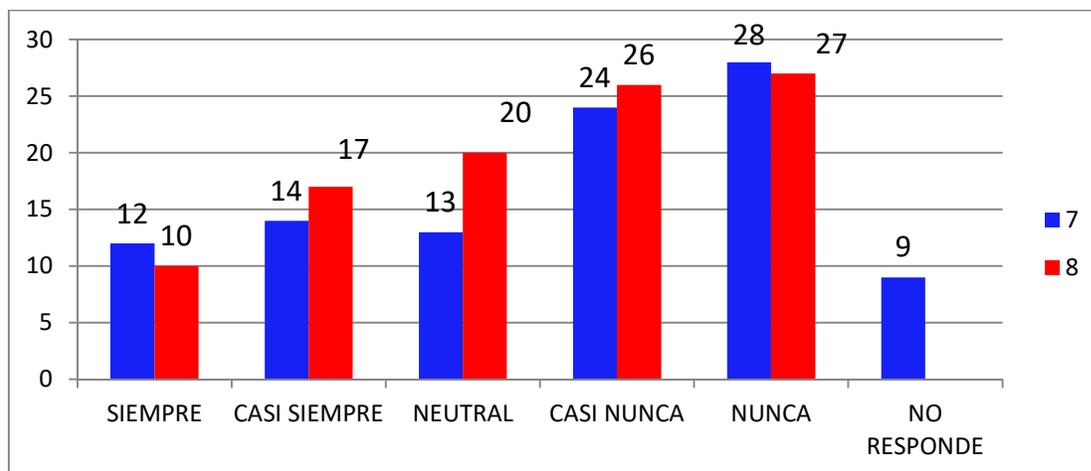
N°	Ítems			
7	¿Cómo Directivo del sistema considera que existen buenas relaciones con el entorno de la UNELLEZ, para la innovación de las actividades laborales?			
8	¿Considera Usted que la innovación en la forma de gerenciar es un estímulo para los trabajadores?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 7	Ítem 8
Siempre	9	8	12	10
Casi Siempre	11	13	14	17
Neutral	10	16	13	20
Casi Nunca	19	20	24	26
Nunca	22	21	28	27
No Responde	7		9	
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se denotan las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y

su indicador, en este caso Innovación de valor y su Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 4: Innovación de valor



Cuadro N° 8 ANÁLISIS DEL INDICADOR LIDERAZGO

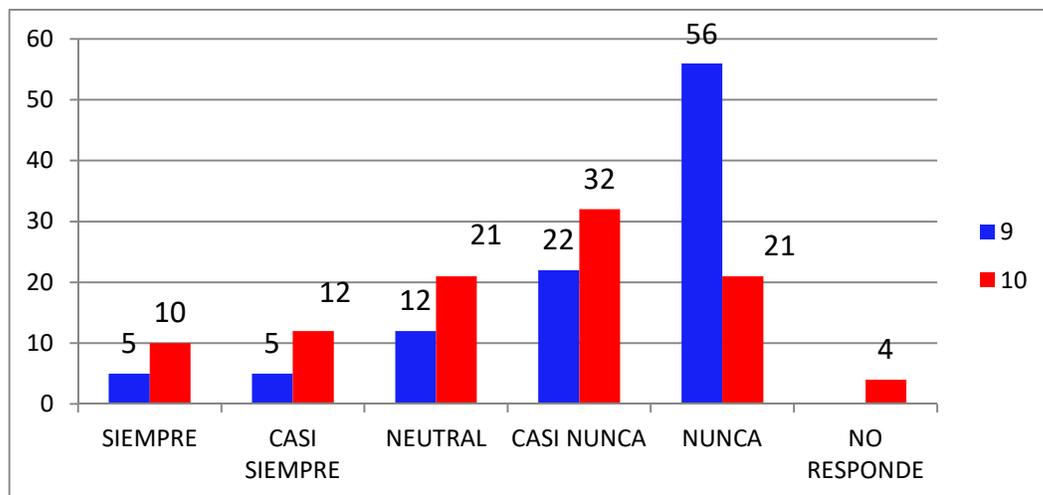
N°	Ítems			
9	¿Con la implementación de un liderazgo se promoverán relaciones laborales efectivas?			
10	¿En su opinión el liderazgo del Director disminuirá la desmotivación existente en el personal?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 9	Ítem 10
Siempre	4	8	5	10
Casi Siempre	4	10	5	12
Neutral	9	16	12	21
Casi Nunca	17	25	22	32
Nunca	44	16	56	21
No Responde		3		4
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se denotan las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y

su indicador, en este caso Identificación del Liderazgo y su Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 5: Liderazgo



Cuadro N° 9 ANÁLISIS DEL INDICADOR CLIENTE (USUARIO)

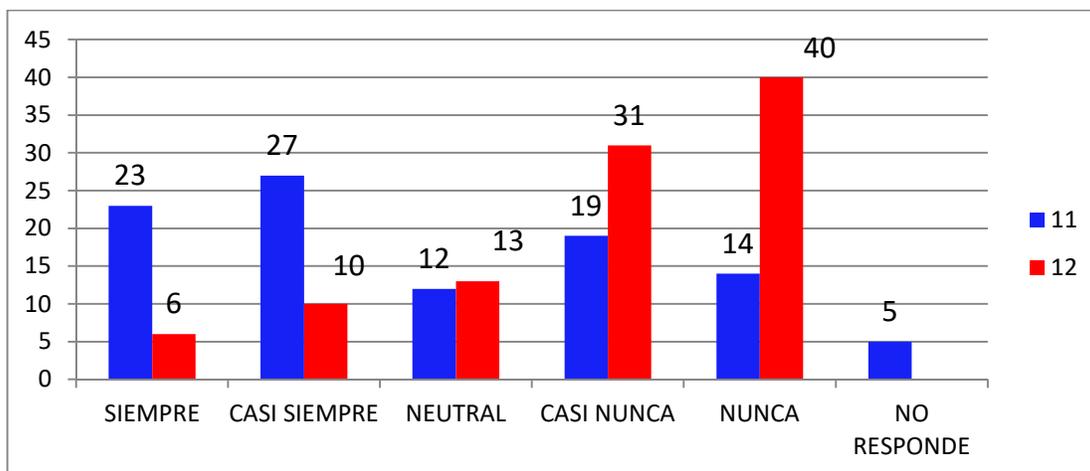
N°	Ítems			
11	¿Se podrá mejorar la Satisfacción del usuario por medio de un sistema de atención virtual?			
12	¿Las Bibliotecas adscritas al sistema poseen estándares de atención al usuario en diferentes áreas de la universidad que tengan relación a los servicios que ofrece cada una?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 11	Ítem 12
Siempre	18	5	23	6
Casi Siempre	21	8	27	10
Neutral	9	10	12	13
Casi Nunca	15	24	19	31
Nunca	11	31	14	40
No Responde	4	0	5	
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se pueden observar las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de

respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación de los Clientes (usuarios) y su Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 6 Cliente (usuarios)



Cuadro N° 10 ANÁLISIS DEL INDICADOR COMPETENCIA (INTERNET)

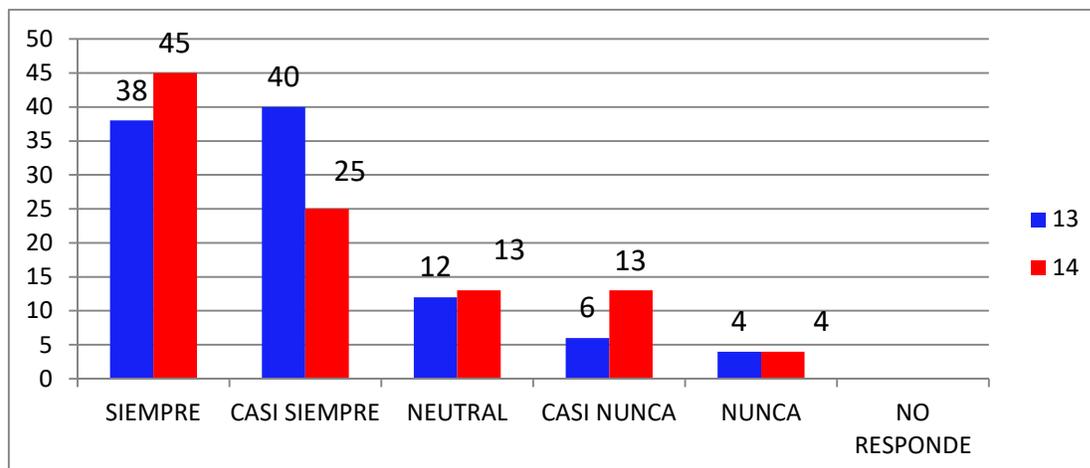
N°	Ítems			
13	¿Para garantizar la calidad en la atención al usuario se deben utilizar las bondades que ofrece la competencia más fuerte de una biblioteca el internet?			
14	¿Consideras que como parte directivo utilizas la competencia (internet) como herramienta de promoción de los diferentes productos de información que ofrece cada biblioteca?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 13	Ítem 14
Siempre	30	35	38	45
Casi Siempre	31	20	40	25
Neutral	9	10	12	13
Casi Nunca	5	10	6	13
Nunca	3	3	4	4
No Responde				
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se muestran las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y

su indicador, en este caso Identificación de la Competencia (Internet) y su respectivo Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 7: Competencia (Internet).



Cuadro N° 11 ANÁLISIS DEL INDICADOR CAMBIO

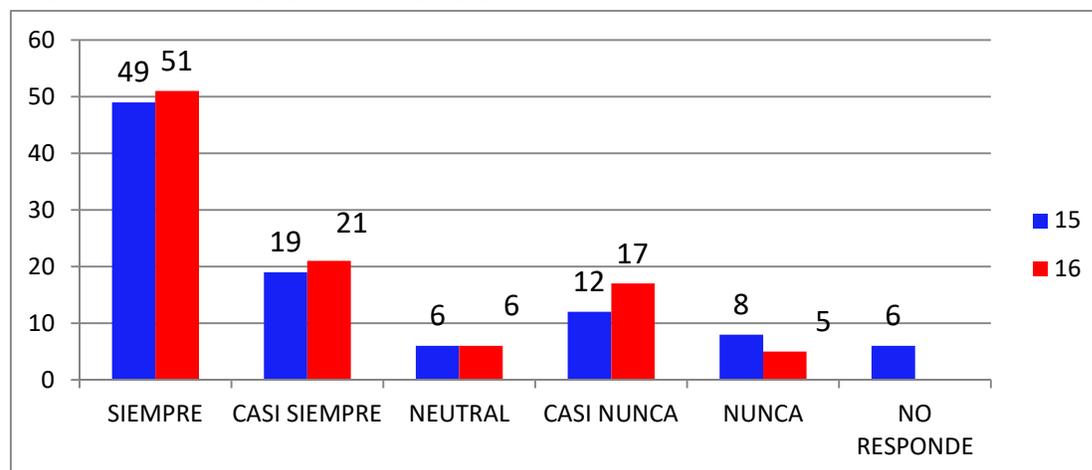
N°	Ítems			
15	¿La incorporación de cambios en la forma de gerenciar permitirá la realización de las funciones del sistema acorde con la realidad de la universidad?			
16	¿Considera que el director debe ser un agente de cambio para promocionar las relaciones interpersonales de sus coordinadores y trabajadores?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 15	Ítem 16
Siempre	38	40	49	51
Casi Siempre	15	16	19	21
Neutral	5	5	6	6
Casi Nunca	9	13	12	17
Nunca	6	4	8	5
No Responde	5		6	
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se puede observar las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y

su indicador, en este caso Identificación del indicador de Cambio y el Gráfico ilustrativo de Porcentajes correspondiente.

GRÁFICO N° 8: Indicador de Cambio



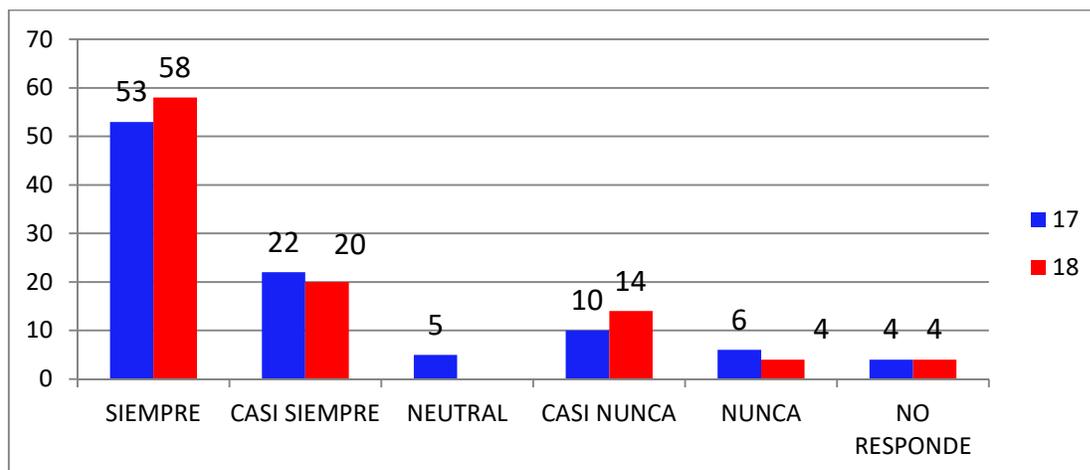
Cuadro N° 12 ANÁLISIS DEL INDICADOR TRABAJO EN EQUIPO.

N°	Ítems			
17	¿Las habilidades humanas y técnicas del personal incrementan el trabajo en equipo?			
18	¿Considera que el trabajo en equipo radica en sentirse motivado y en satisfacción laboral?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 17	Ítem 18
Siempre	41	45	53	58
Casi Siempre	17	16	22	20
Neutral	4	0	5	0
Casi Nunca	8	11	10	14
Nunca	5	3	6	4
No Responde	3	3	4	4
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se identifican las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación del Trabajo en equipo y su Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 9: Trabajo en Equipo.



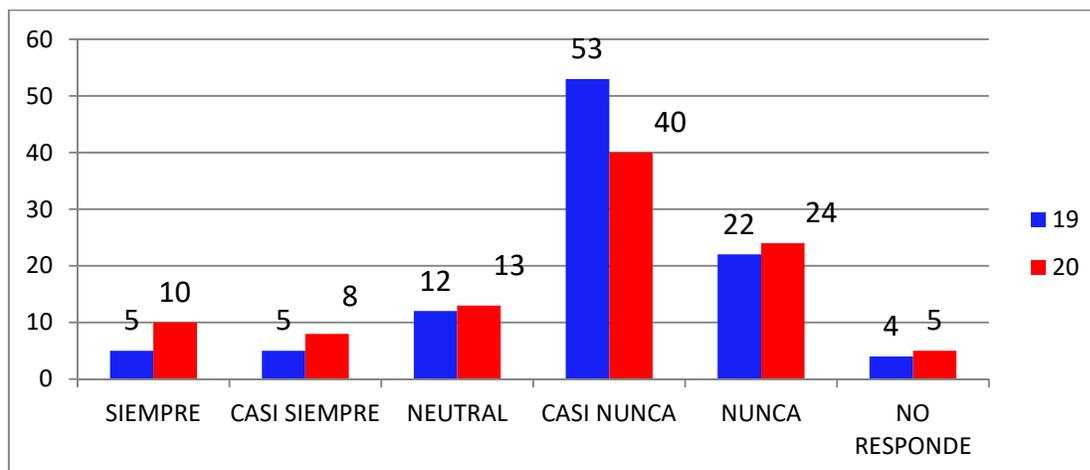
Cuadro N° 13 ANÁLISIS DEL INDICADOR DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

N°	Ítems			
19	¿La fijación de metas u objetivos se realizan de forma colectiva bajo una dirección estratégica?			
20	¿Cómo coordinador Participa en los procesos de dirección estratégica?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 19	Ítem 20
Siempre	4	8	5	10
Casi Siempre	4	6	5	8
Neutral	9	10	12	13
Casi Nunca	41	31	53	40
Nunca	17	19	22	24
No Responde	3	4	4	5
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se pueden identificar las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación de la Dirección Estratégica, seguidamente puede observarse su Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 10 Dirección Estratégica.



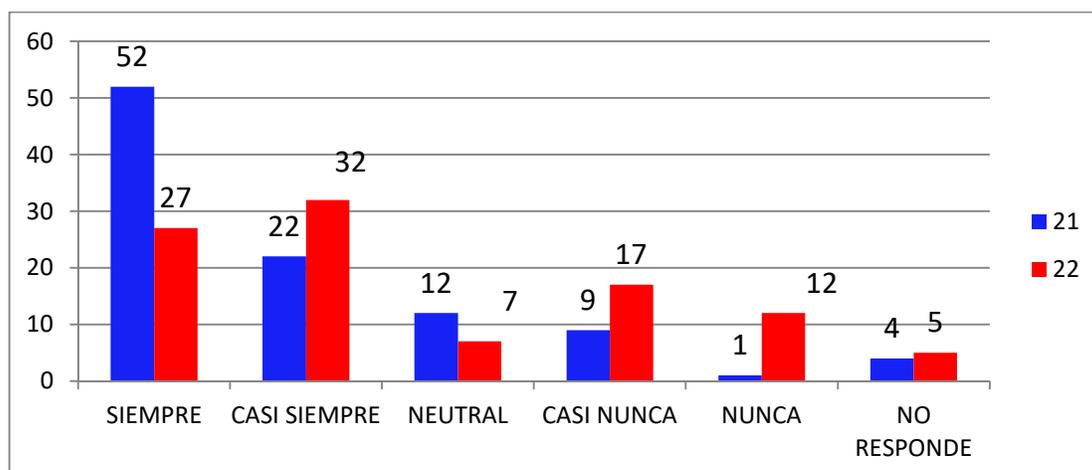
Cuadro N° 14 ANÁLISIS DEL INDICADOR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

N°	Ítems			
21	¿El proceso de evaluación del desempeño se verá optimizado a través de un nuevo Modelo Gerencial?			
22	¿Para la evaluación del desempeño toman en cuenta los conocimientos adquiridos durante todo el año laboral?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 21	Ítem 22
Siempre	41	21	52	27
Casi Siempre	17	25	22	32
Neutral	9	6	12	7
Casi Nunca	7	13	9	17
Nunca	1	9	1	12
No Responde	3	4	4	5
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se identifican las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación de la Evaluación del Desempeño, además de su Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 11: Evaluación del Desempeño



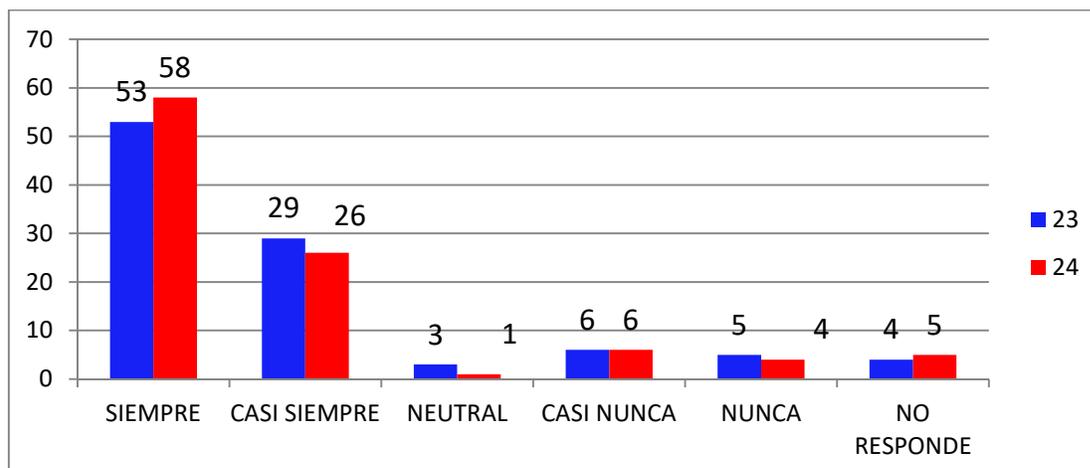
Cuadro N° 15 ANÁLISIS DEL INDICADOR PLANIFICAR.

N°	Ítems			
23	¿Considera que planificar le permitirá desarrollar acciones gerenciales eficientes?			
24	¿Está de acuerdo que con un Modelo Gerencial adaptado a la planificación de la UNELLEZ se lograra mayor efectividad para el desarrollo organizacional de DISISERBI?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 23	Ítem 24
Siempre	41	45	53	58
Casi Siempre	23	20	29	26
Neutral	2	1	3	1
Casi Nunca	5	5	6	6
Nunca	4	3	5	4
No Responde	3	4	4	5
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se muestran las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación de Planificar y su Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 12: Planificar



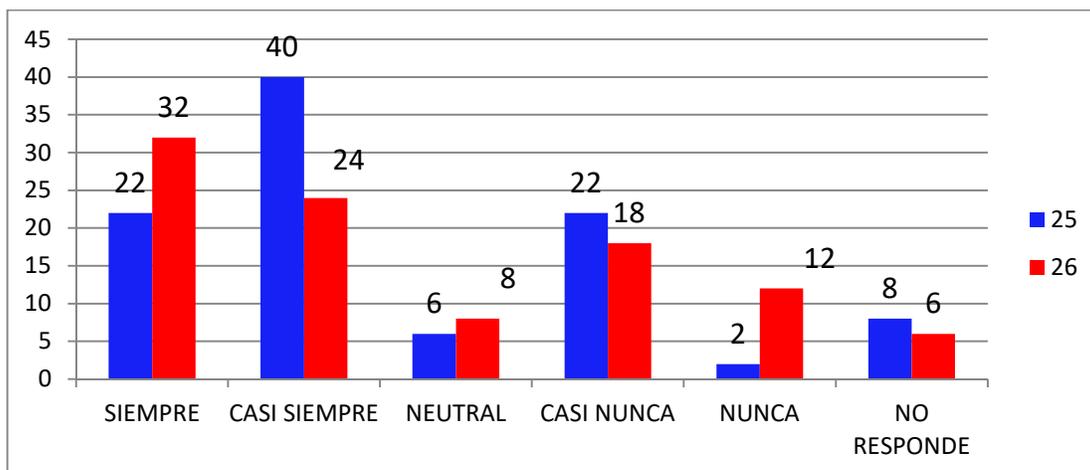
Cuadro N° 16 ANÁLISIS DEL INDICADOR COORDINAR.

N°	Ítems			
25	¿El Director establece acciones que coordinen los procesos operativos de DISISERBI?			
26	¿Cómo directivo coordinas las políticas de información que requiere cada biblioteca?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 25	Ítem 26
Siempre	17	25	22	32
Casi Siempre	31	19	40	24
Neutral	5	6	6	8
Casi Nunca	17	14	22	18
Nunca	2	9	2	12
No Responde	6	5	8	6
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se denotan las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación de Coordinar y su Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 13: Coordinar.



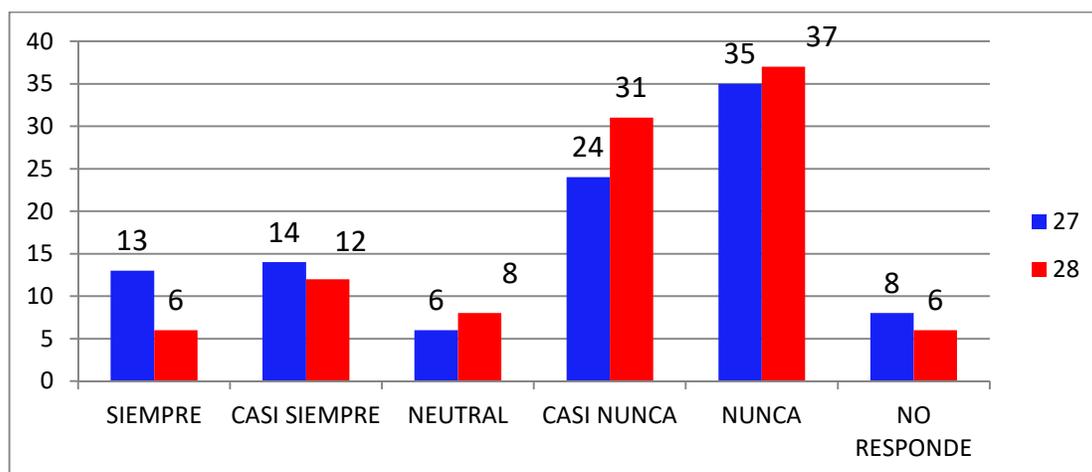
Cuadro N° 17 ANÁLISIS DEL INDICADOR EJECUTAR.

N°	Ítems			
27	¿El Director de DISISERBI ejecuta planes de capacitación al personal de las diferentes bibliotecas?			
28	¿Cómo parte de la Dirección se ejecutan acciones gerenciales que consoliden a DISISERBI?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 27	Ítem 28
Siempre	10	5	13	6
Casi Siempre	11	9	14	12
Neutral	5	6	6	8
Casi Nunca	19	24	24	31
Nunca	27	29	35	37
No Responde	6	5	8	6
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se denotan las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación de Ejecutar y su Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 14: Ejecutar



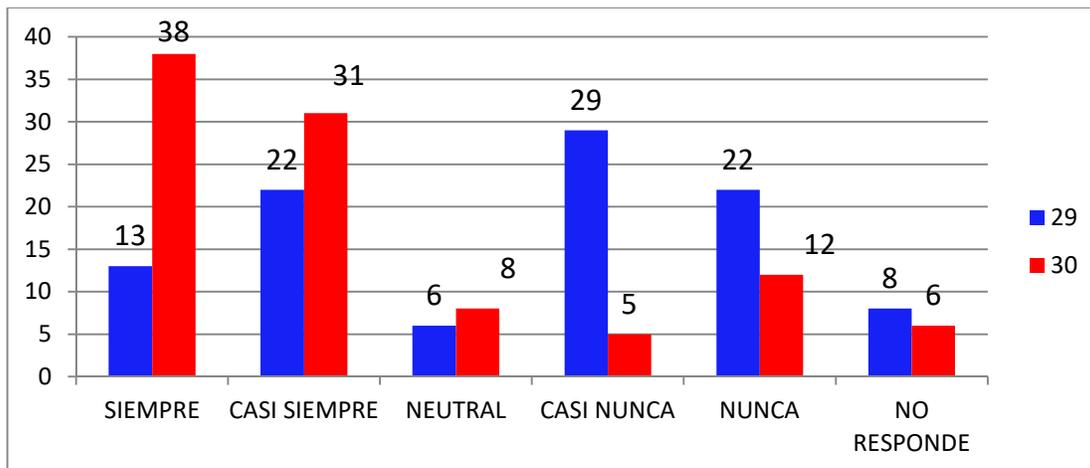
Cuadro N° 18 ANÁLISIS DEL INDICADOR EVALUAR.

N°	Ítems			
29	¿El Director Establece indicadores de evaluación que abarque todas las coordinaciones del sistema?			
30	¿La Dirección de DISISERBI Diseña instrumentos de evaluación considerando los lineamientos del MPPPEU?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 29	Ítem 30
Siempre	10	29	13	38
Casi Siempre	17	24	22	31
Neutral	5	6	6	8
Casi Nunca	23	4	29	5
Nunca	17	9	22	12
No Responde	6	5	8	6
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se denotan las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación de Evaluar y su Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 15: Evaluar.



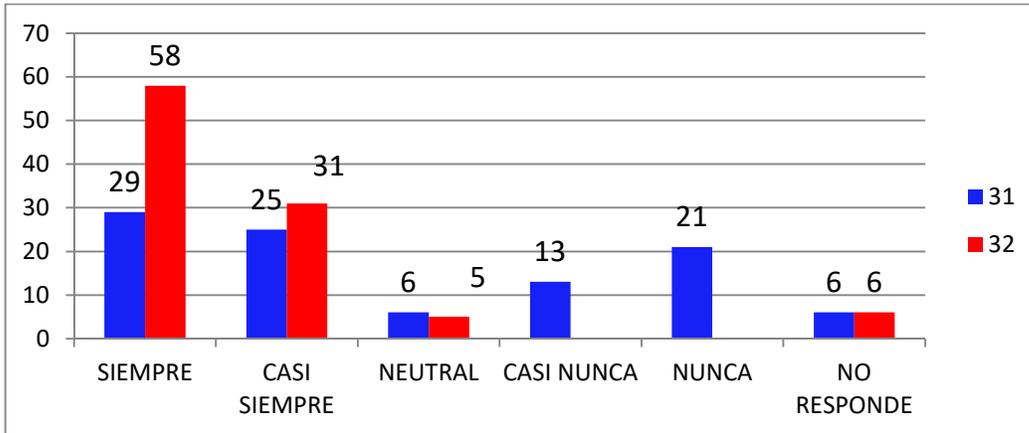
Cuadro N° 19 ANÁLISIS DEL INDICADOR CONTROLAR.

N°	Ítems			
31	¿El Director Mantiene control de las diferentes áreas que conforman el DISISERBI?			
32	¿Cumple la dirección de DISISERBI con el POA para mantener el control de las metas?			
Alternativas	Frecuencias Absolutas		Frecuencias Relativas Porcentuales	
	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 31	Ítem 32
Siempre	23	45	29	58
Casi Siempre	19	24	25	31
Neutral	5	4	6	5
Casi Nunca	10	0	13	0
Nunca	16	0	21	0
No Responde	5	5	6	6
Totales	78	78	100%	100%

Fuente: Valores obtenidos Anexo "D". Pérez (2022)

En el cuadro anterior se denotan las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas por ítem y su indicador, en este caso Identificación de Controlar y su Gráfico ilustrativo de Porcentajes.

GRÁFICO N° 16: Controlar.



### Interpretación del Análisis de los indicadores por ítem

Los resultados tuvieron la tendencia hacia las alternativas de respuesta Siempre, Casi siempre, Casi Nunca y Nunca como se puede visualizar en el Cuadro N° 20, lo cual permite interpretar que en la Dirección de DISISERBI no se identifica claramente el estilo gerencial del Director.

Se llega a la conclusión de que no está claro el estilo gerencial que utiliza el Director de DISISERBI ya que se observa que desde el ítems 1 hasta el ítems 12 y en los ítems 27 y 28, las respuestas proporcionadas por los coordinadores y jefes de unidades contestaron en su mayoría nunca en relación a los indicadores: estrategias, clientes internos (coordinadores y jefes de unidades), delegar poder y autoridad, innovación de valor, liderazgo, clientes que en este caso lo representan los usuarios y ejecutar.

De igual manera en relación a los ítems. del 13 al 18, 23, 24, 31 y 32 las respuestas con mayor porcentaje fueron siempre en relación a los indicadores competencia (Internet), cambio, trabajo en equipo, panificar y controlar. Seguidamente en relación a los ítems 25 y 26 las respuestas con mayor porcentaje fueron casi nunca en relación al indicador coordinar, por su parte los ítems 29 y 30 la respuesta que predominó fue casi siempre relacionada con el indicador evaluar.

En consecuencia, la Dirección de DISISERBI está en la obligación de adoptar un estilo gerencial que vaya de la mano a las nuevas formas que tienen los diferentes tipos de usuarios para conseguir la información de manera rápida y actualizada, sin embargo no se puede obviar que la vida de todas las bibliotecas que conforman la estructura organizativa de DISISERBI es solamente los usuarios, sino que también son los coordinadores, jefes de unidades y trabajadores.

Estos miembros necesitan satisfacción laboral que no solo tiene que ver con sus ingresos, sino con el trato, brindándoles oportunidades de crecimiento profesional, capacitándolos, evaluarlos por medio de criterios que estén acorde a su desempeño durante el año planificado, de igual manera los coordinadores y jefes de unidades se quieren sentir como parte del proceso administrativo gerencial que cumplen dentro del sistema, para ello ser tomados en cuenta al momento de diseñar estrategias que vayan acorde a la realidad que se vive.

En relación a la competencia fuerte como lo es el internet, los directivos de DISISERBI deben evaluar y plantearse una estrategia que les permita cubrir la mayor área de la UNELLEZ para atraer nuevos usuarios y mantener a los que ya hacen uso de las diferentes fuentes de información que tiene DISISERBI.

Igualmente, los empleados de las diferentes unidades se encuentran preparados profesionalmente para hacer frente a los cambios y transformaciones que la dinámica directiva de DISISERBI demande, por cuanto el nuevo Modelo Gerencial que se adopte simplificara los cambios que se lleven dentro de cada biblioteca, es decir que las planificaciones de metas las ejecuten en conjunto y no por separado.

Todo lo anterior implica un proceso cultural, social, psicológico y realista, al cual corresponden cambios de las actitudes, pensamientos, valores, creencias y comportamientos humanos que afectan el cambio gerencial, de allí que cada biblioteca con sus coordinadores, jefes conjuntamente con los trabajadores tienen la responsabilidad de generar un clima idóneo, proporcionar las herramientas en términos de infraestructura, cultura y tecnología que den paso a la atención de los usuarios en cualquier área de la UNELLEZ y no solo dentro del recinto bibliotecario.

Por ello, delegar poder y autoridad será en beneficio para los trabajadores, usuarios, visitantes entre otros, por consiguiente, el Modelo Gerencial que más se adecua y puede ser combinado conjuntamente con el Plan Operativo Anual (POA) que diseña DISISERBI es el **Balanced Scorecard (BSC)** es adaptable a las directrices que emana el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPPEU).

Cuadro N° 20 Resumen de análisis de cada Indicador por Ítems

N°	Ítems	Respuesta	Pob.	%
1	¿En DISISERBI se desarrollan estrategias en pro del desempeño?	Nunca	44	56%
2	¿El Director promueve el desarrollo del capital humano por medio de estrategias de cooperación?		19	24%
3	¿Se encuentra con voluntad para cumplir con las responsabilidades asignadas en DISISERBI?	Nunca	40	52%
4	¿Considera que el compromiso con DISISERBI impulsa el desempeño laboral?		19	24%
5	¿Considera que el director delega poder y autoridad a los coordinadores en el desarrollo integral de sus trabajadores?	Nunca	41	53%
6	¿Considera que el delegar poder y autoridad es un modo adecuado para el cumplimiento de las políticas de DISISERBI?		19	24%
7	¿Cómo Directivo del sistema considera que existen buenas relaciones con el entorno de la UNELLEZ, para la innovación de las actividades laborales?	Nunca	22	28%
8	¿Considera Usted que la innovación en la forma de gerenciar es un estímulo para los trabajadores?		21	27%
9	¿Con la implementación de un liderazgo se promoverán relaciones laborales efectivas?	Nunca	44	56%
10	¿En su opinión el liderazgo del Director disminuirá la desmotivación existente en el personal?		16	21%
11	¿Se podrá mejorar la Satisfacción del usuario por medio de un sistema de atención virtual?	Nunca	11	14%
12	¿Las Bibliotecas adscritas al sistema poseen estándares de atención al usuario en diferentes áreas de la universidad que tengan relación a los servicios que ofrece cada una?		31	40%
13	¿Para garantizar la calidad en la atención al usuario se deben utilizar las bondades que ofrece la competencia más fuerte de una biblioteca el internet?	Siempre	30	38%
14	¿Consideras que como parte directivo utilizas la competencia (internet) como herramienta de promoción de los diferentes productos de información que ofrece cada biblioteca?	Siempre Siempre	35	45%
15	¿La incorporación de cambios en la forma de gerenciar permitirá la realización de las funciones del sistema acorde con la realidad de la universidad?		38	49%
16	¿Considera que el director debe ser un agente de cambio para promocionar las relaciones interpersonales de sus coordinadores y trabajadores?	Siempre <b>Respuesta</b>	40	51%

Nº	Ítems		Pob.	%
17	¿Las habilidades humanas y técnicas del personal incrementan el trabajo en equipo?	Siempre	41	53%
18	¿Considera que el trabajo en equipo radica en sentirse motivado y en satisfacción laboral?	Siempre Casi Nunca	45	58%
19	¿La fijación de metas u objetivos se realizan de forma colectiva bajo una dirección estratégica?		41	53%
20	¿Cómo coordinador Participa en los procesos de dirección estratégica?	Casi Nunca Siempre	31	40%
21	¿El proceso de evaluación del desempeño se verá optimizado a través de un nuevo Modelo Gerencial?		41	52%
22	¿Para la evaluación del desempeño toman en cuenta los conocimientos adquiridos durante todo el año laboral?	Siempre Siempre	21	27%
23	¿Considera que planificar le permitirá desarrollar acciones gerenciales eficientes?		41	53%
24	¿Está de acuerdo que con un Modelo Gerencial adaptado a la planificación de la UNELLEZ se lograra mayor efectividad para el desarrollo organizacional de DISISERBI?	Siempre Casi nunca	45	58
25	¿El Director establece acciones que coordinen los procesos operativos de DISISERBI?		17	22%
26	¿Cómo directivo coordinas las políticas de información que requiere cada biblioteca?	Casi nunca Nunca	14	18%
27	¿El Director de DISISERBI ejecuta planes de capacitación al personal de las diferentes bibliotecas?		27	35%
28	¿Cómo parte de la Dirección se ejecutan acciones gerenciales que consoliden a DISISERBI?	Nunca Casi siempre	29	37%
29	¿El Director Establece indicadores de evaluación que abarque todas las coordinaciones del sistema?		17	22%
30	¿La Dirección de DISISERBI Diseña instrumentos de evaluación considerando los lineamientos del MPPPEU?	Casi siempre Siempre	24	31%
31	¿El Director Mantiene control de las diferentes áreas que conforman el DISISERBI?		23	29%
32	¿Cumple la dirección de DISISERBI con el POA para mantener el control de las metas?	Siempre	45	58%

Fuente: Pérez (2022)

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **MODELO GERENCIAL BASADO EN LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD (BSC) PARA LA DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS DE LA UNELLEZ**

##### **Presentación de la Propuesta**

Implementar el BSC o cuadro de mando integral como Modelo Gerencial a la Dirección del sistema de los servicios bibliotecarios de la UNELLEZ es un reto en la gerencia pública, sin embargo no es imposible ya que no es salirse de las directrices del MPPPEU sino es combinar ambas formas de gerenciar que le permitan al director de DISISERBI delegar algunas de sus funciones a los diferentes coordinadores de áreas de las diferentes bibliotecas centrales que conforman al sistema, para el logro de las metas propuestas dentro de su plan operativo anual (POA).

Por otro lado, es importante mencionar que el BSC, tendrá la función fundamental de generar un cúmulo de indicadores permanentes que ayuden a conocer de primera mano, los niveles de cumplimiento de sus principales objetivos, y verificar que el rumbo de DISISERBI, esté siempre en la dirección definida a través de su Misión y Visión estratégicas.

Además se debe destacar el hecho, de que el éxito en la implementación del cuadro de mando integral, está basado no solo en el conocimiento del tema y del modelo por parte de los interesados directos (director, coordinadores de áreas, coordinadores departamentales, jefes de unidades y fundamentalmente los trabajadores de todas las bibliotecas que conforman el sistema), de igual manera crea una cultura general de total conciencia sobre la importancia de la estrategia y

los resultados beneficiosos de contar con una herramienta de control de la gestión del trabajo diario de todo el personal.

Destacando por otro lado, que la obtención del objetivo anteriormente señalado, se presenta la necesidad de generar una sinergia entre todas las bibliotecas que ayude no solo a dirigir desde arriba, sino informar y conocer la Estrategia desde la Dirección hasta los distintos niveles organizacionales de DISISERBI, entendiéndose que el cumplimiento de las metas finales es el resultado de la suma de varias metas y objetivos más específicos e individuales de cada biblioteca.

Con el éxito en la implementación del cuadro de mando integral, se podrá generar una gestión táctica y estratégica permanente, que genere valor a DISISERBI, concretado en elementos tanto tangibles como intangibles, entendidos estos últimos, como los ítems fundamentales del mencionado sistema, representados por conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los usuarios, proveedores, destrezas individuales, colectivas, innovación, investigación, desarrollo, satisfacción de los trabajadores, satisfacción de los usuarios, y la flexibilidad operacional; esto se ve reflejado en la calidad del servicio, en el desempeño laboral y por ende, en la parte operativa del sistema, ganando posicionamiento en el mercado de información y manteniendo una imagen diferente de cualquier otra área de la UNELLEZ.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Implementar estrategias comunicacionales basadas en la herramienta Balanced Scorecard en todos los niveles de DISISERBI

### **Objetivos Específicos**

Identificar la situación actual de la Dirección del sistema de los servicios bibliotecarios de la UNELLEZ

Generar estrategias para el fortalecimiento de la comunicación en DISISERBI.

Plantear objetivos e indicadores que lleven a cumplir las metas en la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ

### **Justificación de la Propuesta**

La esencia de las estrategias en todos los niveles es identificar riesgos que se puedan evitar, así como identificar oportunidades. La principal responsabilidad trascendental de cualquier gerente o director como lo es en este caso, es vigilar continuamente para que DISISERBI mantenga el paso al ritmo de los cambios que se dan en el ambiente, siendo su principal importancia el recurso humano y si ellos se encuentran en los niveles correspondiente de acuerdo a la preparación profesional y experiencia dentro del sistema el bienestar que genera se verá reflejado en el desempeño laboral y en la atención a los usuarios.

Sin embargo las estrategias como, es un medio que será utilizado para alcanzar objetivos estratégicos, indicadores estratégicos y planes de trabajo, DISISERBI se proyectara de manera segura con sus usuarios actuales en todas las áreas de los diferentes vicerrectorados donde funciona las Bibliotecas que conforman el sistema, al igual que esos usuarios nuevos que no conocen a DISISERBI se transformara en potenciales, ya que ellos serán parte activa del desarrollo de las estrategias, sin olvidar a los empleados quienes darán el uso adecuado de los recursos de información mejorando la atención diaria que prestan.

### **Alcances**

Este nuevo Modelo Gerencial basado en el cuadro de mando integral o Balance Scorecard está dirigido solamente a la Dirección de DISISERBI perteneciente a la UNELLEZ, abarcando los cuatro vicerrectorados y los 8 núcleos donde se encuentran funcionando las bibliotecas centrales de la Universidad

## **Limitaciones**

Las derivadas por el factor tiempo, cambios climáticos, problemas de salud y suspensión del servicio eléctrico.

## **Desarrollo de la Propuesta**

Para desarrollar y elaborar la propuesta se deben seguir los siguientes pasos:

1. Misión y Visión de DISISERBI.
2. Análisis interno de DISISERBI
3. Matriz FODA de DISISERBI
4. Plan de Acción
5. Modelo Propuesto

## **Visión y misión de DISISERBI**

### **Misión**

Brindar las más amplias posibilidades de acceso a la información necesaria para el que hacer intelectual de los miembros de la Comunidad Universitaria, a su vez prestar apoyo a las actividades de docencia, investigación y extensión, a través del desarrollo de las colecciones bibliohemerográficas, la organización técnica de las mismas, la prestación de servicios y productos soportados en el uso de las tecnologías de información y comunicación, elevando la calidad y la excelencia a través de la consolidación de una cultura informacional que distinga a la UNELLEZ como un centro generador de conocimientos.

### **Visión**

Ser un Sistema de información por excelencia, soportado en el uso de las tecnologías de información y comunicación, comprometido en el desarrollo continuo

de un sistema de gestión de información y conocimiento, basado en la elaboración como la consolidación de productos científicos – informativos, la prestación de servicios de calidad y del apoyo de un equipo humano motivado con la organización.

### **Análisis Interno de DISISERBI**

Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas, esto debido a que las organizaciones no son ni independientes ni autosuficientes, sino que intercambian recursos con el ambiente y los necesitan para sobrevivir.

Según Contó (2010)

El ambiente interno viene dado por todos los recursos, fortalezas y debilidades dentro de una organización como lo son: el recurso humano, financiero, la estructura, el clima organizacional, el sistema de planeación, control y las relaciones con los clientes. (p. 204).

### **Análisis Externo de DISISERBI**

Dentro del ambiente externo de las organizaciones, se encuentran dos aspectos fundamentales que definen su situación para con el resto de la sociedad. Pueden verse afectadas por algunas dificultades denominadas amenazas, las cuales dejan a la empresa en una posición de desventaja. No obstante, dentro de este amplio contexto, también se pueden observar oportunidades de los cuales se obtienen provechos.

Contó y Coulter (2010) señalan que el ambiente externo son todos los elementos ajenos a una organización que son importantes para su funcionamiento, incluye elementos de acción directa y de acción indirecta. (p. 138)

Para la puesta en marcha del plan de estrategias basado en el Balanced Scorecard a DISISERBI se debe realizar el análisis interno y externo para determinar si se encuentra en capacidad de desarrollar, elaborar y comunicar los indicadores de gestión.

Esto lo puede lograr la Dirección del sistema, si quienes formaran parte del equipo de gerencia fueran profesionales con experiencia y formados en el área de la documentación e información, que manejaran la gerencia, el liderazgo, ejercieran control sobre el trabajo que conlleva dirigir un sistema tan grande que atiende a cuatro vicerrectorados en cuatro estados diferentes, así como sus respectivos núcleos. De igual manera tienen una amenaza fuerte representada por los buscadores web entre ellos google scholar, Scielo, entre otros, que tienen publicada información actualizada, de fuentes primarias que dejan a DISISERBI en desventaja al no tener actualizada sus bases de datos, ni equipos de alta resolución que les permita tener en cualquier parte de la UNELLEZ personal que atienda a los diferentes tipos de usuarios.

Por otro lado no tiene una estrategia para promocionar los productos y servicios que ofrece, no existe un control adecuado de los recursos utilizados, lo que conlleva a tener un descontrol sobre el presupuesto y sobre el manejo del personal. El volumen de trabajo, por lo limitado del horario no permite a DISISERBI realizar el trabajo que se requiere. En consecuencia, muchos de estas situaciones, han sido factores relevantes en el desempeño laboral.

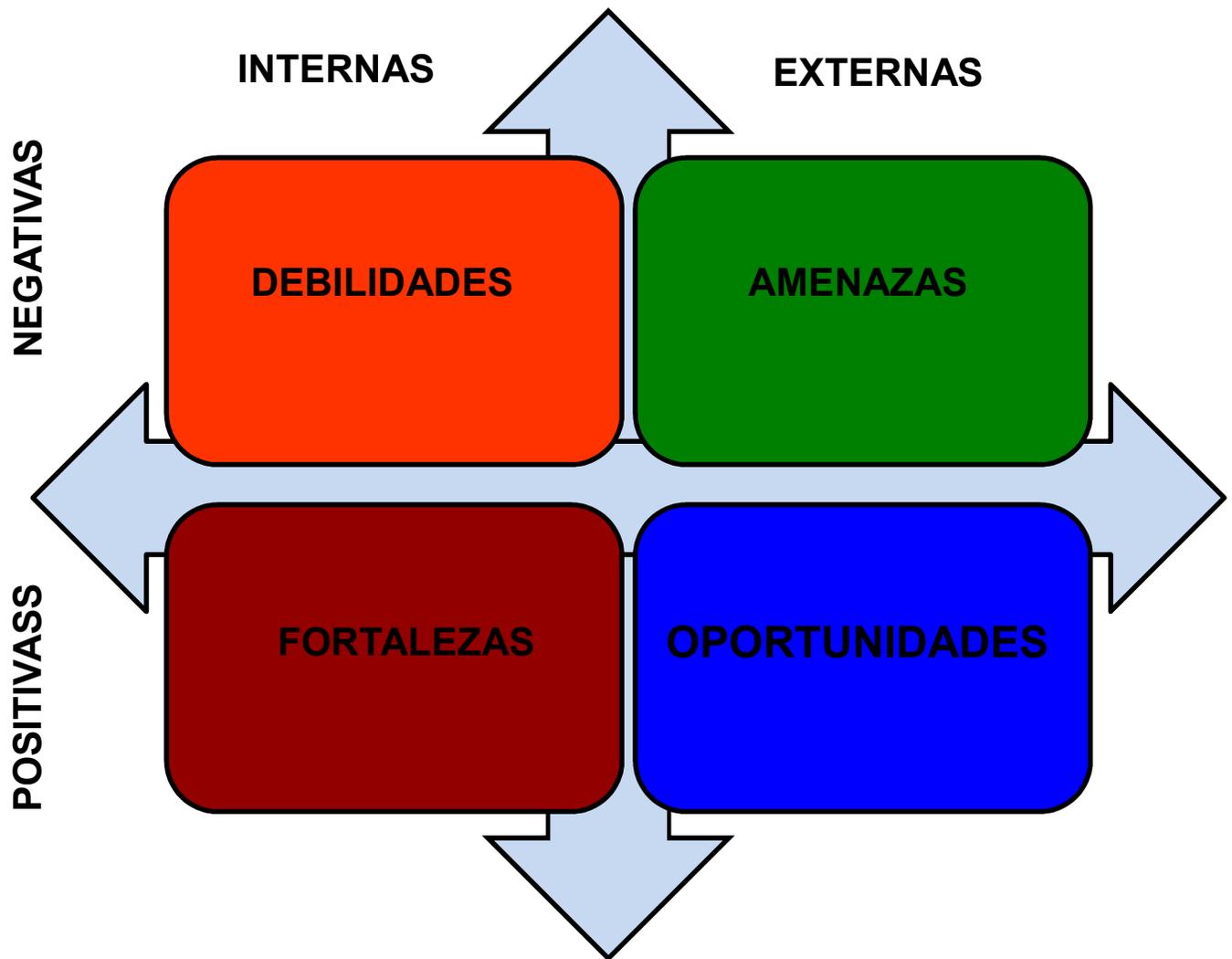
Así mismo el factor externo le va a permitir DISISERBI ocuparse en el desarrollo de cada una de sus actividades. De esta forma, se ve amenazada por la competencia (internet) que se encuentra ganando usuarios. Además de ello, los costos de los equipos de tecnología siguen siendo cada vez más elevados, la Dirección no cuenta con los recursos necesarios para adquirir los mismos.

### **Análisis de la Matriz FODA**

El análisis FODA (ver figura 1 pág. 89) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que

permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Esta matriz es usada en las empresas para obtener el marco general en que operan, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar su situación en el futuro, es considerada una de las técnicas de planificación estratégica.



**Figura 1:** Análisis Matriz FODA

**Fuente:** diseño Pérez (2022) tomado de Thompson y Strikland (2008).

Según Strickland, (2007), considera al análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, así los aspectos fuertes conforman los activos competitivos mientras que los aspectos débiles son los pasivos competitivos. Lo que significa que los activos competitivos superen a los pasivos competitivos. La mejor manera de lograr el éxito consiste en el diseño de estrategias partiendo de las fortalezas, es decir, de lo que mejor realiza la organización.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

De acuerdo con lo anterior DISISERBI tiene el personal capacitado que en el área de documentación e información, lo requiere es que ese personal se forme en el área de gerencia, para que puedan ejercer el control y el mando del sistema de forma eficiente.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

La UNELLEZ tiene áreas donde la conexión a internet es excelente, entonces la Dirección de DISISERBI puede colocar varios puntos en diferentes áreas con personal que atienda los requerimientos de información tanto de los alumnos, profesores, personal administrativo, personal de mantenimiento y visitantes, que den a conocer lo que las diferentes Bibliotecas les ofrece, si el usuario no va a la Biblioteca, la Biblioteca va a donde está el usuario.

En cuanto a la formación profesional del recurso humano que labora en las diferentes Bibliotecas de DISISERBI la UNELLEZ ofrece oportunidades de estudio en todas las áreas del conocimiento en especial las relacionadas con la gerencia, liderazgo, planificación, evaluación, entonces los directivos de DISISERBI están en la obligación de comunicarle a su personal que se preparen en esas áreas, así a las

autoridades no les va a quedar más remedio que ascender a ese recurso humano y no traer de afuera o de otras áreas de la universidad quien o quienes dirijan el destino de DISISERBI

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Si existen oportunidades que hay en el entorno, entonces las debilidades existentes en DISISERBI se pueden transformar en una fortaleza.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. En este caso en concreto las amenazas provienen de que a personal encargado de gerenciar a DISISERBI casi siempre son profesionales que vienen de otros estados, de otras empresas e incluso de otros programas de la UNELLEZ, eso en la parte de gerencia, mientras que los cortes de electricidad, la contaminación ambiental, el mercado competitivo los buscadores web, el cambio de autoridades, las políticas de gerenciar y control de la UNELLEZ y del MPPPEU.

Considerando todo lo anteriormente expuesto y explicado seguidamente se presenta el cuadro 22 donde se puede observar el diseño de la matriz FODA con sus respectivas estrategias FODO y FADA de DISISERBI, posteriormente se puede distinguir el cuadro 23 que tiene por título plan de acción donde se puede observar los objetivos, las estrategias, las actividades, los recursos y el costo.

**Cuadro 21** Matriz FODA de DISISERBI

	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		F1. Adecuada planificación de los recursos entrantes F2. Apropiada ubicación F3. Alta disposición del personal	D1 Pocas estrategias de comunicación D2 No cuenta con estándares de información D3 Deficientes usuarios
	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
	O1- Personal profesional en gerencia en la UNELLEZ	F1-O1-Poner en marcha el mapa estratégico de DISISERBI	D1-O1 Realizar un cursos sobre comunicación asertiva
	O2-Competividad en el mercado	F2-O2- Proponer indicadores de gestión	D2-O2 Desarrollar cursos de capacitación para el avance en las redes sociales para presentar al sistema
	O3- Avances en redes sociales	F3-O3- Establecer sistema de atención al usuario virtuales	D3-O3-Desarrollar una campaña agresiva por las redes sociales de promoción de los productos de información que tienen todas las bibliotecas
	<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
	A1 Mercado Competitivo	F1-A1-Ofertar información digitalizada para ello crear conexión virtual en todas las bibliotecas.	D1-A2-Mantener contacto directo y comunicación con las nuevas autoridades
	A2 Los cambios de autoridades	F2-A2- Realizar promoción de las bibliotecas haciendo participe a las autoridades de la UNELLEZ	D2 A1- Crear estándares de información por varias áreas de la Universidad.
		F3-A1-Realizar un estudio de mercado consciente y eficiente considerando la realidad de la universidad.	D3-A1-Realizar promoción permanente.

Fuente: Pérez (2022)

**Cuadro 22** Plan de Acción de DISISERBI

Objetivo General: Implementar estrategias comunicacionales basadas en la herramienta Balanced Scorecard en todos los niveles de DISISERBI

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo (Bs)</b>
Identificar la situación actual de la Dirección del sistema de los servicios bibliotecarios de la UNELLEZ	<b>F1-O1</b> -Poner en marcha el mapa estratégico de DISISERBI  <b>D3-O3</b> Desarrollar cursos de capacitación para el avance en las redes sociales para presentar al sistema	<b>F1-O1</b> -Diseñar el mapa y presentarlo a DISISERBI  <b>D3-O3</b> - Formar a todo el personal directivo en el uso de la redes sociales como medio de comunicación	<b>Humanos</b> Investigador Personal Directivo de DISISERBI Instructor <b>Materiales</b> Laptop Video Beam	250 \$ (Sujetos a los niveles inflacionarios)
Generar estrategias para el fortalecimiento de la comunicación en DISISERBI.	<b>D1-O1</b> -Realizar cursos sobre comunicación asertiva dirigido a la Dirección y demás coordinadores y jefes de unidades de DISISERBI	<b>D1-O1</b> Diseñar el curso sobre comunicación asertiva	<b>Humanos</b>	150 \$ (Sujetos a los niveles inflacionarios)
Plantear objetivos e indicadores que lleven a cumplir las metas en la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ	<b>F2-O2</b> - Proponer indicadores de gestión  <b>F3-O3</b> - Establecer sistema de atención al usuario virtuales  <b>D3-A1</b> -Realizar planes de para la promoción de la información permanente.	<b>F2-O2</b> -Diseñar los indicadores de Gestión y presentarlos a DISISERBI  <b>F3- O3</b> -Con ayuda de los profesionales en el área de tecnología establecer módulos de atención virtual entre los usuarios y DISISERBI  <b>D3-A1</b> Diseñar los planes de trabajo (estrategias)		300 \$ (Sujetos a los niveles inflacionarios)
			<b>Total</b>	<b>700 \$</b>

Fuente: Pérez (2022)



**Figura 2** Modelo Gerencial Propuesto Balanced Scorecard  
**Fuente:** Diseñado por Pérez (2022)

### Cuadro 23 Mapa Estratégico de DISISERBI

#### En función a la Misión y Visión

1.- Perspectiva Relacionada con la Misión	Incrementar la satisfacción del desempeño laboral en todos los directivos de DISISERBI	
2.- Perspectiva Relacionada con los procesos internos	Desarrollar y modernizar los sistemas de gerenciar	
	Implementar el liderazgo participativo	Mejorar la comunicación
3.- Perspectiva Relacionada con los usuarios	Calidad en el servicio de atención al usuario	Orientar los procesos a la satisfacción del usuario
4.-Perspectiva Relacionada con el aprendizaje	Desarrollar nuevas competencias en el personal, bajo la modalidad multimodal que labora en DISISERBI	

Fuente: Diseñado por Pérez (2022)

Cuando se construye el mapa estratégico, se debe establecer la relación causa-efecto entre las diversas áreas y perspectivas, en el Cuadro 24 se muestra cómo se pueden relacionar las diferentes perspectivas indicadas y el tema clave es mejorar la gerencia tanto del director como el de los coordinadores y jefes de unidades que conforman la estructura organizacional de DISISERBI.

#### Tablero de Indicadores de Gestión

1. **Indicadores que miden el estado de la infraestructura:** sistema de aires acondicionados, división del espacio donde se encuentran cada unidad de información, cantidad de inmobiliario por unidad.

2. **Indicadores que miden la gestión de los recursos de información de cada biblioteca:** bases de datos, información electrónica y recursos de información. En recursos de información: número de registros ingresados, y títulos ingresados a la base de datos.
3. **Indicadores que miden los productos y servicios de información en cada biblioteca:** número de préstamos, solicitados/entregados, préstamos anuales/estudiantes, uso de materiales/estudiantes, préstamos por tipo de usuarios, total de volúmenes prestados al año.
4. **Indicadores que miden la gestión tecnológica de la biblioteca:** total de computadoras/cantidad de especialistas, monto que invierte la UNELLEZ en tecnología al año, total de computadoras/puestos de trabajo, total de horas de conexión, total de m<sup>2</sup> incluidos en la red de la biblioteca, total de capacidades o facilidades informáticas en biblioteca (escáner, grabadoras, lectores.)
5. **Indicadores que miden los recursos humanos en la biblioteca:** número de personal para atender las funciones de la biblioteca, cantidad de personal capacitado al año, cantidad de profesionales con estudios de cuarto nivel, entre otros.
6. **Indicadores que miden el desempeño del Director y los coordinadores de cada biblioteca:** estructura interna de las bibliotecas, relaciones con el entorno universitario, administración de recursos, presupuesto de inversión de las bibliotecas/universidad, inversión anual en capacitación/número de capacitados, entre otros.

### **Avances de los Planes**

La implementación del Plan para que represente el diseño de políticas, se fija el modelo de desarrollo estratégico, los criterios de actuación, y los procedimientos para el funcionamiento, de esta forma se ponen en marcha el Control de Mando Integral. A partir de esto, se empieza el seguimiento, se recoge la información

necesaria para los medidores, se observan y estudian las diferencias, y se analizan las causas de las posibles desviaciones para producir la realimentación.

Generalmente, el primer año que se implementa el CMI es un periodo de prueba y ajustes, pues en algunos casos se deben retirar algunos indicadores o introducir otros más apropiados.

Como se puede apreciar, el CMI proporciona una mejor alternativa gerencial para la Dirección de DISISERBI en conjunto con la gestión estratégica de cada biblioteca, puesto que eleva la eficiencia de los procesos, orienta al logro de resultados, mejora el proceso de toma de decisiones, motiva al personal y les brinda satisfacción a los usuarios. Además, la progresiva extensión de su implementación las bibliotecas podrán consolidar el éxito de las metas y objetivos cuando su aplicación se realiza progresivamente durante el año.

El Cuadro de Mando Integral orienta la actuación de la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, hacia el logro de resultados equilibrando la visión que debe seguir, lo que potenciará la incorporación de la conciencia estratégica en la gestión del Director y los demás miembros de la gerencia de cada biblioteca al centrarse en los intereses de las partes interesadas, además motivará el desempeño laboral de los recursos humanos a través de las capacitaciones por considerar a los trabajadores un bien con valor intangible, comprometido en innovar y aprender.

El CMI o Balance Scorecard concebirá a DISISERBI como un sistema interrelacionado de procesos de cuya forma de actuar depende la generación de resultados de valor, la motivación, el compromiso de los recursos humanos para alcanzar y favorecer la integración del personal a conocer por qué, dónde y cómo aplicar sus conocimientos y esfuerzos.

Por último, en relación a la evaluación del desempeño, el aporte de cada miembro y sección a los objetivos estratégicos, favorecerá la creación de la cultura evaluadora necesaria para alcanzar la mejora continua de DISISERBI.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

En respuesta al planteamiento inicial, el investigador sostiene que implementar el CMI en DISISERBI como Modelo Gerencial, mejorar la gestión que se realiza en todas las bibliotecas, esta herramienta les ayudara definir por qué están ocurriendo las cosas con base en una visión dinámica de cada Unidad de Información, la diferencia del CMI con otras herramientas gerenciales, es que este contribuye a alcanzar un monitoreo integral y estratégico que define los objetivos, acciones e indicadores, lo que amerita coordinación entre las distintas áreas funcionales y la integración de estrategias con los objetivos.

En esta línea surgen una serie de ventajas, de utilizar el modelo Balance Scorecard:

1. Porque ayuda a simplificar la lista de prioridades del quehacer diario e identificar cuáles son las necesidades que deben atenderse con prioridad, como la gerencia, el personal, los usuarios, los procesos técnicos, el sistema y la tecnología, con la finalidad de obtener mayor equilibrio con las demás áreas el aprendizaje constante, el liderazgo y la comunicación. Esto quiere decir que el éxito en la gerencia de DISISERBI permitirá mejorar los servicios de información y la atención al usuario, lo cual se transforma en una ventaja en relación a su competidor más fuerte los buscadores web.

El mapa estratégico es de utilidad en la comunicación y el seguimiento de la estrategia mediante la definición de los objetivos

1. estratégicos, la identificación de las variables clave de las que depende el éxito y el establecimiento de indicadores; es decir, gestiona los factores estratégicos de todas las bibliotecas. Las Unidades de Información obtienen resultados favorables a través de un enfoque sistémico, además de que definen la relación causa efecto, y ello sirve para incentivar la gestión del personal, pues vemos cómo la persona contribuye al logro de los objetivos de la biblioteca.
2. Se centra en la misión, visión y estrategia de cada Biblioteca, y una vez que los indicadores de desempeño son identificados, se seleccionan los objetivos, el proceso de cuadro de mando asume que la Dirección de DISISERBI y el personal adoptarán las conductas y ejecutarán las acciones que sean necesarias para lograr esos objetivos.
3. Ofrece a DISISERBI un modelo integral de funcionamiento utilizando un sistema de gestión que permite diseñar, representar y facilitar el seguimiento de los objetivos conjuntamente con las estrategias esenciales. Es decir, el CMI es un sistema integrado, balanceado y estratégico que identifica puntos claves, críticos y direcciona el futuro al traducir la visión en acción, seleccionar objetivos según, cada objetivo clave, establecer los indicadores, metas que habrán de alcanzarse en determinados plazos y planes de acción.

Finalmente, podemos concluir, que el CMI es un instrumento necesario para el empleo del sistema de control estratégico de gestión para DISISERBI significa que el control de gestión estratégico garantiza el éxito del desempeño organizacional y que la calidad en el control estratégico es una responsabilidad prioritaria del que hacer dentro de cada biblioteca. Por ello la herramienta válida para trabajar con

mejor desempeño en el control estratégico en la gestión bibliotecaria es el Cuadro de Mando Integral.

### **Recomendaciones**

- Que el Director de DISISERBI acepte y lleve a la práctica este nuevo Modelo Gerencial que le permita lograr las estrategias que se plantea en su planificación estratégica anual.
- Elaborar programas de capacitación en mejoramiento del liderazgo de los directivos de DISISERBI.

## Referencias

- Arbeláez, John (2014: p.120) Modelos Gerenciales. Colombia: Fundación Universitaria María Cano. CIDE Medellín.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. (2da. ed). Caracas: Episteme
- Baena (2013) *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa
- Balestrini (2006). ¿Cómo se elabora el Proyecto de Investigación?. Caracas: Consultores Asociados B.I
- Berenson, N (2011) “*Metodología de la Investigación*”. 2da edición. México: Editorial Pearson, Prentice Hall.
- Buengele, C., Leroyb, H. y De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289-303.
- Bunge, M. (2002). Epistemología. Barcelona: Siglo XXI Editores.
- Carballo, R. (2015). En la espiral de la innovación. Modelo de Benchmarking y experiencias de empresas innovadoras en España. Madrid: Editorial Díaz de Santo.
- Carrasco (2.012). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill Interamericana Editores.
- Cazares (2.013). El Proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa.
- Contreras y Matos (2015). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, (35), 152-181.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 30 de diciembre de 1999. Decretada por la Asamblea Nacional Constituyente.
- Cook, T. y Reichardt, C. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid España: Editorial Morata
- Crissien, J. O. (2005). Gerencia del siglo XXI, Liderazgo basado en el desarrollo de competencias. En Revista EAN N° 54, p. 59-83. <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/333/324>

- Chávez, N. (1994). La investigación científica. Barcelona, España. Editorial Ariel.
- Chiavenato, I. (2011). Human resources management. The human capital of organizations. Editorial Mc. Graw Hill, México D.F.
- Colmenarez, Y. (2020) trabajo de especialización en Gerencia Publica: Estrategias Gerenciales de Motivación para el Personal de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo para la Optimización del Servicio. UC Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas Dirección de Postgrado Especialización en Gerencia Pública
- Díaz, A. (2014). Innovación, tecnología y conocimiento: “Ingredientes para impulsar el desarrollo sostenible en el país”. Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 12, 79-86.
- Diccionario de la Real Academia Española. 2012. Términos Básicos. [Documento En Línea]. En: <http://www.rae.es/> [Consulta: Octubre 8, 2022]
- Echeverría, (2006). Metodología de la investigación. España: Editorial Trillas. Madrid.
- Gómez, J. A. y Garrido, F. J. (2011). Prácticas efectivas e innovadoras de crecimiento y competitividad de negocios: Creciendo en épocas de crisis y complejidad en los mercados. Strategy & Management Business Review, 2 (1), 17-24.
- González, L. (2021) Trabajo Final de Maestría presentado y publicado en la Universidad Nacional de Colombia: “Evaluación de la calidad percibida del servicio bibliotecario, aplicación en la Sede Bogotá de la Universidad Nacional de Colombia”.
- Hamel, G., y Breen, B. (2008). El Futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Hammer, M. y Champy, J.A. (1993). Preparar el cambio en la organización. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Koontz, H. y Weiririch, H. (2010) Administración una perspectiva global. México: Editorial McGraw Hill. pp. 650.
- Hernández, Fernández, y Baptista (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw - Hill, Interamericana de México, S.A. de C. V
- Hernández, R. (2008), Metodología de la Investigación, (6ta Edición). México: Editorial Mc Graw Hill.

- Hurtado y Toro (1996) Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio. Valencia. Venezuela: Editorial Clemente
- Ibáñez, N. y Castillo, R. (2010) Hacia una Epistemología de la Gerencia. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 6, núm. 16, julio-octubre, pp. 54-78. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela.
- Jiménez, S. (2009). La construcción del estado del arte en la formación para la investigación en el posgrado en educación. En El posgrado en educación en México. México: Universidad Nacional Autónoma de México. <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a11.pdf>
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Lago (2013). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. Madrid España.
- Laiton, L. (2022). Trabajo de Maestría en Administración de Organizaciones: Diseño de un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard para el Sistema Nacional de Bibliotecas del Servicio Geológico Colombiano. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD Escuela de Ciencias Administrativas Contables y de Negocios - ECACEN Maestría en Administración de Organizaciones. Disponible en: [file:///C:/Users/USER/Downloads/Lalaitonc%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Lalaitonc%20(1).pdf)
- Latorre, E. L., Díaz, C. C., Plata, A. M. y Marín, S. P. (2015). Caracterización de dos experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia. Civilizar, 15 (28), 197-212.
- Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. Strategy & Leadership, 46 (3), 10-20.
- Lemarchand, G. (2016). Sistemas nacionales de ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe. Montevideo, Uruguay: UNESCO.
- León y Garrido (1998). Métodos de investigación en tiempos de cambio. Venezuela: Episteme consultores Asociados C.A. Tercera Edición.
- Ley de Infogobierno (2013) Decretada por la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) Gaceta Oficial N° 37.305 fecha 17 de octubre de 2001. Decretada por la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela

- Manual de Organizacional de DISISERBI (2017) Oficina de Planificación y Evaluación Institucional (OPEI) de la UNELLEZ Barinas.
- Martínez, M. (2013) Introducción al Pensamiento Sistémico. Universidad del Valle de México. Disponible en: <file:///C:/Users/USER/Downloads/introMP.pdf>
- Martínez, M. (2000). La Nueva Ciencia, su Desafío, Lógica y Método. Trillas, México
- Martínez, M. (1994). El paradigma emergente. España. Editorial Limusa
- Martin, J. (2015). Transformational and Transactional Leadership: An Exploration of Gender, Experience. *Libraries and the Academy*, 15(2), 331–351. Disponible en: <https://muse.jhu.edu/article/578272/pdf>
- Márquez, O. (2001). El Proceso de Investigación en las Ciencias Sociales. Docencia Universitaria. Barinas Estado Barinas.
- Mendoza de Carmona, Y. (2018). La Epistemología Crítica: Un Enfoque para la Construcción del Pensamiento Gerencial Emergente. *Sapienza Organizacional*. ISSN: 2443:4256 Año 5 N° 10 Julio / Diciembre 2018 Pg.: 143
- Montealegro, J., Delgado, A. y Cubillos, C. (2017) Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima- Revista electrónica Scielo. Disponible: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762017000100026](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762017000100026)
- Narváez, A. (2028) Trabajo de Maestría en Administración: Planeación estratégica con enfoque prospectivo: caso de una Biblioteca Universitaria en Colombia. Publicado en la Revista *Gestión y Desarrollo* numero 15 pp. 1-28. Disponible en: <http://190.131.242.67/index.php/GD/article/view/4006/3227>
- Orlov, A. K. y Chubarkina, I. Y. (2017). Blue ocean strategy application in the course of planning and implementation of construction projects in the area of SMART housing and social infrastructure. *MATEC Web of Conferences*, 106, 1-8.
- Parella, S. y Martins, F (2.013) *“Metodología de la Investigación Cuantitativa”*. 2da. Edición, Fondo Editorial de La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela
- Pérez, A. (2018) Trabajo de Grado de Maestría en Administración Mención Gerencia General Presentado en la UNELLEZ – San Carlos: Modelo Gerencial para el Mejoramiento del Área Administrativa en la Diócesis de San Carlos Cojedes.

Revista Científica Gerens número 3. Disponible en:  
<file:///C:/Users/USER/Downloads/2483.pdf>

Pulgarín, S. A. y Rivera, H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: Un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.

Roncancio, G. (2018) ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? Mayo 24, 2018, de Pensemos Sitio web: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Ruiz (2002). *Gerencia En El Aula*. Yaracuy -Venezuela. Talleres Gráficos del Instituto Vocacional de Venezuela (INSTIVOC)

Sabino, C. (2002). *El proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Sagasti, F. (2013). *Ciencia, tecnología e innovación. Políticas para América Latina*. Lima, Perú: Fondo de Cultura Económica.

Sallenave, J. (2012). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma. pp. 78.

Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual-SAPI (1997). Gaceta Oficial N° 36.192 de fecha 24-04-97. Organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para Industria y Comercio.

Sierra, B. (2013). *Metodología de la investigación*. Editorial. McGraw. Hill. Tercera edición. pp. 65-92, 117-120.

Tamayo, M. y Tamayo, M. (2010). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial McGraw Hill, pp. 56.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2007). *Manual de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas.

Universidad Nacional Abierta (1994). *Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos de grado de Especialización*. Caracas: Dirección de investigación: Decanato de Postgrado y Extensión.

Usher (1996). *Perspectivas Teórico-epistemológicas en la Investigación Educativa*. México: Editorial Trillas

Valdés, E. (2005). *Empowerment*. Disponible en:  
<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm>.