

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**



**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA LA BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA, DE  
LA CIUDAD DE SAN SALVADOR".**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

**Wilmer Iván Rodríguez López**  
**Douglas Humberto Reyes**  
**Manuel De Jesús Navarro López**

Para Optar al Grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Marzo de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Doctora Maria Isabel Rodríguez  
Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad  
De Ciencias Económicas : Licda. Dilma Yolanda de del Cid

Asesor : Ing. José Gutiérrez Contreras

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Aristides Campos  
Ing. José Gutiérrez Contreras  
Lic. Alfonso López Ortiz

Marzo de 2004.

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

### **WILMER IVAN RODRIGUEZ**

A Dios por darme la oportunidad de culminar mi carrera al prestarme la vida, y darme la fortaleza necesaria para seguir luchando. A mis padres Ana Refugio López y Manuel de Jesús Rodríguez y hermanos Henry y Melvin por el apoyo y la confianza durante todo este tiempo ya que sin su compañía hubiese sido imposible lograrlo. A mis tíos, que siempre están cuando mas los necesito con sus consejos y apoyo. A mis primos que de una u otra manera han colaborado. A mis amigos y mis compañeros de la Universidad, que constituyen una parte importante en mi vida.

### **DOUGLAS HUMBERTO REYES**

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme la capacidad y energía en el proceso de la carrera, al mismo tiempo por darme la vida y por estar coronando mis estudios.

A mis padres Hilda Reyes y Concepción Velásquez Huevo por impulsarme y por el entusiasmo mostrado por cada uno de ellos, fortaleciéndome en cada momento con palabras de aliento para alcanzar la meta. A mi esposa Celia Marina Alvarado e hijo Brandon Reyes por el apoyo y por la comprensión brindada constantemente en el proceso de la carrera.

### **MANUEL DE JESÚS NAVARRO LÓPEZ**

Gracias a Dios Todopoderoso por darme la inteligencia y sabiduría necesarias para alcanzar este nuevo triunfo.

A mi Madre Josefa Elisa López por su ayuda incondicional y confianza, ya que sin su ayuda no lo habría logrado.

A mi esposa Flor de Maria por su apoyo, comprensión y cariño en los momentos que mas los necesitaba.

A mi hermana Ana Gladis de Orellana, abuelos, tíos y sobrinos que de alguna manera confiaron que podía alcanzar la meta propuesta. Que Dios les bendiga.

## INDICE

	Pagina
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	
B. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS BIBLIOTECAS Y SU ADMINISTRACIÓN	
1. GENERALIDADES SOBRE BIBLIOTECAS	1
2. CONCEPTOS	2
3. IMPORTANCIA	2
4. OBJETIVOS	3
5. CLASIFICACIÓN	3
a. BIBLIOTECAS NACIONALES	4
b. BIBLIOTECAS PÚBLICAS	4
c. BIBLIOTECAS DE CENTROS DOCENTES	4
d. BIBLIOTECAS ESPECIALES	5
6. LAS BIBLIOTECAS Y LA COMUNICACIÓN	6
7. LA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS	7
B. GENERALIDADES DE LA BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA	
1. ANTECEDENTES	8

2. SERVICIOS QUE PRESTA	11
a. NACIONALES	12
b. INTERNACIONALES	13
c. SERVICIOS ESPECIALES	14
d. OTROS SERVICIOS	14
3. FUNCIONES	15
4. ACTIVIDADES PRINCIPALES	16
5. APOORTE A LA SOCIEDAD	17
C. MARCO DE REFERENCIA SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
1. SISTEMAS	18
a. CONCEPTOS	19
b. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS	19
c. IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS	21
d. PRINCIPIO DE LOS SISTEMAS	21
e. COMPONENTES DE LOS SISTEMAS	23
f. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO SISTEMA	25
2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	26
a. CONCEPTOS	26
b. IMPORTANCIA	27
c. PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	28
d. COMPONENTES DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	29
d.1. PLANEACIÓN	29
d.2. ORGANIZACIÓN	33
d.3. DIRECCIÓN	41

## CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO REALIZADO EN LA BIBLIOTECA NACIONAL  
FRANCISCO GAVIDIA.

## A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. IMPORTANCIA	48
1. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	49
a. MÉTODO UTILIZADO	49
b. TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
c. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	51
d. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	52
e. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	52
f. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA JEFATURAS Y COLABORADORES	54
g. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LOS USUARIOS	54
h. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	54

B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO  
ACTUAL DE LA BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA

1. COMPONENTES ADMINISTRATIVOS DEL PROCESO ORGANIZATIVO ACTUAL	56
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	61
3. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS ACTUALES	61

C.	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ACTUAL Y LA DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL SERVICIO AL USUARIO DE LA BINAC.	
1.	COMUNICACIÓN A EMPLEADOS DEL NIVEL OPERATIVO	62
2.	COMUNICACIÓN DE JEFES DE PRIMERA LÍNEA HACIA COLAB.	63
3.	COMUNICACIÓN A USUARIOS	64
4.	PROCESO DEL SERVICIO AL USUARIO	65
a.	INSTALACIONES FÍSICAS	65
b.	SERVICIO AL USUARIO	65
c.	IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL USUARIO	66
d.	DESVENTAJAS DEL SERVICIO AL USUARIO	66
D.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1.	CONCLUSIONES	67
2.	RECOMENDACIONES	69

CAPÍTULO III - PROPUESTA DE UN DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA.

A.	PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA BINAC	71
1.	REESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN	72
2.	REESTRUCTURACIÓN DE LA VISIÓN	74
3.	FORMULACIÓN DE VALORES	76
4.	FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS	79
a.	OBJETIVO GENERAL	80
b.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	80

5. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS	80
6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	81
7. FORMULACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	83
8. FORMULACIÓN DE PROGRAMAS	83
B. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA BINAC	84
1. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS	84
a. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	84
a.1. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL	86
a.2. PROPÓSITO DEL MANUAL	86
a.3. OBJETIVOS DEL MANUAL	86
a.4. POLÍTICAS	87
a.5. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO	87
a.6. ÁMBITO DE APLICACIÓN	88
a.7. INSTRUCCIONES PARA SU USO	88
a.8. LIMITACIONES	89
a.9. CUERPO PRINCIPAL	89
b. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	89
b.1. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL	90
b.2. IMPORTANCIA DEL MANUAL	90
b.3. OBJETIVOS DEL MANUAL	91
b.4. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO Y APLICACIÓN	92
b.5. INSTRUCCIONES PARA SU USO	92
b.6. PROCEDIMIENTOS PRESENTADOS	93
b.7. CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL	94



c. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	94
c.1. OBJETIVOS DEL MANUAL	94
c.2. INSTRUCCIONES PARA SU USO	95
c.3. CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL	96
C. DIRECCIÓN	97
1. MOTIVACIÓN	97
2. LIDERAZGO	101
3. COMUNICACIÓN	103
a. INFORMACIÓN A EMPLEADOS	103
b. INFORMACIÓN A USUARIOS	105
D. CONTROL	106
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	108
1. ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN	108
F. RECURSOS NECESARIOS PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	113
1. HUMANOS	113
2. MATERIALES	114
3. FINANCIEROS	115
4. TÉCNICO ADMINISTRATIVO	116
 ANEXOS	
 ANEXO No. 1	
PRINCIPALES DIRECTORES DE LA BINAC A TRAVES DE LA HISTORIA	1
 ANEXO No. 2	
CUADRO DE RESULTADOS DE TABULACIÓN DE COLABORADORES	1 - 22

ANEXO No. 3	
CUADRO DE RESULTADOS DE TABULACIÓN DE JEFES	1 - 16
ANEXO No. 4	
CUADRO DE RESULTADOS DE TABULACIÓN DE USUARIOS	1 - 15
ANEXO No. 5	
CUADRO DE PROGRAMAS INSTITUCIONALES	1 - 2
ANEXO No. 6	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	1 - 15
ANEXO No. 7	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	1 - 20
ANEXO No. 8	
MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1 - 6
ANEXO No. 9	
HOJA DE SUGERENCIAS	1

## **RESUMEN**

A través de los años, las diferentes administraciones en la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia de El Salvador, no han implementado un sistema de gestión administrativa que integre las diferentes tareas y funciones institucionales en un todo, donde se elaboren objetivos que guíen el quehacer organizacional para obtener logros importantes que coadyuven al mejoramiento de los servicios que ofrece la Institución. Por tal razón, para eficientizar la administración en la BINAC se ha diseñado la presente propuesta que contiene herramientas administrativas necesarias, así como aspectos que contribuyen a la realización de una buena gestión.

Para la realización de la investigación se describió, analizó e interpretó la situación problemática que acontece en la BINAC. En la elaboración del diagnóstico administrativo se utilizaron diferentes técnicas que permitieron recabar la información, entre ellos se encuentran: la entrevista, la encuesta y la observación.

Posteriormente, se procesó la información por medio de un sistema manual utilizando hojas tabulares para facilitar el proceso de integración de la información.

Los resultados obtenidos reflejaron deficiencias en las fases del proceso administrativo, lográndose de esta manera la determinación de la situación real y necesidades que demanda el quehacer administrativo de la BINAC, lo cual permitió establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES:

- a.** Los componentes de la planeación como visión, misión y objetivos de la BINAC son conocidos de manera general por los empleados.
- b.** Con relación a la funciones de los colaboradores específicamente, conocen de manera general las actividades que desempeñan y muchas veces las conocen de manera empírica lo que ocasiona que no las tengan bien definidas.
- c.** Referente a la comunicación dentro de las unidades administrativas, tanto de jefes como de colaboradores es deficiente, debido a que muchas de ellas se realizan de manera informal, ya que es de tipo verbal.
- d.** No existen herramientas administrativas como: manual organización, de procedimientos y descripción de puestos que ayuden al buen funcionamiento de las actividades y que estandaricen las funciones.

## RECOMENDACIONES:

- a.** Se debe realizar una adecuada planeación de la institución especialmente en la misión, visión y objetivos con el fin de actualizar los conceptos de manera que puedan ser completos, al mismo tiempo darlos a conocer a todos los empleados.
- b.** Las diferentes unidades de la Biblioteca Nacional deben de contar con herramientas administrativas que describan las funciones generales de la unidad y funciones específicas de los puestos de trabajo tanto de jefaturas como de colaboradores, en la que se describan el conjunto de actividades a realizar.
- c.** Es necesario que los empleados de las unidades deban entender que una comunicación efectiva es importante ya sea entre los jefes y sus colaboradores; todo esto debe formalizarse a través de un sistema de comunicación escrita que pueda coadyuvar al desarrollo de sus actividades.
- d.** Elaborar manuales de organización, procedimientos, descripción de puestos para todas las unidades de la institución los cuales deberán ser difundidos, actualizados y revisados constantemente con el fin de lograr una eficiencia en todos los puestos.

## INTRODUCCIÓN

Se da a conocer un diseño de sistema de gestión administrativa para la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia de El Salvador, con el propósito y la finalidad de eficientizar la administración institucional, a través de recomendaciones y aspectos de importancia que deben de implementarse en las etapas del proceso administrativo.

La realización de este trabajo se ha dividido en tres capítulos, donde en el capítulo uno se describe el marco teórico relacionado al estudio de investigación realizado, el cual contiene conceptos teóricos del proceso de gestión administrativo.

En el segundo capítulo, se dan a conocer los resultados obtenidos en el estudio de la situación actual que atraviesa la Biblioteca Nacional y de la metodología que utiliza en la fase del proceso administrativo, sirviendo de base para conocer e identificar la realidad institucional, llegando a conclusiones y recomendaciones las cuales servirán de base para la propuesta de un nuevo sistema de gestión administrativa para la institución.

En el tercer capítulo, se propone el diseño del sistema de gestión administrativa para la BINAC en la que se propone una serie de cambios como la misión, la visión, una tabla de valores, herramientas técnicas administrativas y una propuesta de nuevos incentivos motivacionales así como cambio en el tipo de liderazgo y comunicación a empleados y usuarios.

Finalmente, se presenta la bibliografía y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

#### **A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS BIBLIOTECAS Y SU ADMINISTRACIÓN.**

Este apartado corresponde a conocer de una manera semi-conceptual algunos aspectos sobre las Bibliotecas como conceptos, importancia, objetivos, etc. continuamente algunas consideraciones de tipo administrativo que puedan presentarse en la administración de una Biblioteca.

##### **1 - GENERALIDADES SOBRE LAS BIBLIOTECAS.**

Las Bibliotecas han sido consideradas a través del tiempo y aun en la época actual como centro de cultura general describiéndose en orden de gran importancia su significado desde el origen de sus raíces etimológicas.

##### **El término Bibliotecas proviene de las raíces griegas:**

-Biblión significa libro.

-Theke significa armario.

El cual se puede interpretar como lugar o recinto donde se tienen libros ordenadamente para la lectura.



Las Bibliotecas de hoy en día no solo se dedican a un papel de solo prestar libros, sino también a la publicación de obras, microfilmes, sala para mesas de discusión y otros.

## **2 - CONCEPTOS.**

" Las Bibliotecas son instituciones las cuales se encargan de proveer los materiales adecuados e interpretación de sus fuentes a nivel nacional e internacional que contribuyan a satisfacer las necesidades del conocimiento."<sup>1</sup>

Otra definición es, " Una Biblioteca es una colección de libros y de otros medios de comunicación del conocimiento social que debidamente organizada, se pone al servicio de una comunidad con los medios técnicos y personales adecuados."<sup>2</sup>

Con estos conceptos podemos definir a la Biblioteca como una institución que representa todo el conocimiento que se expresa a través del tiempo y que servirá para enriquecer la cultura de una comunidad, ciudad o país.

## **3 - IMPORTANCIA.**

Una Biblioteca es la institución pionera de un país en bibliotecología, creada como una identidad de lectura, estudio

---

<sup>1</sup> Wheeler Joseph L., "Administración de Bibliotecas Públicas", Primera Edición, Año 1970.

<sup>2</sup> Gutiez Carrión, Manuel. "Manual de Bibliotecas", Ediciones Pirámide, Segunda Edición, año 1995, Pág. 30.

e investigación, debido al incremento y la diversificación de la industria y el florecimiento de las artes, las ciencias y el comercio, se observa mayor utilización de los conocimientos Bibliográficos.

#### **4 - OBJETIVOS.**

Los objetivos primordiales de toda Biblioteca son:

- Han sido creadas con el objeto de satisfacer las necesidades del lector y brindar elementos de juicio que le permitan la satisfacción del saber en todos los ordenes del conocimiento.
- "Ser la depositaria de todo el material bibliográfico y audiovisual del país y debe actuar como centro de directriz de la política bibliográfica teniendo a su cargo los servicios técnicos de asesoramiento en la materia de ejecución y coordinación de toda la actividad bibliográfica nacional."<sup>3</sup>

#### **5 - CLASIFICACIÓN.**

La clasificación tradicional y pedagógica de las Bibliotecas utilizada en la mayor parte de los manuales es la que clasifica a las Bibliotecas en:

---

<sup>3</sup> Gutiez Carrión, Manuel. "Manual de Bibliotecas", Op. Cit. Pág. 30.

**a - Bibliotecas Nacionales.**

"Son de carácter general por sus fondos, que tienen encomendados, como cabeza del sistema bibliotecario de un país, funciones centrales en el control bibliográfico y en la disponibilidad de las publicaciones de ordinario constituyen también las colección más importante del tesoro bibliográfico de una cultura y suelen reunir una gran variedad de colecciones documentales."<sup>4</sup>

Otro concepto es "Una institución financiada directa o indirectamente por el estado que tiene la responsabilidad fundamental de recopilar el patrimonio documental de catalogarlo, preservarlo y difundirlo para un efectivo funcionamiento de la Biblioteca del país."<sup>5</sup>

**b - Bibliotecas Públicas.**

"Son de carácter general por sus fondos y por sus usuarios. Es la Biblioteca en sentido tradicional."<sup>6</sup>

**c - Bibliotecas de Centros docentes (escolares y universitarios).**

Este tipo de Biblioteca son de carácter general por sus fondos, pero no por sus usuarios, ya que están al servicio de

---

<sup>4</sup> Gutiez Carrión, Manuel. "Manual de Bibliotecas", Op. Cit. Pág. 37.

<sup>5</sup> Boletín "Modelo de una Biblioteca Nacional para América Central", Dirección de Publicaciones e Impresos, Primera Edición, Año 2001.

<sup>6</sup> Gutiez Carrión, Manuel. "Manual de Bibliotecas", Op. Cit. Pág. 37.

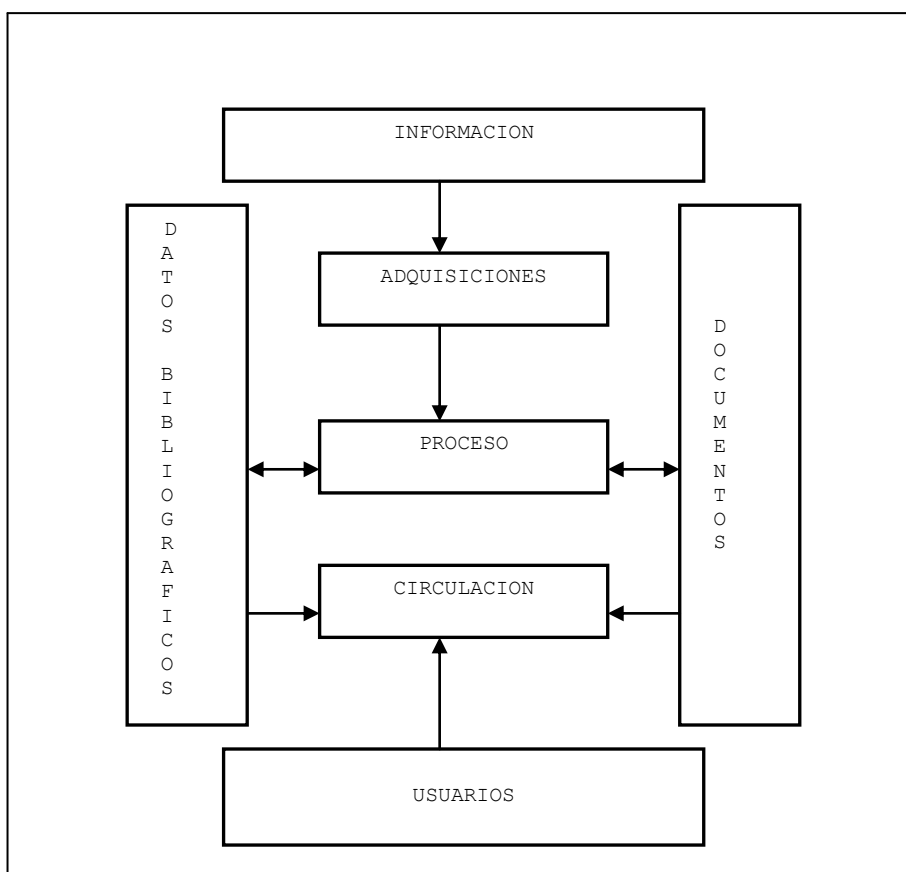
los miembros de una institución docente y subordinados a los fines de esta.

**d - Bibliotecas Especiales.**

Son especiales por sus fondos, como por sus usuarios. La subdivisión es tan amplia, como las instituciones que sirve, así como también por las distintas materias de especialización (jurídicas, de medicina, de agricultura, etc.)

## 6 - LAS BIBLIOTECAS Y LA COMUNICACIÓN.

En toda organización para que tenga una buena coordinación, así como también excelentes resultados, tendrá que estar bien comunicada, a continuación se presenta un modelo de comunicación de la Biblioteca y usuarios.



Fuente: Carrión Gutiez, "Manual de Bibliotecas", Pág.26

Donde, se debe recalcar la importancia que tienen dentro del círculo de funcionamiento de la biblioteca los usuarios, ya

que forman parte del sistema de funcionamiento, como consumidores.

## **7 - LA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS.**

Gestión, administración, planificación, organización y funcionamiento de Bibliotecas son términos utilizados muy frecuentemente pero no son entendidos.

Gestión equivale a administración y la responsabilidad de todas las operaciones relacionadas con la Biblioteca; como una parte la más importante de ella está la dirección la cual su función es la de tratar de alcanzar metas a través de sus objetivos. La Planificación de la Biblioteca se hace a futuro en función de un análisis de la realidad compleja. La organización, ayuda a utilizar adecuadamente los medios disponibles como materiales y el recurso humano.

Finalmente, cabe recalcar que con todo este marco teórico establecido, se fijan las bases teóricas necesarias para proponer un sistema de gestión administrativa que sea acorde a la naturaleza institucional.

## **D. GENERALIDADES DE LA BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA.**

### **1 - ANTECEDENTES**

La Biblioteca Nacional fué fundada en 1870, según decreto del Ministerio de Relaciones Exteriores y de Instrucción Pública, firmada por el Sr. Presidente de la República Dr. Francisco Dueñas y el Sr. Gregorio Arbizú Ministro del Ramo el 5 de julio de 1870 en el Palacio Nacional y publicado en el Diario Oficial el 7 de julio de 1870.

En el año de 1871, el Presidente de la República Mariscal de Campo Santiago Gonzáles, tomando en consideración las ventajas que reportaría para la Universidad Nacional, firmó un acuerdo el 9 de diciembre de dicho año, en el cual ponía bajo la administración del Consejo Superior de Instrucción Pública (formado por las autoridades de la Universidad Nacional), la Biblioteca Nacional Salvadoreña.

El primer local que ocupó La Biblioteca Nacional, fué la esquina sur oeste del edificio de la Universidad Nacional frente a la Avenida España y segunda Calle Poniente.

Cuando en 1873, un terremoto destruyó el edificio de la Universidad, obligatoriamente tuvo que trasladarse al Palacio

Nacional juntamente con las actividades académicas de la Universidad.

Por los años de 1879, regresó al nuevo edificio de la Universidad y en los años de 1887, el Ministro de Instrucción Pública, dictó un acuerdo con el cual separaba la Biblioteca Nacional de la inspección del Consejo Superior de Instrucción Pública, dejándolo bajo la dependencia del Ministerio respectivo.

A los 18 años de haberse emitido el decreto de fundación de la Biblioteca Nacional Salvadoreña, el gobierno acordó declarar la inauguración oficialmente el 15 de marzo de 1888.

En 1938, por gestión de Don Julio Cesar Escobar, Director de la Biblioteca Nacional, se compró un edificio ubicado en la Octava Avenida Norte numero 228, en donde la Biblioteca Nacional estuvo alojada 26 años. Muy pronto este local se volvió insuficiente y se alquiló un local anexo en el edificio Patuzzo y otro en el edificio de la Gran Logia Masónica Cuscatlán.

Durante el período del Director Sr. Baudilio Torres y con el apoyo de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), se gestiona la construcción del nuevo edificio de 9 pisos para la Biblioteca y Archivo Nacional cuya construcción



se comenzó el 7 de mayo de 1959, y se terminó en diciembre de 1963. El costo de este edificio fue de ¢ 2,500,000.00 y construido cuando era Ministro de Educación el Dr. Mauricio Guzmán y Presidente de la República el Coronel José María Lemus.

El 16 de enero de 1964, se abrieron las puertas al público bajo la dirección del Sr. Rolando Velásquez.

En enero de 1968, el entonces Ministro de Educación Lic. Walter Beneke, ordenó el traslado del Ministerio de Educación al edificio de la Biblioteca Nacional.

Todos los depósitos de libros fueron colocados en la torre norte, sin embargo el servicio al público se mantuvo inalterable. En la mencionada torre norte quedaron amontonados en pilas sobre el suelo los libros y revistas en condiciones lamentables de descuido y abandono.

Aquí funcionó la Biblioteca Nacional hasta el 10 de octubre de 1986, cuando el edificio fue destruido completamente por un terremoto y por las torrenciales lluvias que siguieron al siniestro. La Biblioteca Nacional cerró temporalmente sus servicios y se dedicó a rescatar toda la colección que yacía entre ruinas y se embodegó en 8 diferentes locales, distantes

unos de otros. Esta labor requirió mucho esfuerzo de parte de todo su personal.

En abril de 1987, se abrió el servicio de referencia con una pequeña colección en una cabaña del Parque Infantil, en julio del mismo año se alquilaron el edificio San Rafael y la casa contigua ubicados sobre la Calle Arce numero 826 y 830, lugares en donde funcionaron los servicios al público hasta 1993.

Los directores principales a través de la historia de la Biblioteca Nacional han sido 29 desde su fundación hasta el año 2004, de los cuales 6 son mujeres y 23 hombres, de las profesiones siguientes: 6 abogados, 6 escritores, 3 periodistas, 1 licenciado en filosofía, 2 licenciados en ciencias políticas, 1 psicóloga, 4 estudiantes universitarios, 3 de profesión no identificada y 3 bibliotecarias profesionales, que se detallan en anexo No. 1.

## **2 - SERVICIOS QUE PRESTA LA BINAC**

Los servicios que ofrece la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia son Colecciones Nacionales e Internacionales que se describen a continuación:

**a - Nacionales:****• Colección de tesis.**

Consiste en la recolección de diferentes trabajos de graduación, realizados por estudiantes de las diferentes universidades del país, los cuales están disponibles al público que visita la institución. Las colecciones de tesis son de diferentes áreas de estudio y de gran importancia para estudiantes escolares, universitarios, investigadores y otros.

**• Colección Nacional.**

Esta colección comprende literatura nacional, es decir libros de autores nacionales que se editan en el país o en el extranjero, con el propósito de brindar a los usuarios servicios de calidad de autores salvadoreños.

**• Hemeroteca Salvadoreña.**

Consiste en la recopilación de revistas, boletines, memorias, así como periódicos comerciales del país y Diarios Oficiales de El Salvador.

**• Sala Salvadoreña.**

En esta sala solamente se da el servicio de bibliografía salvadoreña, es decir literatura escrita por autores Salvadoreños como poesía, cuentos, novelas, periodismo, economía, política y religión.

**b - Internacionales:****• Colección de Referencia.**

El servicio prestado por la colección de referencia es a través de diccionarios, enciclopedias, y otros con el objeto de satisfacer u orientar a los usuarios que buscan información.

**• Colección Internacional.**

Esta colección ofrece literatura internacional de las diferentes áreas del conocimiento como la administración, ingeniería, arquitectura, contabilidad, mercadotecnia, leyes y otros de autores extranjeros.

**• Hemeroteca Internacional.**

Esta colección recopila revistas, boletines, y memorias de países extranjeros, con el propósito de facilitar al usuario información de carácter internacional.

**• Organismos Internacionales.**

En esta sección se recopila información de Organismos Internacionales como Tratados, Convenios y acuerdos a través de Organizaciones como la UNESCO, NACIONES UNIDAS, OIT y Otros.

**c - Servicios Especiales:****• Colección Braille.**

Consiste en atender personas con capacidades especiales como no videntes y con deficiencia visual. En esta sección se encuentra literatura como: Luz Negra, Justicia Sr. Gobernador, Dinero Maldito, Bálsamo de El Salvador, Historia de El Salvador, Constitución de la República, Código de Trabajo y otros de gran importancia, con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios no videntes.

**d - Otros Servicios:****• Internet.**

Servicio ofrecido a estudiantes de todos los niveles, universitarios, también a investigadores que quieran acceder a información actualizada a través de equipos electrónicos.

**• Visitas guiadas.**

Servicio ofrecido a estudiantes como a investigadores para que conozcan la galería de escritores salvadoreños, también las colecciones nacionales e internacionales.

- **Servicio de fotocopias.**

Se ofrece este servicio a los diferentes usuarios que visitan la institución con el propósito de ayudar y facilitar la información bibliográfica en forma impresa con que cuenta la Biblioteca Nacional.

- **Agencia ISBN.**

El International Standard Book Number, que significa número internacional normalizado para libros, por sus siglas en inglés (ISBN), es un código de control que permite la identificación única de cada título nuevo que se produce en nuestro país. En su conjunto, el ISBN es un sistema que facilita la administración editorial, el manejo de inventario y el mercadeo de la producción editorial del país.

La Biblioteca Nacional, es la encargada de asignar el número internacional a los diferentes autores y editoriales del país.

### **3 - FUNCIONES DE LA BIBLIOTECA NACIONAL.**

La Biblioteca Nacional Francisco Gavidia tiene como principales funciones las siguientes:

- ✓ Contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Dirección Nacional de Promoción Y Difusión Cultural, a través de la organización y desarrollo de las actividades ejecutadas por la Biblioteca Nacional.

- ✓ Adquirir, seleccionar, organizar, conservar y mantener al día la literatura bibliográfica de las diferentes disciplinas del conocimiento, para ejecutar un servicio eficiente.

#### **4 - ACTIVIDADES PRINCIPALES**

La Biblioteca Nacional Francisco Gavidia, es una institución gubernamental, y la actividad principal que desarrolla es de servicio al público, es decir atender usuarios con calidad y eficiencia y sin fines de lucro con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes que visitan la institución.

También otras de las actividades principales que realiza la Biblioteca Nacional son:

- **Preservación:** Es la ejecución de todas las medidas necesarias para prevenir el deterioro del material bibliográfico, como también establecer prioridades, tanto en el almacenamiento como en la ubicación de los mismos.
- **Reparación:** Son los procesos sencillos o medidas de primeros auxilios que se realizan con urgencia para que pueda en corto tiempo prestar servicio nuevamente.
- **Restauración:** Se refiere a los procesos que se realizan en un libro o material bibliográfico con el fin de devolverle

su originalidad y continúe cumpliendo su función. El proceso de restauración se realiza en un taller especializado por personal profesional que conoce técnicas y medidas, así como también materiales, equipo y herramientas idóneas para dicha tarea.

- **Conservación:** Es la política y los procedimientos específicos relacionados con la protección de materiales de archivos y bibliotecas para evitar su deterioro, daño o destrucción, incluyendo métodos y técnicas diseñadas por personal especializado.

## **5 - APOORTE A LA SOCIEDAD.**

La institución en estudio, el aporte principal que realiza a la sociedad es de apoyo al Ministerio de Educación ya que atiende a miles de estudiantes de los diferentes niveles académicos, también contribuye a facilitar el desarrollo de estudiantes e investigadores que hacen uso del patrimonio bibliográfico de la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia.



## **C - MARCO DE REFERENCIA SOBRE SISTEMAS DE GESTION ADMINISTRATIVA.**

### **1 - SISTEMAS**

#### **a - Conceptos**

Un sistema dentro de una organización es considerado como la interacción de todos los componentes que integran en forma general ya sea entre el personal y la institución.

Sistema puede definirse como "Una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o materia."<sup>7</sup>

Un sistema tiene muchos componentes que interactúan entre si como por ejemplo: métodos, procedimientos, programas, funciones, actividades, tareas y otros.

Desde luego que para administrar se debe ver a la organización como un sistema general el cuál tiene un propósito y está compuesto por partes que interactúan entre si.

Al analizar los conceptos anteriores y comentarios podemos concluir que un sistema forma y constituye un mecanismo de ejecución en todas sus etapas y de resultados de acuerdo a las metas planeadas de la organización.

---

<sup>7</sup> Gómez Ceja, Guillermo, "Sistemas Administrativos", México: Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición, año 1997, Pág.4.

Para las Bibliotecas, sus procedimientos y actividades es importante que se lleven a cabo de una manera interrelacionada, ya que así se logrará concretar los objetivos y metas propuestas y a su vez mejorar la imagen como una institución de servicio al público.

## **b - Clasificación de Los Sistemas**

Una vez que hemos definido lo que vamos a entender como un sistema, podemos comprender que este está en constante movimiento por su interrelación con los demás elementos, y así existen diferentes formas de poder clasificarlos, de acuerdo a su origen pueden ser:

- **Sistemas naturales.**

Son aquellos sistemas que se dan sin la intervención del hombre, dando a desarrollar sus procesos de forma original.

- **Sistemas elaborados.**

Estos sistemas son lo contrario a los sistemas naturales ya que para poderlos llevar a cabo existe una intervención del hombre en todo momento.

Como lo podemos determinar, cumplen un papel central dentro de una organización ya que a través de estos se desarrollan las actividades que en las Bibliotecas se ejecutan.

Dentro de la categoría de los sistemas elaborados podemos encontrar los sistemas cerrados y abiertos.

- **Sistemas cerrados.**

"Operan con poco intercambio; muchos piensan que estos sistemas son ficticios, ya que no existen en realidad."<sup>8</sup>

En algunos casos, este tipo de sistemas pueden darse de una forma que no nos damos cuenta. Para las Bibliotecas no puede cumplirse este sistema ya que está en constante intercambio con el ambiente externo e interno.

- **Sistemas abiertos.**

"Un sistema se considera abierto si interactúa con su ambiente."<sup>9</sup>

Se considera todo sistema abierto aquel que está en contacto constante con su ambiente externo, y que este puede pertenecer a otro sistema.

---

<sup>8</sup> Gómez Ceja, Guillermo, "Sistemas Administrativos", Op. Cit. Pág. 7.

<sup>9</sup> Stoner James, Charles Wahkel " Administración" Editorial Prentice Hall. Tercera Edición, año 1989, Pág. 51.

Dentro de las Bibliotecas, se da este tipo de sistema ya que interactúan con el ambiente externo a través de la adquisición del material bibliográfico que a su vez lo proporcionan al usuario dentro del ambiente interno.

No solamente materiales sino que entrada de personas, materiales, etc. y a su salida la satisfacción del usuario a través del servicio que presta.

### **c - Importancia de los Sistemas**

El éxito que pueda tener una institución recae sobre el manejo que estas puedan tener para conducir los diferentes sistemas que la componen y poder alcanzar las metas propuestas al inicio de su planeación.

Los cursos de acción que estos pueden llegar a tener pueden ser bastante amplios por lo cual debe tenerse principal cuidado en la revisión de los sistemas ya que estos pueden caer en la obsolescencia o sin aplicación.

### **d - Principios de los Sistemas**

"La teoría de los sistemas es análoga al principio de las partes integrantes de un todo."<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Gómez Ceja, Guillermo, "Sistemas Administrativos", Op. Cit. Pág. 10

Por lo tanto, los principios de integración son importantes o vitales en el concepto de sistema. Los principios de integración son:

- El todo es primero y sus partes son secundarias.
- Las partes así constituidas no pueden separarse, por lo cual ninguna parte puede ser afectada sin afectar todas las otras partes.
- El papel que juegan las partes dependen del propósito para el cuál existe el todo.
- La naturaleza de la parte y su función se derivan de su posición dentro del todo y su conducta es regulada para la relación del todo a la parte.
- El todo en cualquier sistema complejo o configuración de energía y se conduce como una pieza única, no importando que tan compleja sea.
- La totalidad debe empezar como una premisa y las partes, así como sus relaciones deberán evolucionar a partir del todo.

En conclusión, todo sistema de una organización está integrado por subsistemas en su totalidad, es por eso que se dice que un sistema pequeño resulta ser la entrada del siguiente sistema mayor y este a su vez proporciona entrada a otro sistema superior.

### **e - Componentes de los Sistemas**

A continuación se detallan los principales componentes que utilizan los sistemas :

- Insumos. Son todos los elementos que alimentan a un sistema los cuales sufren una transformación para así obtener resultados.
- Procesador. "Es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas en productos o salidas. Factor básico del procesador será la tecnología utilizada dependiendo del tipo de sistema."<sup>11</sup>

Como ya hemos determinado el sistema de las Bibliotecas como sistema abierto, las herramientas con las cuales podrá cumplir con el objetivo de procesar los insumos están basadas en procedimientos administrativos, controles y evaluaciones dentro de la organización.

---

<sup>11</sup> Gómez Ceja, Guillermo, "Sistemas Administrativos", Op. Cit. Pág. 11.

- Productos. "Son las salidas a la expresión material de los objetivos de los sistemas, son los fines y las metas del sistema. En la administración, los productos serán los bienes, servicios, etc."<sup>12</sup>
- Regulador. Este está representado por los Directivos de la organización, a través de las políticas y reglas que se dictan para mantener el control de cualquier movimiento dentro de un sistema.
- Retroalimentación. "Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye, por tanto, una acción de retorno."<sup>13</sup>

Se puede decir entonces que el componente de retroalimentación constituye un control de los resultados del sistema y así poder corregir las posibles deficiencias que se presenten.

En conclusión, las organizaciones requieren alimentarse de información constantemente para así poder dar resultados y una revisión continua a través de la retroalimentación.

---

<sup>12</sup> Gómez Ceja, Guillermo, "Sistemas Administrativos", Op. Cit. Pág. 11.

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México: Editorial Mc Graw Hill, quinta Edición, año 2000, Pág. 17.

## **f - La Administración Pública como Sistema**

Con el conocimiento y los factores que intervienen en un sistema, los elementos administrativos (planeación, organización, dirección y control), se relacionan para poder establecer un sistema el cual pueda procesar insumos y así obtener resultados con eficiencia y eficacia y que representa a la institución pública a través de subsistemas y suprasistemas.

La administración pública debe de contener sistemas de apoyo como lo son:

- Sistemas operativos.
  - ✓ Internos.
  - ✓ De servicio al público.
  
- Sistemas de apoyo.
  - ✓ Apoyo administrativo.
  - ✓ Apoyo institucional.
  - ✓ Regulación y control.
  
- Sistemas de regulación y control.
  - ✓ Dirección.
  - ✓ Adaptación.



- Regulador. Es el componente que juega un papel de verificación que todo el proceso se lleve a cabo a través de políticas, planes o estrategias.
- Retroalimentación. esta etapa se llevará a consecuencia de un seguimiento de sus etapas anteriores y el buen funcionamiento del sistema, si en caso que exista una falla se adoptará por la corrección a través de la retroalimentación.

## **2 - GESTION ADMINISTRATIVA**

### **a - Conceptos**

Gestión administrativa se define como "El proceso emprendido por una o mas personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podría alcanzar."<sup>14</sup> Es importante recalcar que la palabra gestión es sinónimo de administración.

Por consiguiente, es una de las labores mas importantes dentro de las organizaciones ya que interrelaciona las actividades individuales de las diferentes áreas, departamentos, y personas para integrar un todo.

---

<sup>14</sup> Ivancevich M. John y otros, "Gestión, Calidad y Competitividad". Op. Cit. pag.11.

Por lo tanto, para realizar una gestión eficiente, se necesita de unos buenos gestores, los cuales se definen como: "Los individuos que guían, dirigen o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión."<sup>15</sup>

En el caso de las Bibliotecas, los gestores son los diferentes jefes desde el Director hasta la última línea de mando y que se encargan de dirigir al personal a cumplir los objetivos propuestos.

#### **b - Importancia**

Para lograr los objetivos institucionales, es necesario que exista un proceso de gestión administrativa bastante estructurado que defina los caminos a seguir, los recursos a utilizar, facilite el proceso y una verificación oportuna de lo realizado en su conjunto. En el caso de las Bibliotecas, una buena administración ayudaría a tener una buena dirección que oriente los escasos recursos con que cuenta la administración, logrando cumplir las metas con el máximo aprovechamiento de los recursos.

---

<sup>15</sup> Ivancevich M. John y otros, "Gestión, Calidad y Competitividad". Op. Cit. Pag.12.

### **c - El Proceso de Gestión Administrativa**

El proceso de gestión se considera integrado por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión, se identifican las funciones de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, donde la planeación determina que resultados ha de lograr la organización; la organización especifica como se lograrán los resultados planificados y el Control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

Por consiguiente, aplicando esta teoría a la gestión de las Bibliotecas, conlleva a que se deben establecer de antemano las metas a lograr en un período determinado tanto a corto como a largo plazo, facilitando el proceso al formar una estructura física y organizacional adecuada y revisar constantemente los avances para verificar el cumplimiento de los objetivos.

## **d - Componentes del Proceso de Gestión**

### **1) - PLANEACION**

- **Definiciones**

Se define como "El proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas."<sup>16</sup>

"Es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contacto futuro. Una organización no solo vive el presente, por lo cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos."<sup>17</sup>

Por consiguiente, la Planeación permite que la organización defina el rumbo a seguir, situación que en las Bibliotecas, el rumbo a seguir o metas a cumplir es brindar un servicio eficiente a los usuarios, que demanden los servicios que se brindan en dicha institución.

- **Importancia**

La planeación es importante ya que permite a los dirigentes de las empresas ver con anticipación lo que ocurrirá en el futuro. Tal ventaja, ayuda a trazar la ruta adecuada, evitando desviaciones posibles que al tomarlas, harían incurrir a la

---

<sup>16</sup> Stoner, James y otros. "Administración", México: Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición, año 1993.

<sup>17</sup> Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea" Op. Cit.

empresa en desperdicio de recursos, procesos y tiempo, lo cual elevaría los costos, reduciendo el nivel de competitividad.

Aplicando esta terminología a la planeación en las Bibliotecas, indica que se debe definir el rumbo a seguir, de lo contrario habrá un servicio no adecuado a las necesidades de sus usuarios, lo cual generará un caos en la atención.

• **Pasos de la Planeación:** <sup>18</sup>

\* Establecer una o varias metas para determinar con claridad cuales son las prioridades de la empresa.

\* Definir la situación actual y determinar con qué recursos se cuenta.

En las Bibliotecas, se debe hacer un balance de los recursos, tanto humanos, materiales, financieros y técnicos que se tenga y determinar que función cumplen dentro del sistema organizativo institucional.

\* Identificar los apoyos y los obstáculos de las metas, es decir, detectar qué puede ayudar o impedir que se logren. El Recurso Humano con el que cuenta la institución, desempeña un importante papel en la consecución de las metas trazadas dentro de la institución, por lo cual se deben analizar los roles

---

<sup>18</sup> Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea" Op. Cit.

individuales para uniformar el empeño en las labores, de tal manera que se trabaje en equipo para maximizar los resultados.

- \* Desarrollar un plan para alcanzar las metas, para evaluar las posibilidades de conseguirlas y los medios que se deben emplear para alcanzarlas. Además de utilizar los recursos con los que cuenta actualmente la BINAC, se deben estudiar otras alternativas que ayuden a alcanzar las metas propuestas, como podría ser la automatización de los servicios, microfilmado, etc., lo cual contribuirá y facilitará el logro de los objetivos, pudiendo reorientar los recursos ahorrados en ampliar los servicios.

Dentro de la planeación existen los siguientes componentes:

**\* MISIÓN**

Toda organización sea del tipo que sea, tiene un propósito básico que le da sentido a su propia existencia.

Por lo tanto, misión es "La función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta."<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ídem <sup>1</sup>.

De igual forma, "Misión, es una declaración de conceptos y actitudes, mas de detalles específicos. El propósito de las misiones es proporcionar motivación, dirección general, imagen y una filosofía que sirva de guía para las instituciones."<sup>20</sup>

Entendiéndose la misión como la función que describe el sentido de la existencia de la empresa, al mismo tiempo como ha de lograrlo y el papel de quienes participen en la búsqueda del cumplimiento del propósito.

#### **\* VISION**

"Es aquella que describe las expectativas que la institución tiene en el futuro."<sup>21</sup>

"Comprende hacia donde se quiere dirigir la empresa; además implica cambio verdadero cuando los valores que representa permean la conducta cotidiana de las personas a través de la honestidad, coherencia, comunicación, persistencia, influencia y monitorización."<sup>22</sup>

En conclusión, la visión es un retrato futuro ideal al que las instituciones deben proyectarse para el logro de los objetivos.

---

<sup>20</sup> Curso de Gestión empresarial. El Salvador; Visión, Misión y Valores, Profesor Salvador García, Escuela Superior de Economía de El Salvador.

<sup>21</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich. "Administración, una Perspectiva Global", México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Onceava Edición. Año 1998. Pág. 127.

<sup>22</sup> Curso de Gestión empresarial. El Salvador; Visión, Misión y Valores, Profesor Salvador García, Escuela Superior de Economía de El Salvador.

## \* OBJETIVOS .

"Son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad."<sup>23</sup>

"Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una y otra índole."<sup>24</sup>

"Los objetivos son fines específicos, medibles, planteados a corto plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización."<sup>25</sup>

## 2) - ORGANIZACIÓN

### • Definiciones

Koontz define a la Organización como "La parte del Proceso de gestión que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa."<sup>26</sup>

Por otra parte, Stoner, James A.F. la define como "el proceso mediante el cual los empleados y sus funciones se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa.

---

<sup>23</sup> Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea". México: Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Año 2000, Pág. 88.

<sup>24</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich. "Administración, una Perspectiva Global", Pág.129.

<sup>25</sup> Ivancevich M. John y otros, "Gestión, Calidad y Competitividad". México: Editorial Me Graw Hill. Primera Edición, año 1997, Pág. 211.

<sup>26</sup> Stoner, James y otros, "Administración", Op. Cit.



Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales de grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.”<sup>27</sup>

En esta etapa se crea la estructura organizacional, la división del trabajo y la departamentalización, que son la base estructural, tanto física como organizativa para llevar adelante los objetivos fijados en el proceso de planeación.

- **Importancia**

Como un componente del proceso de gestión, la Organización es muy importante ya que facilita el diseño de una estructura organizacional clara donde se definan las tareas y los responsables por determinados resultados, lo que ayuda a eliminar las imprecisiones en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

En las Bibliotecas por ser instituciones públicas, la delimitación de responsabilidades y niveles de autoridad deben estar bien definidos, debido a las diferentes decisiones que se deben tomar, así como encarar los problemas que surjan y también responder a revisiones de los entes contralores del Estado.

---

<sup>27</sup> Stoner, James A.F. y Freeman, “Administración”, Quinta Edición, México: Editorial Prentice Hall, año 1994.

- **Objetivos**

Dentro de las instituciones, debe existir un marco normativo que defina la estructura física y funcional, el cual debe estar en función de las metas a alcanzar, las cuales han sido establecidos previamente en la Planeación, por lo tanto, para lograr los objetivos se debe hacer una distribución de las labores a realizar, diseñar normas a cumplir, establecer las jerarquías, etc.

En las Bibliotecas, se debe hacer la distribución de los recursos acorde a la naturaleza institucional, lo cual ayudará a maximizarlos y desarrollar de una manera mas efectiva las actividades con los recursos limitados con que cuenta.

### **Herramientas Administrativas**

Son una serie de instrumentos que norman y regularizan la conducta y dan los lineamientos para los empleados de la empresa. Para la BINAC es de vital importancia definir las herramientas administrativas con las cuales debe contar.

A continuación se definen algunas herramientas:<sup>28</sup>

- **Manuales**

“Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de

---

<sup>28</sup> Gómez Ceja Guillermo, “planeación y organización de Empresas”, México: Editorial Mc Graw Hill/Interamericana, Octava Edición Año 1994.

actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.”<sup>29</sup>

En las instituciones públicas, muchas veces las responsabilidades no son asumidas por las personas si no hay algún documento que lo defina textualmente, así como el alcance de la autoridad dada. De igual manera, la burocracia originada en dichas instituciones, se acrecienta si no hay lineamientos específicos para realizar una determinada tarea o función.

Por lo tanto, siendo las Bibliotecas instituciones públicas, necesita tener las herramientas administrativas necesarias que normen el funcionamiento institucional, entre las cuales los manuales son de vital importancia.

### **Tipos de manuales**

- **Manuales de Organización**

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los

---

<sup>29</sup> Ibid. <sup>22</sup>

grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripción de funciones, límites de autoridad, etc.

### **Contenido del Manual de Organización**

Identificación:

- \* Nombre oficial de la institución o unidad a que se refiere.
- \* Título y extensión del manual (general o específico).
- \* Niveles jerárquicos que comprende.
- \* Lugar y fecha de elaboración.
- \* Numero de revisión, en su caso.
- \* Unidades responsables de su elaboración.
- \* Cantidad de ejemplares impresos.

Índice o contenido:

Es una relación de los capítulos que integran la estructura del documento.

Introducción:

Consiste en una explicación acerca de lo que es el documento, de la ocasión que da origen a su elaboración y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, y a quien va dirigido.

**Antecedentes Históricos:**

Presenta una breve descripción histórica de la empresa, desde su fundación, sucesos relevantes que le hayan acontecido (crecimiento, fusiones ) y su situación actual.

**Base legal:**

Consiste en detallar cuales leyes amparan la elaboración de dicho documento, detallándose desde el mas general al mas específico.

**Objetivo:**

Es el fin que debe alcanzar una unidad administrativa a través de las atribuciones otorgadas por las disposiciones legales.

**Políticas:**

Indica los límites dentro de los cuales deben desarrollarse las actividades.

**Estructura orgánica:**

Se detallan los unidades o departamentos que componen la institución y la relación que guardan entre sí sus unidades internas. Se puede establecer mediante un listado o representado mediante organigramas.

Funciones:

Se deben detallar las funciones realizadas por los departamentos o áreas, así como los puestos que las desempeñan.

Índice de procedimientos:

Se anotarán los principales procedimientos que se ejecutan en los departamentos que comprenda el manual, servirá como base para los manuales de procedimientos que se elaboren.

- **Manual de procedimientos.**

Es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad o participación.

#### **Contenido del manual de procedimientos**

Portada de identificación.

Índice del manual:

Es la relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

**Introducción:**

Es la explicación al lector del manual los antecedentes, motivos y propósitos del documento, así como su contenido.

**Base legal:**

Es el respaldo jurídico administrativo que amparan los procedimientos a desarrollar.

**Objetivos del manual:**

Contienen una explicación del propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

**Procedimientos:**

Se realizará el proceso de elaboración del procedimiento, el cual deberá estar compuesto por un índice, base legal, objetivo del procedimiento, descripción narrativa del procedimiento, diagrama de flujo del procedimiento, formularios a utilizar e información general. De contar con mas procedimientos en dicho manual, se deberán elaborar cada uno con su formato como se estableció anteriormente.

**Manual de Descripción de Puestos.**

Es el documento que contiene la enumeración de tareas o funciones que conforman los puestos de una organización, diferenciándolo de los demás cargos. Básicamente, es un

inventario de los aspectos significativos de los cargos y de los deberes y responsabilidades que comprenden.

### **Contenido del Manual de Descripción de Puestos**

Portada de identificación.

Índice del Manual.

Introducción.

Base Legal.

Objetivos del Manual.

Descripción de Puestos. Comprendido por:

- \* Nombre del Puesto.
- \* Código del Puesto.
- \* Departamento.
- \* Unidad o Dependencia.
- \* Resumen de labores realizadas.
- \* Descripción detallada de labores (tareas o Funciones).

### **3) - DIRECCION**

#### **• Definiciones**

“Es influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos.”<sup>30</sup>

“Es la conducción del talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir,

---

<sup>30</sup> Ivancevich M. John y otros, “Gestión, Calidad y Competitividad”, Op. Cit. Pág.17



influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo.”<sup>31</sup>

Este paso del proceso de gestión es de mucha relevancia, ya que es donde se interactúa con el recurso humano, por lo cual, hay que establecer los mecanismos de dirección necesarios para que los empleados contribuyan en forma óptima al logro de los objetivos.

En las Bibliotecas, las autoridades deben crear y promover una política de actitudes y valores personales que eleven la calidad de atención a los usuarios.

Para tal fin, se debe enfatizar en la importancia del rol institucional e individual que contribuye a dicho papel.

Igualmente, se debe promover el trabajo en equipo, en el cual se integren las labores individuales a un trabajo conjunto, lo cual maximizará los resultados.

De igual manera, incentivar a los empleados a tomar iniciativas que mejoren los métodos de trabajo y atención al cliente.

---

<sup>31</sup> Garza Treviño, Juan Gerardo. “Administración Contemporánea”, Op. Cit.

- **Importancia**

Para llevar adelante lo planeado y operar en la estructura organizacional definida en el proceso de organización, debe existir una guía o liderazgo que coordine las acciones a seguir, las tareas a realizar, definir prioridades, etc. todo definido de acuerdo a los objetivos institucionales.

En las Bibliotecas, las directrices deben ir encaminadas a que los empleados actúen y realicen sus labores diarias de una manera efectiva, todo enmarcado en la misión y visión institucional.

- **Componentes de la Dirección**

Por su dinamicidad, la dirección está comprendida por una serie de temas o componentes específicos, los cuales se caracterizan por profundizar el estudio del comportamiento humano con relación al logro de los objetivos, los cuales son: el liderazgo, motivación y la comunicación.

- **Liderazgo**

"Es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo."<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Koontz Harold y Otros. "Administración", México: Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, año 1988, Pág. 561.

Se debe fomentar entre los mandos medios y superiores fortalecer las relaciones con los empleados, para que practiquen una dirección ejemplarizante en donde estén a la cabeza de cualquier acción a tomar.

- **Motivación**

"Termino general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada."<sup>33</sup>

Todo administrador debe conocer los motivadores que impulsan a sus subordinados trabajar con mas entusiasmo, ya que dichos motivadores suplen alguna necesidad que tengan dichas personas, por lo tanto debe mantenerse al tanto de las necesidades que tengan, ya que el primer impulso de las personas es satisfacer dichas necesidades. Por consiguiente, si en el trabajo le ayudan a lograr dicho objetivo, colaborará mas laboralmente.

---

<sup>33</sup> ídem <sup>26</sup> Pág. 530

- **Comunicación**

“Es el intercambio de información entre un emisor (fuente) y un receptor (audiencia).”<sup>34</sup>

Es una parte esencial dentro del liderazgo organizacional, ya que dependiendo del grado de comunicación que exista entre las partes involucradas en el procesamiento de información, atención a usuarios, generación de documentos, etc. así será la calidez de la relación usuario-empleado, compañero-compañero o jefe-subalterno y viceversa.

De igual manera, se deben establecer los canales de comunicación que se emplearan para dar a conocer cualquier información relevante a los usuarios o involucrados.

Existen diferentes medios de comunicación los cuales son:

- o Medios Orales:

- Cara a cara
- Teléfono
- Discursos
- Conferencias grabadas en video

- o Escritos:

- Cartas
- Correo electrónico
- Memorandos
- Tableros de aviso.

---

<sup>34</sup> Ivancevich M. John y otros, “Gestión, Calidad y Competitividad”. Op. Cit. pag. 506

#### 4) - CONTROL

- **Definiciones**

“Es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo. Por ello, es una función de todo administrador, desde el director hasta el supervisor. Algunos administradores, y en particular en niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial del ejercicio del control recae en todo administrador que tiene a su cargo la ejecución de planes.”<sup>35</sup>

Como un proceso fiscalizador de las acciones tomadas en el proceso de gestión, el control ayuda al fortalecimiento de las organizaciones, ya que al verificar los otros 3 componentes del proceso de gestión, se pulen los procedimientos, por lo que los nuevos planes y procesos se aplican ya mejorados, maximizando las operaciones y los recursos.

- **Importancia**

Luego de ejecutar determinada acción y obtener los resultados, es necesario verificar que todo se halla realizado de acuerdo a lo planeado y a la vez, se logren las metas u objetivos propuestos.

---

<sup>35</sup> Koontz Harold y Otros. “Administración”, Op. Cit.

Por consiguiente, el control cobra relevancia en la actualidad, ya que se busca optimizar los recursos, acortar tiempos y costos, por lo tanto, hay que ejercer un control permanente que ayude a corregir cualquier desviación y vigilar que los procedimientos y normas establecidos se cumplan.

## **CAPÍTULO II - DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO REALIZADO EN LA BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA.**

En el presente capítulo se presenta la investigación sobre la situación actual del área administrativa de la Biblioteca Nacional "Francisco Gavidia", conocida por sus siglas como BINAC, en la que se identificó deficiencias administrativas, es decir, que a través del tiempo las administraciones no han implementado herramientas de organización, que faciliten las actividades diarias y nuevos métodos de organización que puedan ayudar a orientar al personal en general de la institución y solventar tales deficiencias.

### **A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. IMPORTANCIA.**

La Biblioteca Nacional cumple un papel importante dentro del ámbito social de El Salvador, fortaleciendo la identidad cultural, recopilando, conservando y difundiendo el patrimonio bibliográfico de la nación.

La importancia de haber realizado la investigación en la BINAC radica principalmente en determinar los problemas que afectan el área administrativa, así como para tener una orientación clara de la realidad actual de la institución y así desarrollar una propuesta adecuada.

## **2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

### **a. Método utilizado**

La investigación fue realizada en la "Biblioteca Nacional Francisco Gavidia", aplicando el Método Inductivo porque permitiría identificar todos aquellos factores, características y fenómenos particulares de los problemas administrativos que afectan el buen desempeño de los empleados y la atención al público, lo cual ayudaría a elaborar los instrumentos administrativos que se apliquen en toda la institución.

### **b. Tipo de investigación.**

La investigación realizada es de tipo descriptiva, ya que permitió describir situaciones y eventos.

Es decir como está y como se manifiestan los fenómenos administrativos de la Biblioteca Nacional "Francisco Gavidia".



Por lo tanto, la investigación se dividió en dos partes:

➤ **Investigación Bibliográfica o documental.**

Esta se basó en fuentes secundarias, en información ya procesada, sustentada en libros y tesis, con el propósito de obtener aspectos teóricos y conceptuales que ayudarían a enriquecer la investigación en la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia.

➤ **Investigación empírica o de campo.**

En la investigación de campo, la fuente de datos permitió extraer información de primera mano, tomando como base los instrumentos de la entrevista, observación y encuesta que se llevó a cabo en la investigación de la Biblioteca Nacional "Francisco Gavidia", en la que se identificó la problemática administrativa, y que permitió realizar un diagnóstico para un diseño de un sistema de gestión administrativa, para todas las unidades administrativas de la institución.

### **c. Técnicas utilizadas en la investigación**

Se utilizaron técnicas tales como: Observación y encuestas, que ayudaron a recolectar datos de la realidad en la que se llevó a cabo la investigación.

Lo que facilitó la información y que nos permitió realizar un análisis real para desarrollar un sistema de gestión administrativa en la Biblioteca Nacional "Francisco Gavidia".

#### **► Encuesta**

Esta técnica consistió en un cuestionario en la que se ejecutó una serie de preguntas clasificadas como: Cerradas, Abiertas y de opinión múltiple.

El cuestionario se aplicó a colaboradores y a jefaturas de la Biblioteca Nacional "Francisco Gavidia", al mismo tiempo, se recopiló información en forma directa con los usuarios.

#### **► La observación**

Esta técnica consistió en observar al personal que compone la estructura organizativa de la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia, que permitió describir y poner en evidencia la realidad administrativa que se da en la institución.

Contribuyendo en gran parte identificar la situación actual de la BINAC, principalmente en el área de servicios de

información, además en el momento de pasar las encuestas se observo limitantes por parte del personal bibliotecario como temor, desconocimiento, además esta técnica nos permitió visualizar la atención que recibe el usuario al momento de solicitar el servicio o información por parte del bibliotecario.

#### **d. Procesamiento de la información.**

Después de recolectada la información a través de las técnicas mencionadas en los literales anteriores, se ejecutó el procesamiento de los datos obtenidos mediante tabulación en hoja electrónica.

Una vez registrada y tabulada la información obtenida, se procedió al análisis e interpretación de los datos, acompañado de un sistema numérico y gráficos, facilitando el entendimiento de la información obtenida, ya que sirvió de apoyo para el alcance de los resultados.

#### **e. Determinación del universo.**

Llevando a cabo la investigación de la Biblioteca Nacional "Francisco Gavidia" se determinó los siguientes universos: Jefaturas y personal operativo o colaboradores.

Ellos nos proporcionaron la información en la que verificamos todos los datos obtenidos.

➔ **Universo y unidades de análisis.**

El personal de la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia en general o global fue el universo para la investigación desarrollada, siendo un total de 52 personas compuesto por 10 jefaturas y 42 colaboradores.

**PERSONAL QUE CONSTITUYE LA BIBLIOTECA NACIONAL.**

<b>UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>NUMERO EMPLEADOS</b>
Dirección	Dos
Subdirección	Una
Administración	Diez
Informática	Tres
Planificación	Una
Sistematización de la Información e ISBN	Diez
Servicio Al Público	Veinte Y Uno
Conservación	Cuatro
<b>TOTALES</b>	<b>CINCUENTA Y DOS</b>

**f. Determinación de la muestra para jefaturas y colaboradores.**

Dado que la población de estudio está compuesta por los cincuenta y dos empleados de la institución, no se determinará la muestra, ya que serán considerados en su totalidad.

**g. Determinación de la muestra para los usuarios.**

La muestra se obtuvo utilizando el método no probabilístico selectivo ya que se realizó durante el período de dos semanas en la hora de mayor afluencia de usuarios para obtener la información. El total de la muestra fue de 160 personas para llevar a cabo la investigación.

**h. Limitación de la investigación.**

Las limitantes surgidas en la investigación de campo realizada a jefaturas como al personal colaborador podemos mencionar las siguientes:

- Tardanza en la devolución del cuestionario, principalmente en las jefaturas de la institución lo cual ocasionó dificultades y demoras en la tabulación, análisis e interpretación de los datos.

- También se observó temor en los colaboradores al momento de contestar los cuestionarios ya que algunos no entregaron los mismos, en la que se tuvo que entregar la reposición para poder obtener la información, al mismo tiempo mostraban indiferencia en el momento de entregárselos.

**B. DESCRIPCION DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL DE LA BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA.**

En este literal se trata de conocer acerca de la organización a nivel interno, de los cuales podemos mencionar algunos componentes como la misión, visión, funciones, objetivos y relaciones de autoridad.

**1 - COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ACTUAL**

• **Misión.**

Los colaboradores al igual que las jefaturas de las diferentes unidades de la Biblioteca Nacional poseen un conocimiento acerca de la misión (ver anexo 2 cuadro 1 y anexo 3 cuadro 1), es decir a que se dedican, los servicios que ofrecen y el papel que cumplen en la sociedad como institución conservadora del patrimonio bibliográfico.

La misión actual que posee la institución, se menciona a continuación: "Contribuir al fortalecimiento de nuestra identidad cultural, recopilando, conservando y difundiendo el patrimonio bibliográfico de la nación para que sirva como medio informativo e investigativo que impulse, esfuerzos

nacionales dirigidos a elevar el nivel social, económico y educativo de la población salvadoreña”.

- **Visión.**

Al realizar un análisis acerca del conocimiento que tienen de la visión tanto los colaboradores como los jefes de las diferentes áreas de las jefaturas respondieron que si tienen conocimiento de la visión que persigue la institución, es decir el retrato futuro ideal que debería de ser la Biblioteca Nacional (ver anexo 2 cuadro 2 y anexo 3 cuadro 2).

La cuál se menciona a continuación: “Que la Biblioteca Nacional ofrezca nuevas tecnologías en los servicios de información que logren satisfacer las demandas de los usuarios, permitiendo el acceso universal a la información nacional, preservando además las colecciones bibliográficas en términos de seguridad, funcionalidad y climatización”.

- **Objetivos.**

Los colaboradores y jefaturas de la Biblioteca Nacional que conforman las diferentes unidades de la institución poseen un conocimiento general sobre los objetivos que persigue la institución y esto se refleja en los resultados obtenidos de la investigación (ver anexo 2 cuadro 3 y anexo 3 cuadro 3).



- **Funciones.**

El personal colaborador de la Biblioteca Nacional de las diferentes unidades que la conforman poseen un conocimiento muy general de las funciones que desempeñan y se puede decir que empíricamente por la forma en la cuál ellos la describen y en la que se pudo determinar que han sido planteados en base a su experiencia en el puesto (ver anexo 2 cuadro 5 y 6).

A continuación se ejemplifica algunas de las funciones de los diferentes puestos que reflejó la investigación:

- ◆ Recibir y entregar bienes materiales a todas las unidades.
- ◆ Servicio de información al usuario.
- ◆ Restauración de libros.
- ◆ Colaboración administrativa.
- ◆ Entregar correspondencia.
- ◆ Recolección de donaciones y canje.
- ◆ Mantenimiento de catálogos.
- ◆ Procesamiento de la Bibliografía.

El reflejo de la investigación plasma que no se cuenta con un manual de descripción de puestos, en el que se definan las funciones de cada uno de los colaboradores y áreas administrativas de la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia y

que ayudaría en gran manera la implementación de estos, para un ordenamiento administrativo en la institución.

- **Factores internos que afectan el servicio al público.**

El diagnóstico refleja que los colaboradores coinciden que existen factores que afectan el servicio al usuario, entre los cuales mencionaron los siguientes:

- ◆ Mobiliario e instalaciones inadecuadas.
- ◆ Bibliografía desactualizada.
- ◆ Mal servicio y falta de referencista.

Todos estos factores que fueron mencionados por los colaboradores, principalmente los de el área de servicio al público son muy importantes y críticos, ya que estos empleados son los que se encuentran en contacto con el usuario y cualquier situación que los afecte anímicamente incidirá directamente en la calidad de servicio que brinden.

- **Motivación**

Debido a que para realizar unas labores eficientes se debe tener entre otras cosas motivación, o sea que tiene que haber cierto animo positivo de realizar las labores. Se verificó la motivación que tienen los empleados al desempeñar sus labores y se encontró que tienen una muy buena percepción de las

labores que realizan, ya que consideran que el trabajo que ejecutan es de vital importancia para el logro de los objetivos institucionales, además que la mayoría de los jefes prestan mucha atención cuando los empleados cumplen las expectativas laborales (ver anexo 2 cuadro 11 y 12 y anexo 3 cuadro 9).

- **Liderazgo**

Como guías para la consecución de los objetivos institucionales, los jefes juegan un papel preponderante al orientar, mantener un ambiente adecuado, facilitar las herramientas, etc., por lo que el liderazgo que demuestren al guiar a los empleados, será de mucha relevancia (ver anexo 2 cuadro 13 y 14).

Por consiguiente, para evaluar el nivel de liderazgo existente en la biblioteca, se indagó con los empleados el nivel de involucramiento que demuestran para solucionar problemas o guiar para el aprendizaje de algún proceso nuevo, donde se encontró que la mitad de los empleados consideran que los jefes se involucran de una manera aceptable, además las relaciones laborales se encuentran en un buen nivel. Lo que demuestra que los jefes desempeñan su papel de una manera admisible, aunque para elevar el nivel de liderazgo se debe mejorar el nivel de comunicación entre ambos, lo que elevará el número de empleados que consideren que sus jefes les guían de una manera eficiente.

## **2 - SITUACION ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Se denota que en la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia se conocen las unidades que conforman la estructura organizativa de la institución, ya que la investigación reflejó que las jefaturas la saben (ver anexo 2 cuadro 4 y anexo 3 cuadro 4), considerando de gran importancia la escala jerárquica en que se encuentran cada una de las jefaturas en la estructura organizativa de la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia.

## **3 - HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS ACTUALES.**

La investigación realizada en la institución en lo que respecta a documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permitan registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la organización como lo son los manuales administrativos y que no existen en la BINAC.

Es decir, que el estudio refleja que las jefaturas no utilizan manuales de organización, procedimiento, descripción de puestos y evaluación del desempeño para guiar el proceso administrativo, por lo tanto, se denota que no cuentan con herramientas administrativas para un mejor desarrollo de las

funciones de cada unidad y puesto de trabajo de la institución (ver anexo 3 cuadro 14).

### **C. ANÁLISIS DE LA COMUNICACION ACTUAL Y LA DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL SERVICIO A USUARIOS DE LA BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA.**

En este apartado se hace un análisis crítico sobre la situación actual de las comunicaciones a nivel operativo, jefaturas y usuarios de la Biblioteca Nacional, es decir, los medios que utilizan para cumplir con los objetivos institucionales.

#### **1. COMUNICACIÓN A EMPLEADOS DEL NIVEL OPERATIVO (BASADO EN OPINIÓN DE LOS COLABORADORES).**

Dentro de la Biblioteca Nacional, la comunicación de la cuál se basan para intercambiar los conocimientos, así como las funciones y labores a realizar por parte de las jefaturas hacia el personal de las diferentes áreas que constituyen la BINAC son básicamente las formas de comunicación verbal, es decir que existe una comunicación informal (ver anexo 2 cuadro 17).

Para que se pueda implementar un sistema de gestión administrativa se deben crear buenos canales de comunicación para que ésta sea clara, concreta y oportuna.

## **2. COMUNICACIÓN DE JEFES DE PRIMERA LÍNEA HACIA COLABORADORES (BASADO EN OPINIONES DE LAS JEFATURAS).**

El medio de comunicación que utilizan las jefaturas de la Biblioteca Nacional hacia sus colaboradores según el estudio realizado es formal, es decir a través de memorandums y notas, ya que sirve de apoyo para ejecutar actividades laborales de carácter eventual, también se refleja que hay una contradicción en los medios de comunicación que plantean las jefaturas y colaboradores (ver anexo 2 cuadro 17 y anexo 3 cuadro 6).

Denotándose la poca importancia que los jefes de las diferentes unidades le dan a la forma de comunicación, dado que en algunas de estas no existen manuales que informen u orienten adecuadamente a los colaboradores en la realización de sus funciones.

### **3. COMUNICACIÓN A USUARIOS.**

La forma de comunicación que utilizan los bibliotecarios son básicamente de forma verbal, en algunas ocasiones esta comunicación no es efectiva o inadecuada, lo que ocasiona desorientación de los usuarios dentro de las mismas instalaciones (ver anexo 4 cuadro 14 y 15).

Por tal motivo el desconocimiento de la ubicación de la bibliografía que posee la Biblioteca Nacional se presenta desde el momento de ingresar a la Institución, ya que los usuarios no saben en que colección y lugar buscar la información que necesitan por no existir referencia de los servicios que presta la institución.

Es de notarse la poca importancia que le tienen los jefes de las unidades, específicamente la jefatura de servicio al público, a la forma de comunicación que debería de brindarse a los usuarios.

Por consiguiente, la implementación de un servicio de información que oriente e informe adecuadamente a los usuarios de los servicios que ofrece la BINAC contribuirá a mejorar el proceso de atención al cliente.

#### **4. PROCESO DEL SERVICIO AL USUARIO.**

La situación del servicio al usuario describe grandes aspectos que se dan desde las instalaciones físicas de la Biblioteca Nacional hasta sugerencias de cómo podrá mejorarse el servicio que se presta.

##### **a. Instalaciones Físicas.**

Este aspecto es importante ya que incide en el servicio y la comodidad que brinda dentro de un espacio físico adecuado y su medio ambiente.

Todo esto se refleja en la satisfacción del usuario para con las instalaciones y la calificación del mobiliario como adecuado para las necesidades que demanda el usuario.

##### **b. Servicio al usuario.**

La atención que se le brinda al usuario es la parte más importante que debe cumplir la Biblioteca Nacional para brindar servicios de calidad. La atención fue calificada como buena aunque necesita mejorar y eso sucederá con la contratación de personal calificado y la capacitación en temas



de atención al usuario y relaciones humanas, según la información obtenida en la investigación (anexo 4 cuadro 15).

**c. Importancia del servicio al usuario.**

Este apartado se basa principalmente en la gran demanda que tiene la Biblioteca Nacional de un servicio bibliotecario adecuado, además, por ser una institución nacional única en el país que cuenta con una gran cantidad de información, situación que lo confirma el resultado obtenido en la investigación (anexo 4 cuadro 5).

**d. Desventaja del servicio al usuario.**

Los principales problemas que tiene el servicio que se le proporciona al usuario para satisfacer sus demandas bibliográficas son:

- Bibliografía desactualizada.
- Llenado de hojas para préstamo de libros.

Lo cual se puede observar en el anexo No.2 cuadro 9.

## **D - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. CONCLUSIONES.**

- a.** Los componentes de la planeación como visión, misión y objetivos de la BINAC son conocidos de manera general por los empleados.
  
- b.** Con relación a la funciones de los colaboradores específicamente, conocen de manera general las actividades que desempeñan y muchas veces las conocen de manera empírica lo que ocasiona que no las tengan bien definidas.
  
- c.** Referente a la comunicación dentro de las unidades administrativas, tanto de jefes como de colaboradores es deficiente, debido a que muchas de ellas se realizan de manera informal, ya que es de tipo verbal.
  
- d.** Sobre los procedimientos del servicio al usuario coinciden que hay factores que hacen que este sea deficiente, como la Bibliografía desactualizada y tardanza en el llenado de fichas por la cantidad de datos que esta exige, lo cual causa contratiempos para requerir el servicio.

- e.** Sobre las condiciones físico ambientales, los usuarios manifiestan que las instalaciones al igual que el mobiliario les parece adecuado para satisfacer sus necesidades, los bibliotecarios opinaron que les parece inadecuado para el tipo de funciones que realizan.
- f.** Con respecto a la estructura organizativa la institución cuenta con un organigrama, sin embargo el diagnóstico muestra que existe dualidad de mando, lo que ocasiona que se violen los niveles jerárquicos, principalmente en las jefaturas.
- g.** No existen herramientas administrativas (manuales) como: manual organización, de procedimientos y descripción de puestos que ayuden al buen funcionamiento de las actividades y que estandaricen las funciones.
- h.** En lo relativo a las capacitaciones que recibe el personal se determinó que si les imparten y que estos van dirigidos a la calidad del servicio al usuario, al igual capacitaciones de programas de computación.

## 2. RECOMENDACIONES.

- a.** Se debe realizar una adecuada planeación de la institución especialmente en la misión, visión y objetivos con el fin de actualizar los conceptos de manera que puedan ser completos, al mismo tiempo darlos a conocer a todos los empleados.
- b.** Las diferentes unidades de la Biblioteca Nacional deben de contar con una herramienta administrativa, específicamente con una que describa las funciones generales de la unidad y funciones específicas de los puestos de trabajo tanto de jefaturas como de colaboradores, en la que se describan el conjunto de actividades a realizar.
- c.** Es necesario que los empleados y jefes de las unidades deban entender que una comunicación efectiva es importante; todo esto debe formalizarse a través de un sistema de comunicación escrita.
- d.** Se debe de revisar los procedimientos que hacen los usuarios y tratar de maximizar su tiempo, con el fin de prestar un servicio adecuado ya sea este a través de la

actualización del acervo bibliográfico y minimizar el proceso en la prestación del servicio.

- e.** Se recomienda incorporar algunas mejoras en relación a su ambiente físico, especialmente en el mobiliario que utiliza los colaboradores de la BINAC.
- f.** Es necesario crear un organigrama actualizado el cuál refleje la estructura jerárquica que existe en la Biblioteca y darla a conocer, para así evitar problemas de relación de autoridad.
- g.** Elaborar manuales de organización, procedimientos, descripción de puestos para todas las unidades de la institución los cuales deberán ser difundidos, actualizados y revisados constantemente con el fin de lograr eficiencia en todos los puestos.
- h.** Se recomienda mantener las capacitaciones, especialmente las del servicio al usuario, con el agregado de utilizar un instrumento como puede ser un manual de evaluación del desempeño, el cuál servirá para darle un seguimiento de las funciones y así calificar el grado de acierto que obtienen en las capacitaciones.

### **CAPÍTULO III - PROPUESTA DE UN DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA.**

Este capítulo comprende la propuesta técnica administrativa que ayudará a solventar el problema administrativo diagnosticado en la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia de El Salvador, la cual contiene una serie de elementos básicos que proporcionan información necesaria y útil para eficientizar las actividades institucionales, tales como: La misión, visión y objetivos que guíen la ejecución del sistema administrativo, además se incluyen herramientas administrativas que son los manuales de procedimientos y descripción de puestos, también aparecen los sistemas de comunicación y de información con que deberán contar.

#### **A - PLANEACIÓN DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA BINAC**

En la etapa de la planeación, la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia debe de implementar los lineamientos y proyecciones que

la identifiquen, entre los cuales están: una reestructuración de la misión y visión, formulación de objetivos y enunciado de valores que deben de tomar en cuenta los empleados en su labores.

## 1 - REESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN

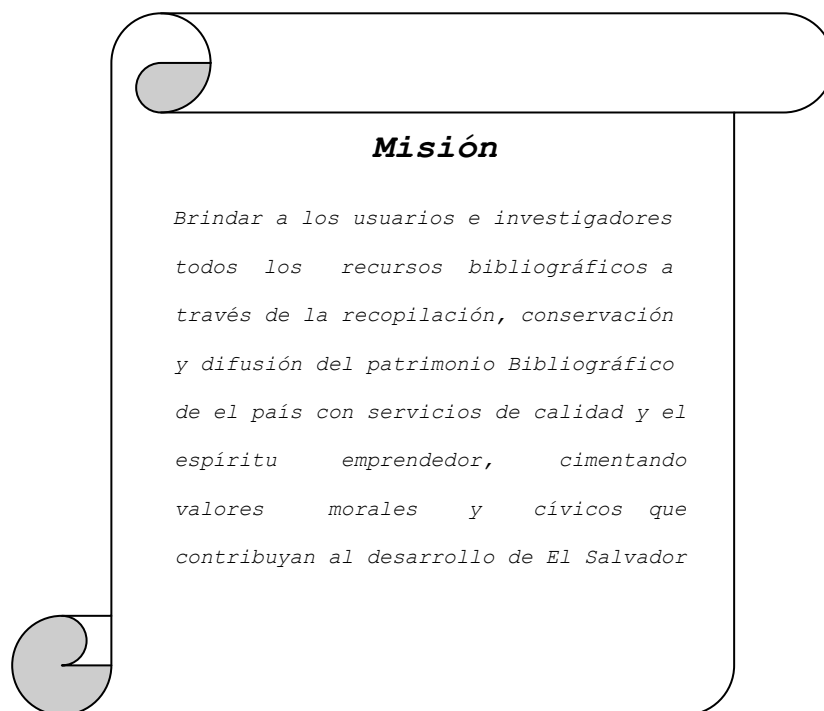
Para plantear una reestructuración de la misión se debe de tomar en cuenta aquellos aspectos importantes que contribuyan a la formulación de la misión de la Biblioteca Nacional, entre los cuales están:

Elementos.	Característica.
* ¿Cuál es la razón de ser?	Los usuarios e investigadores.
* ¿Quiénes somos?	Una institución de carácter cultural.
* ¿Qué se hace?	Recopilar, Conservar y difundir el patrimonio bibliográfico del país.
* ¿Cómo se hace?	A través del depósito legal, donaciones y compras, implementando métodos de conservación y restauración de bibliografía, al igual que la del servicio a través del óptimo recurso humano el cual se deberá auxiliar con recursos tecnológicos, financieros y materiales.

En base a todos estos elementos, la formulación de una misión deberá de hacerse de manera que el personal y el público la puedan entender al no ser demasiada ambigua con muchas palabras que redunden en lo mismo.

La Biblioteca Nacional debe desempeñar un papel central en la coordinación de los servicios y debe constituir ella misma el centro en donde pueda retenerse una información completa sobre todas las colecciones de la producción nacional.-

De acuerdo a los elementos antes mencionados, la misión de la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia se formula de la siguiente manera:





Es importante divulgar la misión entre los empleados administrativos y jefaturas, así como al público en general con la finalidad de que todos la conozcan y se enteren de lo que la Biblioteca Nacional desea lograr.

## **2 - REESTRUCTURACIÓN DE LA VISIÓN.**

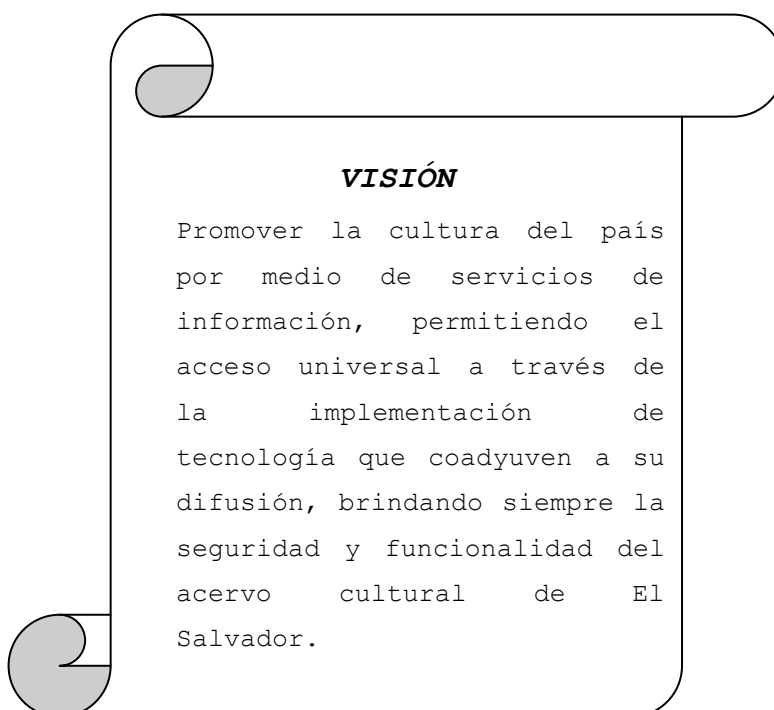
Para la reestructuración de la visión de la Biblioteca Nacional "Francisco Gavidia", se debe de tomar elementos base como de ¿Quién queremos ser?, es decir, como se espera que sea la Biblioteca Nacional. Debe de crearse una imagen del futuro.

Al detallar la información se determina cuales son los elementos claves para formular la visión, entre estos están:

- Recopilar la bibliografía nacional.
- Adquirir material impreso en el país, incluida cualquier tipo de publicación.
- Difundir el material bibliográfico.
- Conservar el acervo cultural.
- Implementar técnicas de conservación.
- Brindar calidad en los servicios.
- Ser lo mas eficiente en el proceso de los servicios que presta la Biblioteca Nacional.

- Adquirir equipos que ayuden a incrementar la calidad de los servicios.

De acuerdo a estos elementos antes mencionados, la visión de la BINAC se formula de la siguiente manera:



Al formularse la visión de la Biblioteca Nacional, se divulgará a los empleados y jefaturas para que conozcan que es lo que pretende lograr la Biblioteca Nacional, y para tal fin, se utilizarán carteles, folletos o boletines distribuidos en las instalaciones de la institución.

### 3 - FORMULACIÓN DE VALORES

Los valores que se practiquen en la Biblioteca Nacional, deberán identificar a los empleados y generarán la base para establecer un ambiente adecuado que facilite el cumplimiento de los objetivos.

A continuación se hace una lista de los valores que debe de cimentar la nueva cultura en los empleados:

#### LISTA DE VALORES

<u>VALORES</u>	CARACTERISTICAS
➤ Calidad del servicio	Brindar lo mejor en servicios de información, tratando siempre de ayudar a investigadores y usuarios en general.
➤ Perfección	Fomentar la excelencia en cada una de las actividades que realiza el personal de la Biblioteca Nacional.
➤ Cooperación	Tratar de que todas las acciones que se realizan en la institución se hagan a través de la ayuda mutua de todos los involucrados en la

	funcionabilidad de la BINAC.
➤ Responsabilidad	Comprometerse con la misión y visión de la biblioteca y velar por promoverlas y difundirlas bajo las circunstancias normales del servicio de información al igual que la de cumplir con los objetivos propuestos.
➤ El compromiso	Tener la disponibilidad de cada empleado en dar lo mejor y su participación en todas las actividades que se realicen internamente.
➤ Alegría	Crear un ambiente en el cual se pueda disfrutar de momentos en los cuales involucren a todos los miembros y también difundirlos al público en general.
➤ La amistad	Proponer sugerencias para el desarrollo de la convivencia interna sin interferencia de comunicaciones ni intenciones personales.
➤ Honestidad	Difundir la sencillez y la simplicidad en cada paso de sus labores para mejorar la imagen personal y de la institución.
➤ El respeto	Los bibliotecarios y jefaturas, tienen

	que llevar sus actividades en el camino de la igualdad y la libertad de pensamientos sin la agresión verbal o física.
➤ El bien Común	Tratar de buscar todo aquello que vaya encaminado a buscar lo que es bueno para la mayoría en todas las unidades de la BINAC.
➤ Lealtad	Practicar la lealtad en todas las relaciones entre el personal de todas las unidades a través de cimentar la confianza y la sinceridad hacia los demás.
➤ Igualdad	No menospreciar ningún puesto dentro de la Biblioteca Nacional ya que todos forman un solo tipo de trabajo para el logro de los objetivos
➤ Amor a la cultura bibliográfica	Este valor es de suma importancia ya que el personal debe de cuidar y salvaguardar todo el acervo bibliográfico del país y de su cultura publicados por la nación.
➤ Amor familiar	Debe inculcarse el valor de la familia a cada persona que labora en la

	institución y así cimentar mejores acciones que reflejen la actitud de los empleados de la biblioteca.
--	--

#### **4 - FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

Después de haber identificado y propuesto la misión, visión y valores de la BINAC, se procede a formular los objetivos por los cuales se orientarán los esfuerzos del personal hacia el logro de las metas.

La base principal que se ha tomado para la formulación de los objetivos ha sido las opiniones recabadas de los jefes de las diferentes unidades con el fin de dar pie al inicio de una planificación que logre los resultados mas convenientes, con el fin de orientar a la administración de la BINAC.

Los objetivos han sido clasificados como estratégicos, sobre los cuales se han considerado las perspectivas actuales y hacia donde se dirige la institución.

A continuación, se propone el planteamiento del objetivo general que debe perseguir la institución, enfocado en el papel que esta debe desempeñar dentro del ámbito educativo, cultural e investigativo.

#### **a - OBJETIVO GENERAL**

“Recopilar, salvaguardar y difundir la bibliografía nacional e internacional mediante procedimientos, métodos y técnicas acompañados del esfuerzo común de los colaboradores y jefaturas, fomentando la cultura y la identidad nacional, contribuyendo de esta manera al desarrollo bibliográfico del país”.

#### **b - OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Recopilar la bibliografía nacional e internacional.
2. proporcionar servicios con eficiencia y calidad.
3. Participar en proyectos de cooperación a nivel nacional e internacional.
4. Difundir el patrimonio bibliográfico del país.

5. Contribuir al desarrollo de proyectos literarios nacionales

## **5 - FORMULACIÓN DE POLÍTICAS**

En la BINAC, las políticas constituirán una guía de acción a seguir para la consecución de los objetivos planteados.

A continuación, se establecen las políticas que se deben implementar en la institución:

1. Recibir bibliografía (tesis, monografías, libros, etc) de instituciones educativas y casas editoriales.
2. Aceptar bibliografía actualizada y en buenas condiciones.
3. Servir como depositario de obras publicadas en el país.
4. Cooperar con Bibliotecas Nacionales de otros países para el intercambio bibliográfico de carácter nacional.
5. Contratar personal con estudios en Bibliotecología que cumplan con requisitos idóneos de cada puesto.
6. Capacitar al personal en áreas de servicio al cliente.
7. Aceptar convenios de cooperación nacional e internacional que ayuden al desarrollo institucional.
8. Proveer de servicios de información interno a usuarios de la BINAC.
9. Intercambiar bibliografía con la red de bibliotecas públicas del país.
10. Promover la cultura de la lectura.



11. Orientar a editoriales nacionales sobre el registro en el ISBN que deseen publicar documentación bibliográfica.

## **6 - FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.**

Las estrategias para la Biblioteca Nacional permitirán alcanzar los objetivos propuestos, Por lo tanto, a continuación se presentan las que se deben implementar en la institución:

1. Recopilar bibliografía mediante el depósito legal.
2. Realizar canjes bibliográficos con Bibliotecas Nacionales de otros países.
3. Establecer necesidades, a través de un diagnóstico para la compra de bibliografía no adquirida por depósito legal.
4. Establecer requisitos que deben cumplir las personas en sus puestos de trabajo.
5. Gestionar la capacitación de los empleados.
6. Establecer alianzas estratégicas con instituciones culturales y organismos internacionales que estén enfocados hacia el desarrollo cultural.
7. Crear proyectos que puedan ser patrocinados por instituciones privadas.
8. Hacer contacto con embajadas acreditadas en el país y gobiernos que puedan cooperar con la institución.
9. Implementar las bibliotecas móviles .

10. Implementar la biblioteca virtual.
11. Implementar la sistematización de la información para usuarios.

## **7 - FORMULACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos permitirán a las autoridades de la Biblioteca Nacional facilitar el trabajo en forma ordenada y sistemática con el propósito de orientar al personal en las actividades que se ejecutan en la institución.

## **8 - FORMULACIÓN DE PROGRAMAS**

Para la Biblioteca Nacional, se propone un formato para la aplicación de las actividades en el tiempo, es decir cuando se realizarán y los recursos necesarios a utilizar para su implementación, esto permitirá a las autoridades facilitar el trabajo en las diversas actividades y eventos a realizar (ver anexo 5).

## **B - ORGANIZACIÓN DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA BIBLIOTECA NACIONAL.**

Definida la planeación, la cual se elaboró con el objetivo de ejecutarla en el siguiente paso, la organización, es el proceso donde se diseñan las herramientas administrativas que ayudan a crear las condiciones óptimas para la ejecución de los planes.

### **1 - HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS**

Por consiguiente, a continuación se presenta una propuesta de herramientas administrativas que normarán el rol administrativo, las cuales son las siguientes:

- Manual de Descripción de puestos.
- Manual de Procedimientos Administrativos.

- Manual de Evaluación del Desempeño.

Que contribuirán a orientar, normar y regular el quehacer administrativo que se lleva a cabo en la Biblioteca Nacional.

#### **a - MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

El Manual de Descripción de Puestos ha sido elaborado con la finalidad de normar los puestos que existen en la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia, mediante la descripción de las funciones asignadas en cada puesto de trabajo de los colaboradores administrativos, bibliotecarios y jefes de las unidades, además se detallan los requisitos mínimos que exige cada puesto para poder desempeñarlo, estableciendo los niveles jerárquicos correspondientes a fin de indicar su dependencia y subordinación. Al mismo tiempo, nos servirá para asignar las funciones de cada puesto de una manera sistemática.

Por otro lado, este documento servirá como una guía para la contratación y desarrollo de las funciones del personal de la Biblioteca Nacional, tal como: el reclutamiento, la selección y la capacitación sobre las cuales se basarán en el futuro.

Por otra parte, este documento proporciona una base para la distribución de la carga de trabajo, o bien, para tratar de disminuir la falta de responsabilidad que pudiera existir en el desempeño de las labores en cada puesto en particular, por lo cual, se encuentra estructurado de la siguiente manera:

**a.1 - Aspectos generales del manual.**

Es lo que comprende el marco general que incluye dicho manual

**a.2 - Propósito del Manual.**

Este manual servirá como una guía para el proceso de contratación y la inducción del nuevo personal que en un momento dado se podría incorporar a la biblioteca tanto en los diferentes unidades que componen la Biblioteca Nacional así como los puestos de trabajo.

También indicará la dependencia de los puestos al igual que la subordinación de los mismos.

**a.3 - Objetivos del Manual.**

El manual de descripción de puestos detalla las funciones de cada puesto y sus requerimientos mínimos necesarios. A

continuación, se presentan los objetivos que perseguirá el manual propuesto para la Biblioteca Nacional:

- Definir los puestos de trabajo con que debe contar la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia, estableciendo a su vez las funciones y los requisitos para desempeñarlos.
- Dar un conocimiento de la descripción de cada puesto y su interrelación entre ellos.
- Ser un instrumento eficaz que sirva de guía a las altas autoridades (Director) y a los jefes de las diferentes unidades en lo referente a la selección del personal de la Biblioteca Nacional.
- Servir de apoyo en el proceso de adiestramiento de nuevos empleados.
- Dar a conocer al personal el alcance de sus facultades para la toma de decisiones.
- Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad para evitar la dualidad de mando.
- Crear un modelo del perfil que cada puesto debe de ser.

#### **a.4 - Políticas.**

El presente manual deberá ser guiado por políticas, las cuales contribuirían a su ejecución, detalladas a continuación:

- Debe ser autorizado por el Director de la institución y los jefes de las diferentes unidades.

- Se tendrá que comunicar a los empleados cualquier corrección o modificación que se le haga al manual cuando este ya esté implementado.

#### **a.5 - Normas para su Mantenimiento.**

Los diferentes aspectos que aparecen en el manual deberán ser respetados por el personal que labora en las Biblioteca Nacional, cualquier observación del mismo para su mejoramiento o actualización tendrá que ser aprobada por las autoridades encargadas de la aplicación de la herramienta administrativa con el visto bueno del Director.

Por otro lado, el manual para que siempre pueda estar en vigencia, deberán aplicarse normas de actualización de manera periódica por lo menos cada año, para darle efectividad al momento de su aplicación.

#### **a.6 - Ámbito de aplicación.**

El campo de aplicación del manual son los puestos de trabajo específicos para cada unidad que están desde el Director hasta el personal Bibliotecario.

Estará a cargo del departamento de Recursos Humanos, quien velará que se cumpla todo lo establecido en dicho manual.

**a.7 - Instrucciones para su uso.**

El diseño del manual es claro y sencillo para que el personal haga uso de él y lo interprete sin ninguna dificultad.

Por otro lado, esta herramienta técnica deberá de darse a conocer tanto a los jefes de la unidad como a los subordinados de los mismos, a fin de que todo el recurso humano conozca su dependencia jerárquica, funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

**a.8 - Limitaciones.**

- Este tipo de manual es una herramienta básica, pero no una solución de problemas.
- Al no revisarlo y actualizarlo constantemente perderá su validez.
- Si no se presenta de manera oportuna a las personas y empleados de la institución carecerá de validez para los objetivos que fue creado.-

**a.9 - Cuerpo principal del manual de descripción de puestos.**

El cuerpo principal del manual de descripción de puestos y el glosario de los términos básicos utilizados para el mismo, se encuentran reflejados en el anexo N°. 7.



## **b - MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.**

El presente manual de procedimientos tiene como objetivo principal es el de dotar a la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia de una herramienta administrativa que sirva de guía para el personal que labora en la Biblioteca para la ejecución de las actividades básicas que se desarrollan en algunas unidades.

El manual contiene aspectos generales en el cual se describen los objetivos, el ámbito de aplicación, la importancia, las normas para su mantenimiento y las instrucciones para su uso. Por otro lado, los procedimientos descritos son los que mas se emplean en las diferentes áreas de la biblioteca nacional, y por último, se presenta un glosario con los términos básicos que se emplean en el desarrollo de este documento.

### **b.1 - Aspectos generales del Manual**

El presente manual contiene la descripción de las principales actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de las diferentes unidades que intervienen en el proceso administrativo y de servicios públicos al usuario.

### **b.2 - Importancia del Manual de Procedimientos.**

El manual de procedimientos es de suma importancia a las autoridades y el personal de la biblioteca nacional, pues sirve de guía para realizar las actividades o tareas, siguiendo un orden cronológico y definiendo la responsabilidad de los diferentes puestos que intervienen en los mismos.

Al definir los procedimientos, los involucrados evitan demoras ya que esto simplifica las actividades.

Y finalmente, el manual de procedimientos facilita la comunicación y contribuye a que las labores se efectúen con eficiencia coadyuvando al logro de los objetivos propuestos.

### **b.3 - Objetivos del Manual de Procedimientos.**

Los objetivos que se pretenden alcanzar al implementar el manual de procedimientos son los siguiente:

- Proporcionar a la biblioteca nacional Francisco Gavidia, de un instrumento técnico \_ administrativo que sirva de guía en la ejecución de actividades para el personal que actualmente labora en la misma, así como también para las nuevas incorporaciones.
- Dotar a las diferentes unidades de la biblioteca nacional de un sistema de secuencia lógica en el desarrollo de las principales actividades que mas se realizan en sus diferentes áreas.

- Lograr la coordinación de funciones para evitar duplicidad de éstas.
- Uniformar la forma de trabajo de algunas actividades de los diferentes departamentos con el propósito de definir una forma secuencial de pasos a seguir para la ejecución.
- Estandarizar todos los procedimientos a través de este método con la finalidad de cumplir con la ejecución y el control de las actividades.

#### **b.4 - Normas para su mantenimiento y aplicación.**

Para que el manual cumpla con sus objetivos este deberá de darse a conocer a todos los colaboradores que intervienen en los diferentes procedimientos, con el fin de facilitar los procesos y crear responsabilidad en el personal al momento de realizar sus actividades.

Con el propósito de no caer en la obsolescencia, el manual deberá de ser revisado de manera periódica con el objeto de actualizar los procedimientos.

De igual forma, cualquier modificación deberá ser autorizado por las autoridades de la Biblioteca Nacional bajo la asesoría del personal conocedor del tema.

### **b.5 - Instrucciones para su uso.**

Este manual se presenta de una manera comprensible y de fácil contenido para el usuario del mismo, al igual que un glosario de términos mas utilizados en su desarrollo.

Cada procedimiento presenta el esquema siguiente:

➤ Unidad

- Procedimiento.
- Objetivo.
- Breve descripción del contenido.
- Unidades o puestos de trabajo que intervienen.
- Documentos que se utilizan.

### **b.6 - Procedimientos representados.**

A continuación, se mencionan los procedimientos sobre los cuales se trabajó:

1. Procedimiento de utilización del Fondo Circulante de Monto Fijo de la BINAC.
2. Procedimiento de reparación y revisión de equipo de computo.
3. Procedimiento de ingreso de usuarios y préstamo interno bibliográfico.
4. Procedimiento de uso del Fondo de Actividades Especiales de CONCULTURA.

5. Procedimiento de ingreso y distribución de materiales de bodega.
6. Procedimiento de uso de la sala de internet.

#### **b.7 - Cuerpo principal del Manual de Procedimientos.**

los procedimientos presentados y el glosario de términos básicos se encuentran reflejados en el anexo N° 6.

### **c - MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El presente manual permitirá a las autoridades conocer el empeño y cumplimiento de las funciones encomendadas.

#### **c.1 - Objetivos del Manual de Evaluación del Desempeño**

##### **General**

Evaluar el desempeño de los empleados de la Biblioteca Nacional en sus cargos, permitiendo localizar problemas de disciplina de personal, detectar inconformidades de acuerdo al comportamiento del empleado, adecuar a la persona al cargo que ocupa en la actualidad, encontrar causas que originan desmotivación y otros factores que de alguna otra manera sería difícil detectar.

### **Específicos**

1. Este método ayudará a las jefaturas de la BINAC obtener una medición mas exacta del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Con la evaluación del desempeño se podrán conocer los mejores empleados y así poder brindarles oportunidades de crecimiento y condiciones efectivas de participación en la institución.
3. Crear una política de recompensas y correcciones para los mas destacados y para los menos sobresalientes, de acuerdo a la calificación obtenida en la evaluación.
4. Fomentar una competencia entre los empleados que deseen sobresalir por un buen desempeño o comportamiento dentro de la empresa.

### **c.2 - Instrucciones para su uso:**

Para la elaboración del presente manual, se ha seleccionado el Método de Evaluación del Desempeño llamado "Método de las Escalas Graficas con Asignación de Puntos".

Por tanto, este método evaluará el desempeño de los empleados de la BINAC mediante factores de evaluación siguientes:

- Calidad de Trabajo
- Productividad
- Responsabilidad

- Iniciativa y Creatividad
- Cumplimiento de Normas e Instrucciones
- Relaciones Laborales
- Discreción.

Por consiguiente, se utilizará un formulario en donde cada factor a evaluar esta clasificado en niveles de desempeño.

En este método, los factores se ponderarán y se les darán valores en puntos, los cuales se encuentran en la tabla A (anexo 8), donde se refleja en cada factor a evaluar sus niveles con los puntos asignados.

De tal manera que, una vez realizada la evaluación, se sumarán los puntos obtenidos.

Luego, los puntos obtenidos se compararán en la tabla B (anexo 8), donde se obtendrá la calificación en forma resumida del desempeño del empleado en el periodo evaluado, la cual puede ser:

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Insatisfactorio.

### **c.3 - Cuerpo principal del Manual.**

los procedimientos representados se encuentran reflejados en el anexo N°. 8.

## **C - DIRECCIÓN**

Para todo proceso definido, es necesario que exista una fuerza que ponga en marcha los planes en una estructura definida, en donde el recurso humano o fuerza laboral constituye el eje principal de acción, para lo cual debe existir un marco ambiental y directivo capaz de unir las ambiciones individuales con las metas de la empresa. En consecuencia, a continuación se propone un estilo que guíe el proceso de ejecución de los componentes de la dirección.

### **1 - MOTIVACIÓN**

Como punto relevante dentro del proceso de dirección, la motivación de los empleados es muy importante para el logro de los objetivos propuestos.

Por lo tanto, para lograr una motivación integral de los empleados, se deberán considerar los motivadores tangibles e



intangibles, los cuales influyen directamente en las labores que desempeñan a diario.

Por consiguiente, se debe establecer una serie de incentivos que motiven a las jefaturas y los colaboradores, como una forma de reconocer los aportes brindados por dichos empleados y que ellos sientan que son tomados en cuenta en el cumplimiento del rol institucional.

Estos incentivos pueden ser:

- Incentivos Financieros o materiales (tangibles).
- Incentivos Psicológicos (intangibles).

Los incentivos financieros o materiales son motivadores externos que se otorgan en base a rendimiento de los empleados, situación que debe ser considerada tomando en cuenta las disponibilidades financieras con que cuente la institución o el margen de maniobrabilidad que se tenga con el presupuesto para atender este tipo de retribuciones a los empleados. Ya que muchas veces debido a la rigidez presupuestaria en las instituciones públicas, es difícil premiar con este tipo de incentivos.

Los incentivos psicológicos son motivadores que están a disposición de todos y no tiene ningún costo económico, sino

solamente hay que tomar la iniciativa de proporcionarlos y se caracteriza por demostrar el aprecio o agradecimiento que se tiene a las personas que realizan una labor con mucho animo de una manera buena o excelente y une los lazos de compañerismo, lo cual también incide en el clima organizacional.

A continuación, se presenta un cuadro en el cual se detallan los incentivos financieros o materiales y psicológicos que se deben implementar en la BINAC:

INCENTIVO	TIPO DE INCENTIVO	A QUIEN PROPORCIONARSELO	<u>CUANDO PROPORCIONARLO</u>
INCENTIVOS FINANCIEROS O MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material didáctico para hijos de empleados.</li> <li>• Beca estudiantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A todos los empleados con hijos menores de 12 años.</li> <li>• A los hijos de los empleados que deseen cursar estudios universitarios en la carrera de Bibliotecología.</li> </ul>	<p>En enero de cada año.</p> <p>Al terminar el bachillerato.</p>
INCENTIVOS PSICOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliotecario del mes.</li> <li>• Bibliotecario del año.</li> <li>• Empleado no bibliotecario del año.</li> <li>• Felicitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al bibliotecario que durante el mes demuestre total colaboración y disposición con los usuarios y jefes.</li> <li>• Al bibliotecario que haya tenido mas menciones de bibliotecario del mes durante los doce meses anteriores.</li> <li>• Al empleado no bibliotecario (administrativo) que haya demostrado total colaboración y disposición con los compañeros y jefes durante los doce meses anteriores.</li> <li>• Al empleado que haya realizado una labor encomendada en forma buena o excelente.</li> </ul>	<p>Al final de cada mes.</p> <p>Día del Bibliotecario.</p> <p>Día del Bibliotecario.</p> <p>Todo momento.</p>

Es importante recalcar que la motivación es una fuerza interna que se debe estimular constantemente y las jefaturas superiores deben tomar el reto de crear y fomentar una cultura de jefes motivadores desde los niveles mas altos a los mas bajos.

De igual forma, como lo manifestaron en la encuesta, los empleados no cuentan con el mobiliario adecuado, por lo tanto, se les debe de proveer del mobiliario adecuado para que sientan que son importantes y realicen sus labores de una manera mas cómoda.

## **2 - LIDERAZGO**

Sin una guía adecuada, la consecución de los planes institucionales se pueden desviar y enfocar los esfuerzos en otras tareas.

Por lo tanto, para dirigir en forma eficiente y provechosa la labor de los empleados, debe existir toda una serie de características y habilidades en los jefes con el propósito de que los subordinados aprendan y practiquen los valores institucionales y se guíen por el ejemplo de un líder que enseña y promueve una cultura de servicio al cliente.

Por consiguiente, en base a observación del modo de dirección que se efectúa en la BINAC y de acuerdo a la naturaleza institucional, se recomienda para promover un liderazgo efectivo, una capacitación a los jefes de departamento en la cual se enfoque y se les enseñe un liderazgo centrado en principios y orientado a las personas.

Consecuentemente, mediante la aplicación de este tipo de liderazgo se fomentará la participación de los empleados ya que entre sus virtudes se encuentra generar relaciones de confianza con el personal, mostrar empatía por las necesidades y sentimientos de los empleados y hacer que los empleados participen en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.

De igual forma, en concordancia con este tipo de liderazgo, se propone involucrar a los empleados para que participen en formular los principios y valores que regirán la conducta y comportamiento de los integrantes de cada departamento, lo cual conlleva que al participar en su establecimiento se creará en ellos el compromiso de cumplirlos, lo cual es contrario cuando solo se les impone, ya que al ser tomados en cuenta, el nivel de autoestima se les eleva contribuyendo también a la motivación individual.

### **3 - COMUNICACIÓN**

Como el componente que enlaza y vincula todas las decisiones, proyecciones y cambios laborales entre los empleados de la institución, la comunicación juega un papel preponderante para obtener los resultados previstos.

En la Biblioteca Nacional, los medios de comunicación, así como los canales formales e informales que se utilicen, definirán el grado de receptividad de la información que se pretenda transmitir.

Por lo tanto, para que exista una comunicación mas efectiva entre los empleados de la institución sobre aspectos laborales, así como con los usuarios en aspectos de información, se deben implementar una serie de medios que sirvan para transmitir información a los interesados, como los detallados a continuación:

#### **a - Información a empleados:**

- Memorandums.

Se debe establecer como norma general dentro de la institución, que toda decisión tomada por un jefe y que incide en las labores o funciones a desarrollar por los subalternos, deberá ser informada por medio de dicho documento. Dicho tipo

de comunicación es una forma de que la decisión informada quede plasmada por escrito para consultas futuras.

- Cartelera informativa.

Existe mucha información que es relevante que sea conocida por todos los empleados, pero por la peculiaridad del informe este no puede ser reproducido individualmente para todos, por lo que se opta en presentarlo en este tipo de medio.

En la cartelera se puede dar a conocer información como cumpleaños del mes, empleado del mes, eventos especiales, reuniones especiales, etc.

- Reuniones periódicas.

Para verificar que los objetivos se estén cumpliendo se debe monitorear el proceso de ejecución, por lo tanto se deben establecer en la BINAC reuniones periódicas por departamento, donde se planteen y se detecten los logros y fallas encontrados en el proceso, proponiendo que nuevas estrategias se utilizarán. Dichas propuestas deben quedar plasmadas en un documento que será consultado en la próxima reunión para verificar el grado de efectividad.

**b - Información a usuarios:**

- Buzón de sugerencias.

Dado el gran número de usuarios que recibe la institución, es difícil obtener sus opiniones acerca de algunos tópicos relevantes de atención y servicios brindados. Por lo tanto, es recomendable que se establezca un buzón de sugerencias, donde los usuarios puedan opinar y contribuir al mejoramiento del servicio.

Por consiguiente, se establece un formato de hoja de sugerencias (anexo 9), el cual puede servir de modelo para implementar dicho canal de información. La ubicación de los buzones de sugerencias deben estar distribuidos uno en la primera y otro en la segunda planta.

- Cartelera informativa al público.

La razón de ser institucional, es brindar el servicio de información bibliográfica. De igual forma, debe ser acompañada por una serie de lineamientos que comuniquen la normativa institucional, nuevos servicios y actualizaciones que posee la BINAC.

Por lo tanto, para comunicar este tipo de información, se debe establecer una cartelera informativa que brinde información a los usuarios sobre aspectos relevantes del quehacer cultural,



exposiciones, nuevos servicios, normativa institucional, etc., la cual debe estar ubicada en un área de acceso general.

- Área de atención al usuario.

En las instituciones donde se brinda atención al público, debe haber un área donde se proporcione la información necesaria que oriente a nuevos y antiguos usuarios que necesiten una guía para que puedan ubicar algún tipo de información o área de servicio.

Estas áreas deben ser atendidas por personas idóneas que posean las siguientes características o habilidades:

- o Buenas relaciones interpersonales.
- o Conocimiento sobre la ubicación de la bibliografía y servicios prestados por la institución.
- o Facilidad de expresión.
- o Amable y cooperativo.

#### **D. CONTROL**

En esta etapa del control, la dirección de la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia con ayuda de los encargados de las diferentes unidades deberán de controlar que el sistema de gestión administrativa propuesta se lleve a cabo y todo esto

será después cuando se haga una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos propuestos en la etapa de planeación del tercer capítulo.

De tal manera, que se deberán de aplicar nuevas técnicas tanto de comunicación y observación al igual que reuniones de manera periódica con los jefes de las unidades, lo cual servirá de retroalimentación para las nuevas herramientas propuestas.

Al mismo tiempo, se deberá establecer el control a empleados mediante la carnetización respectiva, ya que con esta medida se logrará la identificación personal, así como la de su área de actividad en la cual se esta desempeñando actualmente.

Con esta medida se logrará alcanzar la mayor eficiencia de los colaboradores, a la vez que servirá como medida de control para referencias de los usuarios y visitantes ante cualquier observación.

## **E - PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

En el plan de implementación se pretende proporcionar los lineamientos podrá determinar las diferentes actividades que orientarán la implementación y el desarrollo del sistema de gestión administrativa en la Biblioteca Nacional.

### **1 - ACTIVIDADES DE LA IMPLEMENTACIÓN**

Para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión, es necesario realizar actividades específicas las cuales se deberán presentar en forma secuencial con una programación estimada desde la presentación hasta la puesta en marcha de la propuesta.

- **Presentación:**

Se trata de dar a conocer a las máximas autoridades de la Biblioteca Nacional los manuales (descripción de puestos, procedimientos y evaluación del desempeño) con el propósito de discutir y validar dichas herramientas y hacer las modificaciones pertinentes.

- **Aprobación y Autorización.**

En esta etapa se someterá a consideración de las autoridades de la Biblioteca Nacional las diferentes herramientas y las

recomendaciones que podrían presentarse, con el fin de ponerlo a consideración de todos los jefes y así su aprobación tendrá más peso a la hora de poner en práctica los manuales.

- **Reproducción y Distribución de las Herramientas Administrativas.**

Seguidamente de la aprobación y autorización de los manuales, su distribución será de manera inmediata para todos los jefes de las unidades involucradas, que al mismo tiempo este servirá de estudio y consulta, acompañado de la nueva planeación descrita al inicio del capítulo tres.

- **Ratificación de los puestos de trabajo.**

El proceso de implementación del sistema de gestión, deberá de ser guiado por el Director y los jefes de las unidades de la Biblioteca Nacional con el fin de ratificar al personal idóneo en los puestos en los cuales se cumplan los requisitos mínimos expuestos en el manual de descripción de puestos, tanto en conocimientos como en la experiencia y otros elementos detallados en dicho manual.

- **Capacitación y Adiestramiento de Personal.**

Se refiere a proporcionar e involucrar a los jefes de las unidades todos los conocimientos teóricos necesarios, con el

objetivo de que puedan aplicar las herramientas propuestas y así conducir a la administración hacia una nueva visión de las metas por alcanzar.

- **Selección y Contratación del Personal Capacitador.**

Si dentro de la institución no existiera el personal capacitado para implementar la propuesta se deberá contratar a personas ajenas a la biblioteca con la finalidad de capacitar a las personas involucradas en los procedimientos y demás herramientas descritas.

- **Gestionar la Obtención de Recursos adicionales.**

Para la implementación de la propuesta, se deberá de obtener recursos adicionales que coadyuven a la puesta en marcha, y a su vez tratando de guiarse por el objetivo que se expuso en la propuesta que habla sobre la cooperación con instituciones nacionales e internacionales.

- **Puesta en marcha y seguimiento de la propuesta.**

Como requisito indispensable es necesario que todas las actividades anteriores hayan sido alcanzadas con la mayor satisfacción. Las unidades serán las responsables de velar por la actualización y vigencia de manera que los manuales no caigan en una desactualización de los procedimientos y puestos en los

cuales se no cumplan con sus requisitos y con el manual de evaluación del desempeño se pretende calificar los factores considerados como relevantes, el cual se deberá implementar dos veces al año.

A continuación, se presenta un cronograma de las actividades anteriormente mencionadas, así como el periodo en el cual se llevarán a cabo las mismas:

CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA EN LA BIBLIOTECA NACIONAL

ACTIVIDADES \ MESES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Presentacion	■																							
Aprobación y autorización		■	■																					
Reproducción y distribución				■																				
Ratificación de puestos					■	■	■	■																
Capacitación y adiestramiento									■	■	■	■												
Reclutamiento y selección de personal													■	■	■	■								
Gestionar los recursos																	■	■						
Puesta en marcha de la propuesta																			■	■	■	■	■	

## **F - RECURSOS NECESARIOS PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

Los recursos adicionales con los que se deberá de contar para el plan de implementación, son : Humanos, para los cuales se tendrá que considerar al personal administrativo institucional para implementar la propuesta y darle seguimiento a la misma; Materiales, que comprenderán el mobiliario y equipo de oficina adecuado denotándose la cantidad y el valor unitario de ellos; Financieros, que corresponden a los fondos que se utilizaran para la ejecución de lo propuesto; Recursos técnicos administrativos.

### **1 - HUMANOS**

Para el proceso de implementación de la propuesta, se deberá contar con el apoyo del administrador y personal administrativo de la BINAC para que presenten a los jefes la nueva dinámica administrativa que deberán implementar, la cual incluye formulación o reestructuración de las fases del proceso de planeación; presentación del contenido, instrucciones de uso en la implementación de los manuales administrativos; deberán inculcar en los jefes la mística con que se desarrollará el nuevo proceso, donde se deberá desarrollar un estilo de dirección enfocada en las personas para el logro de los



objetivos institucionales, por lo tanto no se contratara nuevo recurso humano ya que el personal administrativo, principalmente el administrador lo tendrá que implementar y darle el seguimiento respectivo a la propuesta.

## **2 - MATERIALES**

Para apoyar la puesta en marcha del proceso de gestión, se utilizarán los recursos materiales siguientes:

<b>CANTIDAD</b>	<b>TIPO DE RECURSO</b>
2	Pizarras para carteleras informativas.
2	Muebles para buzón de sugerencias.
1	Cartelera donde se muestre el proceso general del servicio Bibliotecario de la institución para una mejor orientación de los usuarios que visitan la BINAC.
1	Placa donde se muestre la misión y la visión de la institución.
1	Equipo de computo
1	Fotocopiadora
20	Resmas de papel
1	Mueble para Computadora
1	Archivador

### 3 - FINANCIEROS

Los costos que se incurrirán en el proceso de implementación, así como gastos que se harán para adquirir los materiales necesarios son los siguientes:

CANTIDAD	TIPO DE RECURSO	MONTO
2	Pizarras para carteleras informativas.	\$ 80.00
3	Muebles para buzón de sugerencias.	\$ 30.00
1	Cartelera donde se muestre el proceso general del servicio Bibliotecario de la institución para una mejor orientación de los usuarios que visitan la BINAC.	\$ 500.00
1	Placa donde se muestre la misión y la visión de la institución.	\$ 100.00
1	Equipo de computo	\$ 1,000.00
1	Fotocopiadora	\$ 571.43
20	Resmas de Papel	\$ 60.00
1	Mueble para Computadora	\$ 57.14
1	Archivador Metálico de 4 gavetas	\$ 115.00
TOTAL		\$ 2,513.57

#### **4 - TECNICO ADMINISTRATIVO.**

Las herramientas administrativas propuestas, facilitarán y permitirán a las autoridades de la Biblioteca Nacional ordenar y realizar en forma sistemática las actividades administrativas de la institución, dado que en ellas se denotan las funciones de los empleados, de sus puestos de trabajo, así como también se consideran los procedimientos básicos que se ejecutarán en la BINAC.

También estas herramientas deberán ser actualizadas constantemente cuando así se requiera, con el fin de mantener una guía real para mantener la eficiencia en el desarrollo de las funciones del personal en general de la institución.

De esta manera, se ha presentado una propuesta técnica administrativa la cual enmarca una serie de aspectos relevantes y reales, los cuales al ser implementados facilitarán el trabajo institucional por haber sido elaborados en base a propuestas de empleados y usuarios de dicha institución. Además, los logros iniciales que se alcancen, propiciarán el comienzo de un cambio organizacional lo cual enrumbará a la institución a proponerse y alcanzar nuevos y desafiantes objetivos para dar un mejor servicio a las futuras generaciones.

**ANEXO 1**

**PRINCIPALES DIRECTORES DE LA**

**BINAC A TRAVES DE LA**

**HISTORIA**

<b>NUMERO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PROFESIÓN</b>
1	1870	Esteban Castro	Abogado y escritor.
2	1872	Luis Cromayer	No identificado.
3	1873-1881	Leon Lozano	No identificado.
4	1882-1885	Jorge Láinez	Abogado.
5	1885-1892	Rafael Ulloa Palacios	Abogado.
6	1892	Diego Mehany	No identificado.
7	1906-1919	Francisco Antonio Gavidia	Escritor.
8	1919-1923	Arturo Ambrogi	Escritor.
9	1923-1931	Rafael García Escobar	Escritor, poeta
10	1931	Juan Ulloa	Escritor, poeta.
11	1931-1944	Julio César Escobar	Periodista.
12	1944	José Flores Figcac	Periodista.
13	1944	Miguel Ángel Espino	Abogado, Escritor.
14	1944-1945	Neftalí Girón Guevara	Abogado.
15	1945-1962	Baudilio Torres	Estudiante de Derecho.
16	1962-1964	Rolando Velásquez	Escritor.
17	1964-1967	Guillermo Machón de Paz	Periodista.
18	1967-1971	Rosa Velásquez de Doumakis	Bibliotecaria.
19	1971	David Escobar Galindo	Abogado, Escritor.

NUMERO	PERIODO	NOMBRE	PROFESIÓN
20	1971-1974	Matías Romero	Lic. en Filosofía
21	1974-1978	Ana Cristina Al varenga	Lic. En Ciencias Políticas.
22	1978-1980	Caterine Cabezas Granielo.	Estudiante de Psicología.
23	1980-1983	Carmen Martínez de Blanco.	Bibliotecaria.
24	1983-1984	Astul Yánez	Estudiante de Administración.
25	1984-1985	Walter Recinos	Estudiante de Psicología
26	1985-1987	Wendinorto Rivas.	Lic. En Ciencias Políticas.
27	1987-1995	Sonia de la Cruz de Luna.	Lic. en Psicología.
28	1996-1999	Helen de del Cid	Bibliotecologa
29	2000 -	Manlio Argueta	Escritor

## **ANEXO 2**

### **CUADRO DE RESULTADOS DE TABULACION DE COLABORADORES**

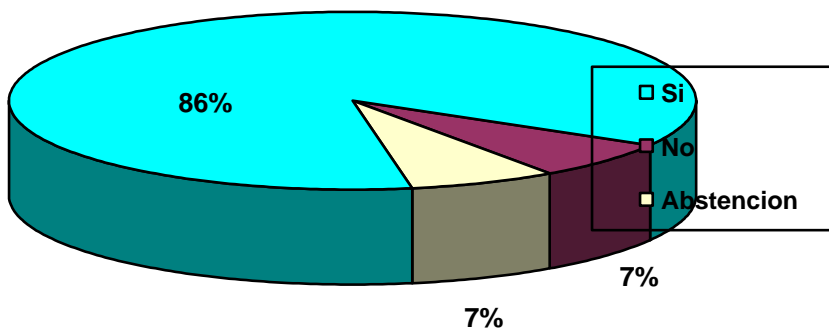


**PREGUNTA No. 01:** Conoce la Misión de la Biblioteca Nacional?

**OBJETIVO:** Investigar el conocimiento que tienen los empleados de la Misión institucional.

**CUADRO No. 01**

OPCION	F	%
Si	36	86
No	3	7
Abstención	3	7
TOTAL	42	100



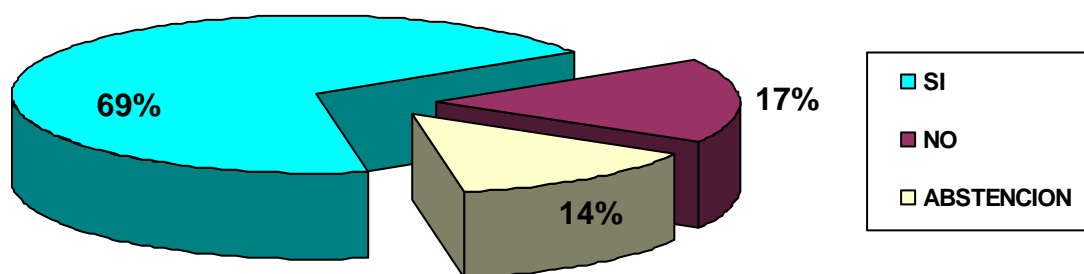
**COMENTARIO:** Los resultados reflejan que el 86% si conocen la Misión Institucional, lo cual es un punto valioso por que la mayoría conoce la razón de ser institucional.

**PREGUNTA No. 02:** Conoce la Visión de la Biblioteca Nacional?

**OBJETIVO:** Investigar si los empleados de la Institución conocen el futuro o Visión que persigue la Biblioteca.

**CUADRO No. 02**

OPCION	F	%
Si	29	69
No	7	17
Abstención	6	14
TOTAL	42	100



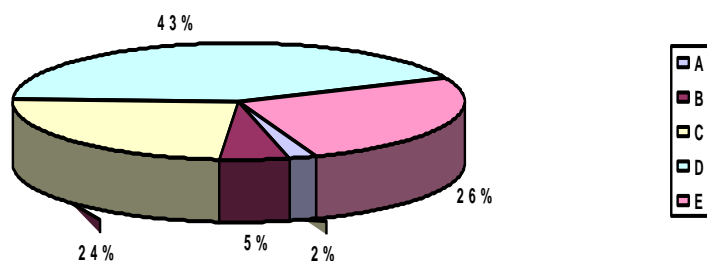
**COMENTARIO:** El 69% dijo que si conocían la Visión Institucional, el 17% dijo que no la conocían y el 14% restante se abstuvo de contestar, por lo que la mayoría de los empleados conocen el rumbo a seguir.

**PREGUNTA No. 03:** Entre los objetivos que persigue la Biblioteca Nacional están.

**OBJETIVO:** Identificar los objetivos que persigue la institución, así como la cantidad de empleados que los conocen.

**CUADRO No. 03**

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A	• Mejorar instalaciones con mobiliario adecuado.	1	2
B	• Brindar el servicio a investig. y universitarios.	2	5
C	• Personal idóneo para brindar mejor servicio.	10	24
D	• Conservar y difundir el patrimonio bibliográfico.	18	43
E	NO SABEN	11	26
	<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>



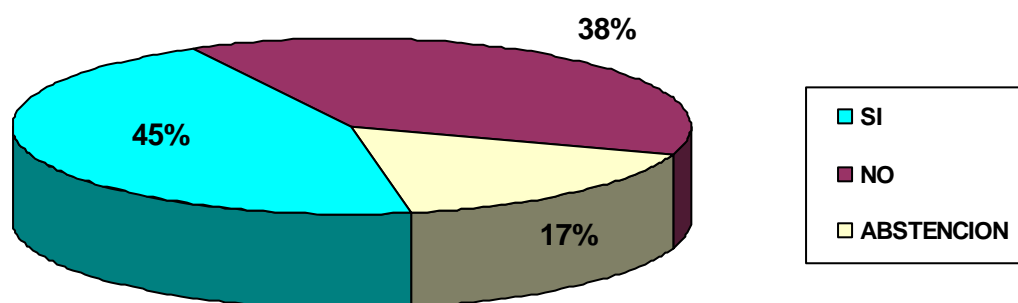
**COMENTARIO:** del 100% de los encuestados, el 43% considera que uno de los objetivos es conservar y difundir el patrimonio bibliográfico, el 24% opina que es tener un personal idóneo para brindar mejor servicio, un 5% declara que es brindar el servicio a investigadores y universitarios, mientras que un 26% no conoce los objetivos que persigue la institución. Casi la mitad de los empleados entrevistados tienen claros los objetivos de la BINAC, mientras que la cuarta parte no los conocen por lo que hay que hacer una difusión masiva de los objetivos institucionales.

**PREGUNTA No. 04:** Conoce el Organigrama de la Biblioteca Nacional?

**OBJETIVO:** Verificar si existe un Organigrama que refleje la estructura organizativa de la institución.

**CUADRO No. 04**

OPCION	F	%
Si	19	45
No	16	38
Abstención	7	17
TOTAL	42	100



**COMENTARIO:** Menos de la mitad de los empleados conocen el organigrama institucional, por lo que se debe difundir en toda la institución dicho organigrama con el propósito de que conozcan los niveles organizativos y de autoridad.

**PREGUNTA No. 05:** Cuales son las funciones básicas de su puesto de trabajo?

**OBJETIVO:** Saber si los diferentes empleados que conforman la institución conocen las funciones básicas de sus puestos.

**CUADRO No. 05**

<b>PUESTO</b>	<b>FUNCIONES</b>
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y entregar bienes materiales a todas las unidades de la institución.</li> <li>• Encargado de activo fijo.</li> <li>• Control de mobiliario y equipo.</li> </ul>
Bibliotecario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de información al usuario.</li> <li>• Ordenación y organización de archivo vertical.</li> <li>• Ordenar colección.</li> <li>• Mantener bibliografía en estantería.</li> <li>• Hacer estadísticas.</li> <li>• Indización de fichas.</li> <li>• Alfabetizar en estantería.</li> <li>• Hacer búsquedas en Internet.</li> </ul>
Conservación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuadernar periódicos comerciales y oficiales.</li> <li>• Restauración de libros.</li> </ul>
Secretaria de administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender el teléfono.</li> <li>• Control de personal de servicio de externo.</li> <li>• Colaboración administrativa.</li> </ul>
Colaborador administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender visitas.</li> <li>• Entregar correspondencia.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas.</li> </ul>
Catalogadora y clasificadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de bibliografía.</li> <li>• Recolección de canje y donaciones.</li> <li>• Digitación o llenado de hojas en base de datos.</li> <li>• Mantenimiento de catálogos.</li> <li>• Mantenimiento de base de datos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de base de datos.</li> <li>• Procesar bibliografía nacional e internacional que llega a la biblioteca.</li> <li>• Encargado de requisición de material del departamento.</li> <li>• Control de calidad del proceso físico.</li> </ul>
Secretaría de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de asistencias, permisos y licencias.</li> <li>• Ordenar y mantenimiento del archivo.</li> <li>• Elaboración de cartas y memorandums.</li> </ul>
Técnico en computación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de red de computadoras.</li> <li>• Soporte técnico a la institución.</li> <li>• Reparación y mantenimiento de computadoras.</li> </ul>
Encargado de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motorista.</li> <li>• Electricista.</li> </ul>
Encargado del fondo circulante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo del fondo de actividades especiales de CONCULTURA.</li> <li>• Manejo del fondo circulante de monto fijo.</li> </ul>
Encargado de ISBN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a editores, autores asesoría y facilitar el número internacional normalizado para libros bajo normas internacionales ya establecidas por Alemania y Colombia.</li> <li>• Control de calidad en base de datos.</li> <li>• Catalogadora.</li> </ul>

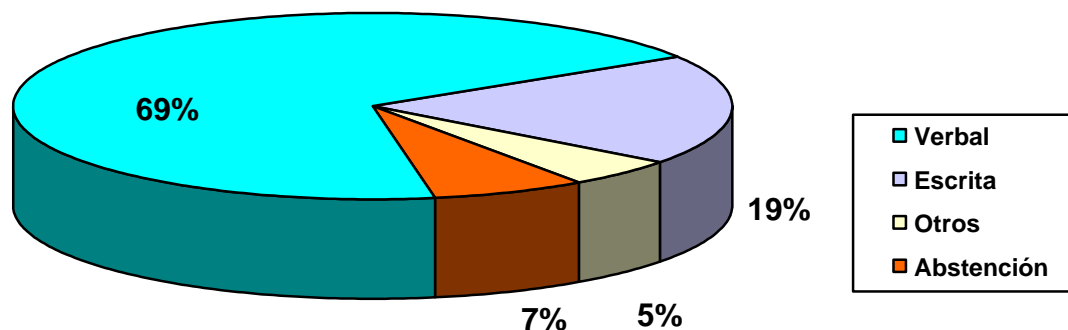
**COMENTARIO:** Todos los empleados conocen de modo general sus funciones, debiéndose elaborar un documento formal institucional donde se establezcan las funciones específicas de cada puesto.

**PREGUNTA No. 06:** De que manera le han dado a conocer sus funciones?

**OBJETIVO:** Identificar que tipo de comunicación ejecutan las jefaturas de las diferentes unidades para dar a conocer las funciones a sus colaboradores.

**CUADRO No. 06**

OPCION	F	%
Verbal	29	69
Escrita	8	19
Otros	2	5
Abstención	3	7
TOTAL	42	100



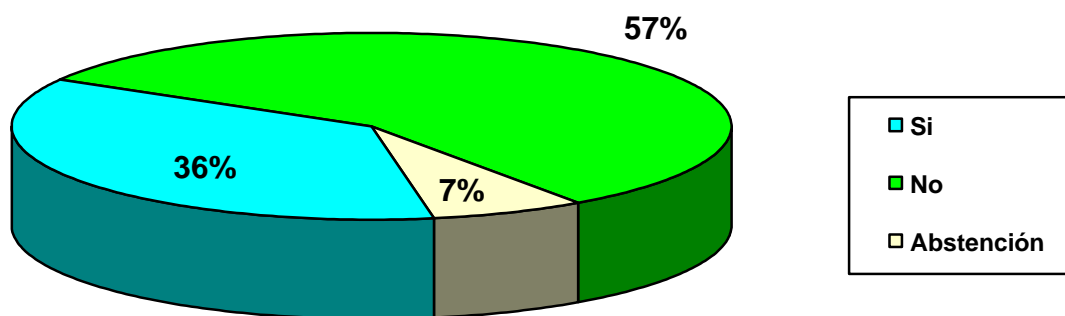
**COMENTARIO:** De los encuestados, el 69% respondió que le han dado a conocer sus funciones verbalmente mientras que el 19% manifestó que por escrito, el 5% dijo que otros medios y el 7% se abstuvo de responder. La comunicación predominante es la informal (verbal), por lo que se deberán crear los instrumentos administrativos que formalicen la comunicación de aspectos relevantes con el propósito de que no se distorsione la información.

**PREGUNTA No. 07:** Cuenta con el mobiliario necesario para cumplir con sus funciones?

**OBJETIVO:** Determinar si el empleado cuenta con el mobiliario necesario para la ejecución efectiva de sus funciones.

**CUADRO No. 07**

OPCION	F	%
Si	15	36
No	24	57
Abstención	3	7
TOTAL	42	100



**COMENTARIO:** La mayoría de empleados opinan que el mobiliario es insuficiente para lograr la ejecución efectiva de sus actividades. Por lo que se debe adquirir el mobiliario adecuado que cumpla los requerimientos necesarios para que desempeñen las labores mas cómodamente.

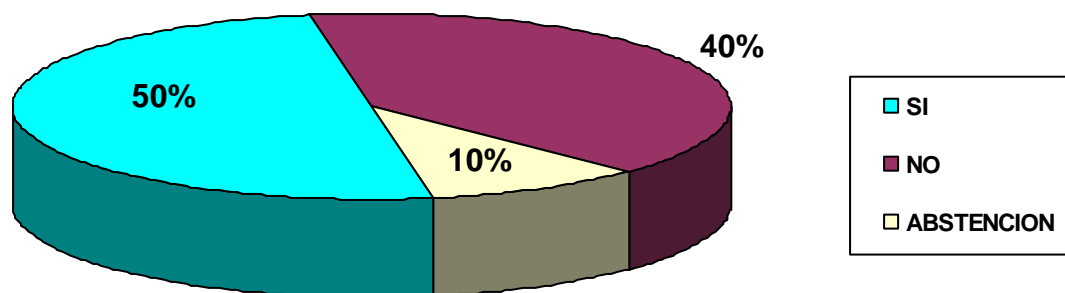


**PREGUNTA No. 08:** El espacio físico asignado es adecuado para cumplir sus funciones?

**OBJETIVO:** Conocer si el espacio físico asignado es satisfactorio para el desempeño de las funciones de los empleados.

**CUADRO No. 08**

OPCION	F	%
Si	21	50
No	17	40
Abstención	4	10
TOTAL	42	100



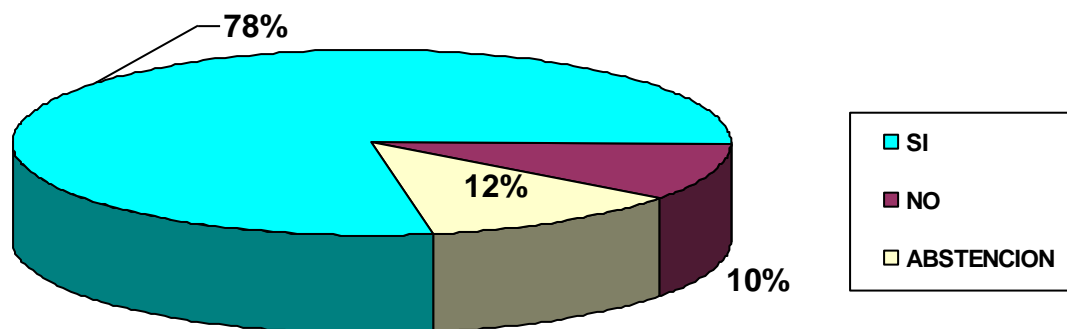
**COMENTARIO:** La mitad de empleados consideran que el espacio físico asignado es el adecuado para el desempeño de sus funciones, por lo que se debe verificar que departamentos o puestos de trabajo se encuentran en condiciones incomodas para ejecutar sus labores y acondicionar el espacio físico para satisfacer la otra mitad de empleados.

**PREGUNTA No. 09:** Considera que algunos factores internos desfavorecen o afectan el servicio al usuario?

**OBJETIVO:** Saber si existen factores internos que dificultan la prestación adecuada del servicio bibliotecario.

**CUADRO No. 09**

OPCION	F	%
Si	33	78
No	4	10
Abstención	5	12
TOTAL	42	100



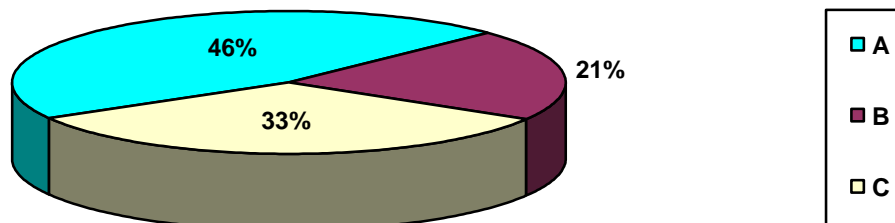
**COMENTARIO:** La mayor parte de los empleados coinciden que hay factores internos que afectan el servicio al usuario, y estos factores se deben identificar para solventar las situaciones que afecten el optimo desempeño laboral.

**PREGUNTA No. 10:** Si su respuesta anterior es afirmativa, enumere los factores que inciden en el servicio.

**OBJETIVO:** Conocer los factores internos que influyen en la prestación del servicio bibliotecológico.

**CUADRO No. 10**

	<b>FACTORES</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>A</b>	• Mobiliario e instalaciones inadecuadas y bibliografía desactualizada.	19	46
<b>B</b>	• Mal servicio y falta de referencistas	9	21
<b>C</b>	• Abstenciones	14	33



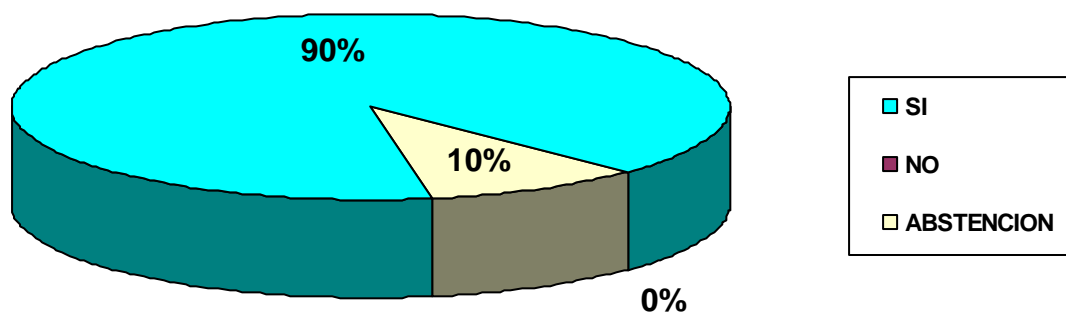
**COMENTARIO:** Casi la mitad de los empleados consideran que el factor mas relevante en función al servicio que prestan es la falta de un mobiliario adecuado y bibliografía desactualizada, lo cual representa un reto para las maximas autoridades institucionales para actualizar los activos institucionales para brindar un mejor servicio.

**PREGUNTA No. 11:** Considera que el trabajo que usted realiza es importante?

**OBJETIVO:** Conocer si los empleados consideran importante el trabajo que realizan.

**CUADRO No. 11**

OPCION	F	%
SI	38	90
NO	0	0
Abstención	4	10
TOTAL	42	100



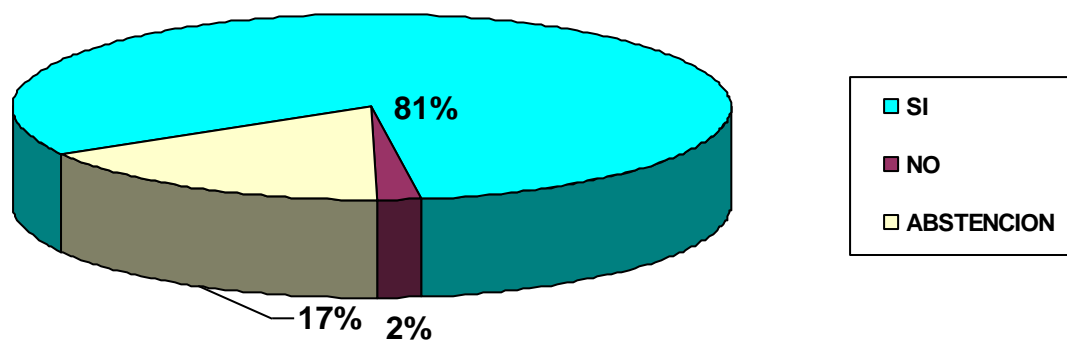
**COMENTARIO:** En su mayoría los empleados coinciden que su trabajo es importante dentro del rol institucional, lo que demuestra que individualmente los empleados están concientes de la importancia de su labor, debiendo las autoridades mejorar el entorno físico para mantener la motivación de los empleados.

**PREGUNTA No. 12:** Cree que las funciones que desempeña ayudan al logro de los objetivos de la Biblioteca?

**OBJETIVO:** Saber e identificar si los empleados consideran que las funciones que cada uno realiza contribuyen al logro de los objetivos.

**CUADRO No. 12**

OPCION	PORQUE?	F	%
Si		34	81
No		1	2
Abstención		7	17
TOTAL		42	100



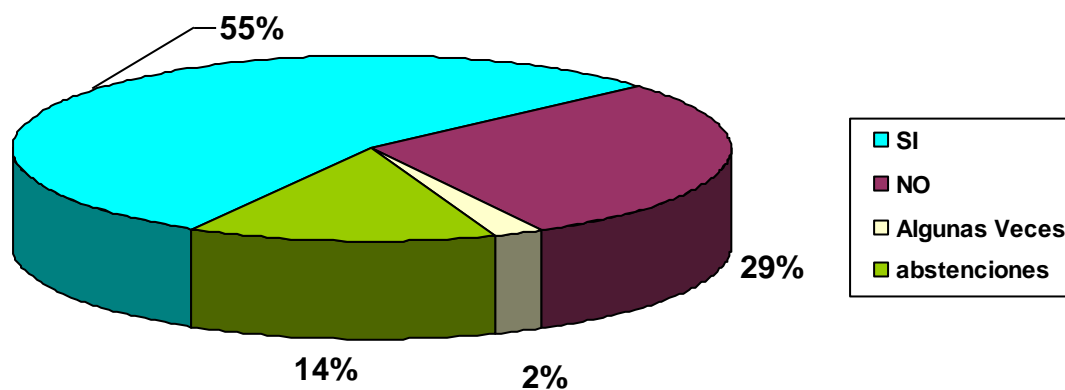
**COMENTARIO:** Del total del personal encuestado el 81% considera que las funciones que desempeñan ayudan al logro de los objetivos de la Biblioteca, lo cual es una fortaleza institucional que debe ser sostenida mediante la implementación de motivadores grupales que fomenten el trabajo en equipo.

**PREGUNTA No. 13:** Su jefe puede hacer las labores que usted realiza?

**OBJETIVO:** Conocer si los encargados de cada unidad saben desempeñar o realizar las actividades de sus colaboradores.

**CUADRO No. 13**

OPCION	F	%
SI	23	55
NO	12	29
Algunas Veces	1	2
Abstención	6	14
TOTAL	42	100



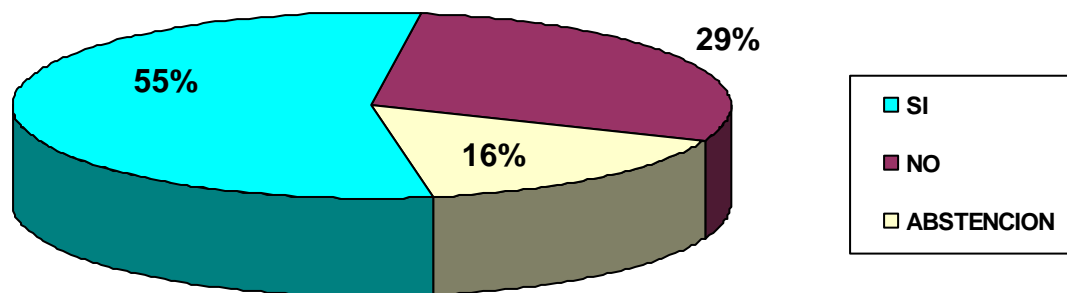
**COMENTARIO:** La mayor parte del personal considera que sus jefes pueden ejecutar las funciones que ellos realizan, lo cual es de mucha importancia ya que representa el nivel de involucramiento que pueden tener las jefaturas en las labores del personal a su cargo.

**PREGUNTA No 14:** Cuando usted no puede hacer algo, su jefe le indica o enseña de buena manera como hacerlo?

**OBJETIVO:** Conocer si el jefe da una adecuada orientación a sus colaboradores cuando estos tienen dificultades al realizar sus actividades.

**CUADRO No. 14**

OPCION	F	%
Si	23	55
No	12	29
Abstención	7	16
TOTAL	42	100



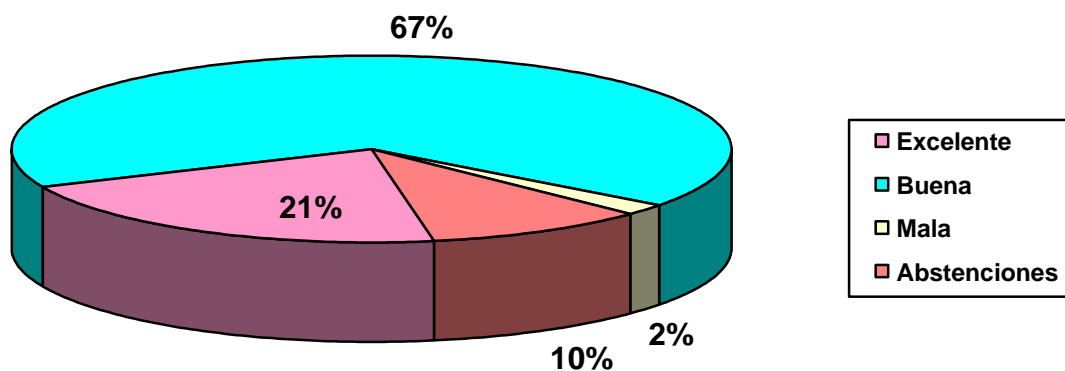
**COMENTARIO:** Gran parte de los empleados coinciden que al no poder realizar algunas actividades reciben una adecuada inducción por parte de sus jefes, situación que es muy importante, ya que refleja el grado de liderazgo y comunicación que hay entre jefes y colaboradores.

**PREGUNTA No. 15:** Como considera su relación de trabajo con su jefe?

**OBJETIVO:** Conocer las relaciones laborales que tiene los empleados para con sus jefes y la calificación de la misma.

**CUADRO No. 15**

OPCION	F	%
Excelente	9	21
Buena	28	67
Mala	1	2
Abstención	4	10
TOTAL	42	100



**COMENTARIO:** La mayoría de los empleados de la institución mantienen una buena relación con sus jefes inmediatos, siendo este factor muy importante para comenzar a crear un ambiente de trabajo en equipo encaminado a brindar un mejor servicio a los usuarios.

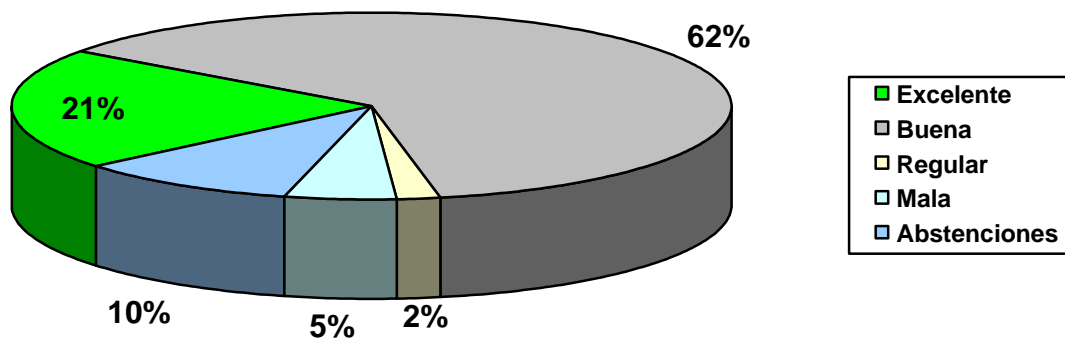


**PREGUNTA No. 16:** Como considera su relación de trabajo con sus compañeros?

**OBJETIVO:** Conocer las relaciones de trabajo que existen entre los compañeros de las diferentes unidades y su calificación.

**CUADRO No. 16**

OPCION	F	%
Excelente	9	21
Buena	26	62
Regular	1	2
Mala	2	5
Abstención	4	10
TOTAL	42	100



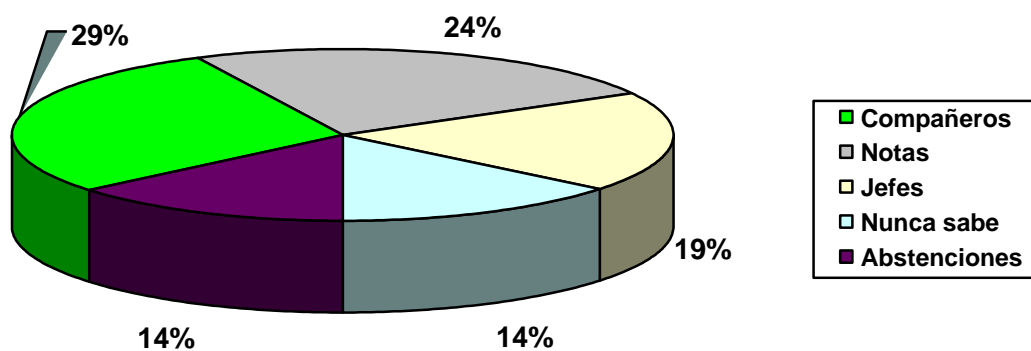
**COMENTARIO:** Gran parte de los empleados tienen una excelente y buena relación con sus compañeros, siendo muy reducido el grupo que no tiene una buena relación laboral, esto refleja que existe un buen compañerismo y cooperación, lo cual representa los principales valores institucionales.

**PREGUNTA No. 17:** Cuando se toman decisiones de trabajo por la jefatura, como las conoce usted?

**OBJETIVO:** identificar los canales de comunicación mas practicados a la hora de tomar las decisiones y comunicarlas.

**CUADRO No. 17**

OPCION	F	%
Por los compañeros	12	29
Por notas	10	24
Por sus jefes	8	19
Nunca se da cuenta	6	14
Abstención	6	14
TOTAL	42	100



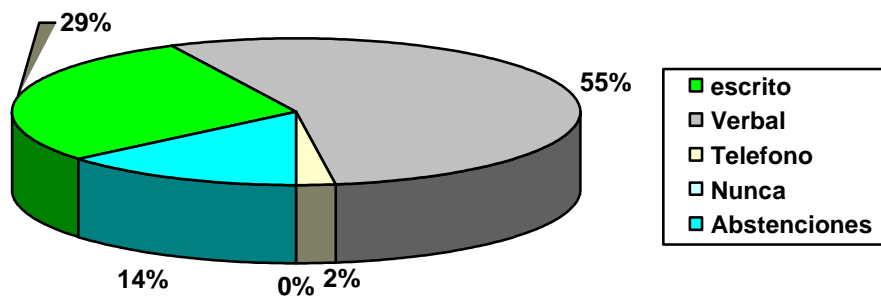
**COMENTARIO:** La mayor parte de los empleados se dan cuenta a través de sus compañeros, (comunicación informal), lo cual denota la falta de un mecanismo o herramientas de comunicación formal que garanticen que cualquier decisión tomadas por las jefaturas sean conocidas por todos los empleados de manera directa.

**PREGUNTA No. 18:** Como le comunica sus jefes las labores a realizar?

**OBJETIVO:** Conocer la manera mas común de comunicación entre jefes y subordinados sobre las labores a realizar.

**CUADRO No. 18**

OPCION	F	%
Por escrito	12	29
Verbalmente	23	55
Por teléfono	1	2
Nunca le comunica	0	0
Abstención	6	14
TOTAL	42	100



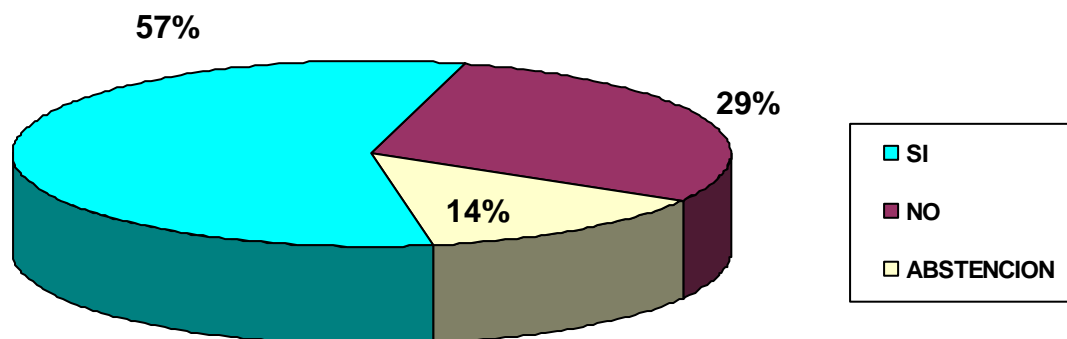
**INTERPRETACION:** No existe un documento formal en que se establezcan las funciones de los empleados de las diferentes unidades, por lo que se debe implementar un manual que describa las funciones de los puestos que sirva de guia para facilitar el desarrollo de las labores.

**PREGUNTA No. 19:** Recibe ordenes directas solamente de su jefe?

**OBJETIVO:** investigar si dentro de la institución existe respeto a los niveles jerárquicos de autoridad.

**CUADRO No. 19**

OPCION	F	%
Si	24	57
No	12	29
Abstención	6	14
TOTAL	42	100



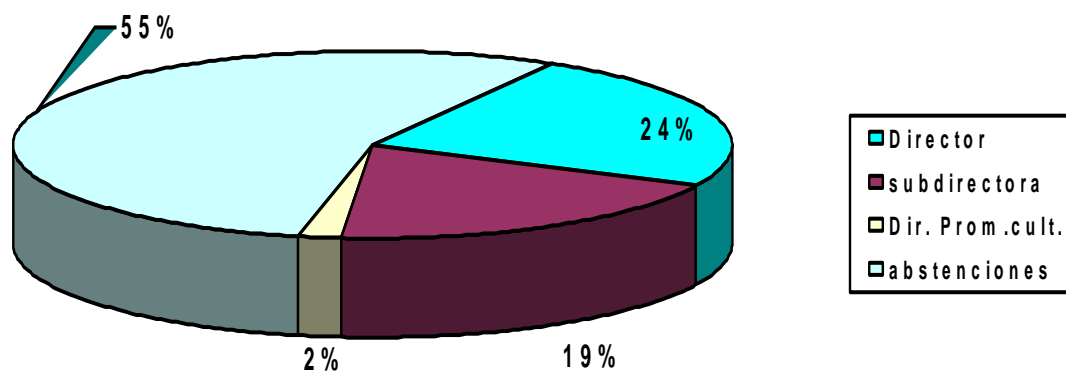
**COMENTARIO:** la mayoría de los empleados expresan que hay unidad de mando, respetando las escalas jerárquicas de las diferentes unidades que componen la Biblioteca Nacional, aunque una tercera parte comenta que reciben ordenes de mas de una persona, lo cual constituye un incumplimiento de las relaciones de autoridad, por lo cual se debe erradicar esa practica.

**PREGUNTA No. 20:** Si la respuesta anterior fue NO, de quien mas recibe ordenes directas?

**OBJETIVO:** Indagar que autoridades o jefaturas toman decisiones mas allá de sus niveles de autoridad.

**CUADRO No. 20**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
• Director	10	24
• Subdirector	8	19
• Directora de prom. y dif. cultural.	1	2
• Abstenciones.	23	55
	42	100



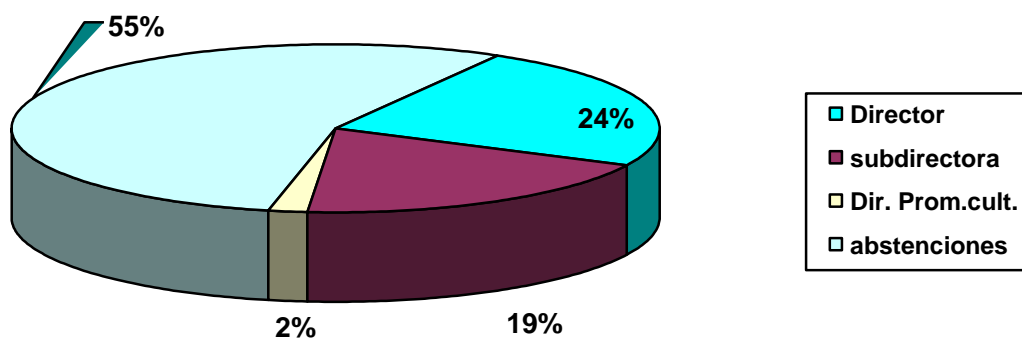
**INTERPRETACION:** Casi la mitad de los empleados expresan que reciben ordenes tambien del Director y Subdirectora, lo cual refleja que no respetan el nivel de autoridad lineal e imponen su poder de mando, violentado el principio de unidad de mando.

**PREGUNTA No. 21:** A quien le ha enseñado las funciones que realiza?

**OBJETIVO:** Verificar si dentro de la institución conoce mas de una persona las funciones de un puesto específico.

**CUADRO No. 21**

OPCION	F	%
• Al jefe	7	17
• Compañeros	14	33
• Subdirectora	1	2
• Horas sociales	4	10
• A nadie	3	7
• Abstenciones	13	31
TOTAL	42	100



**INTERPRETACION:** La mayor parte de empleados opinan que le han enseñado las funciones que realizan a los compañeros de labores y jefes, por lo que son conocidas por ambas partes lo cual refleja que ninguno es imprescindible a la hora de faltar cualquiera de los empleados que realizan determinada labor.

## **ANEXO 3**

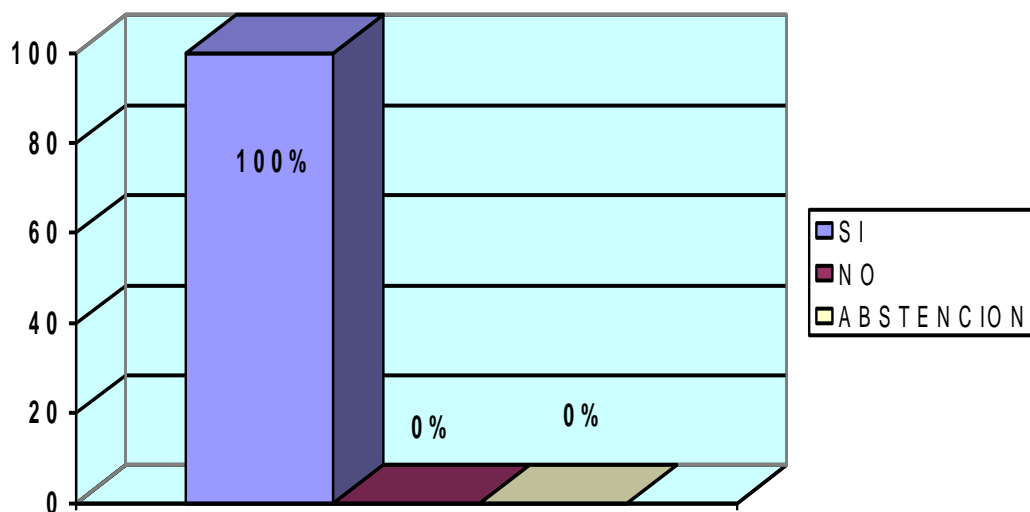
### **CUADRO DE RESULTADOS DE TABULACION DE JEFES**

**PREGUNTA No. 01:** Conoce la misión de la Biblioteca Nacional?

**OBJETIVO:** Investigar el conocimiento que tienen los jefes de la misión institucional.

CUADRO No. 01

OPCION	F	%
Si	10	100
No	0	0
Abstención	0	0
TOTAL	10	100



**COMENTARIO:** Según los datos obtenidos, se denota que el total de las jefaturas conoce la misión de la Biblioteca Nacional, lo que refleja que conocen la razón de ser de la institución.

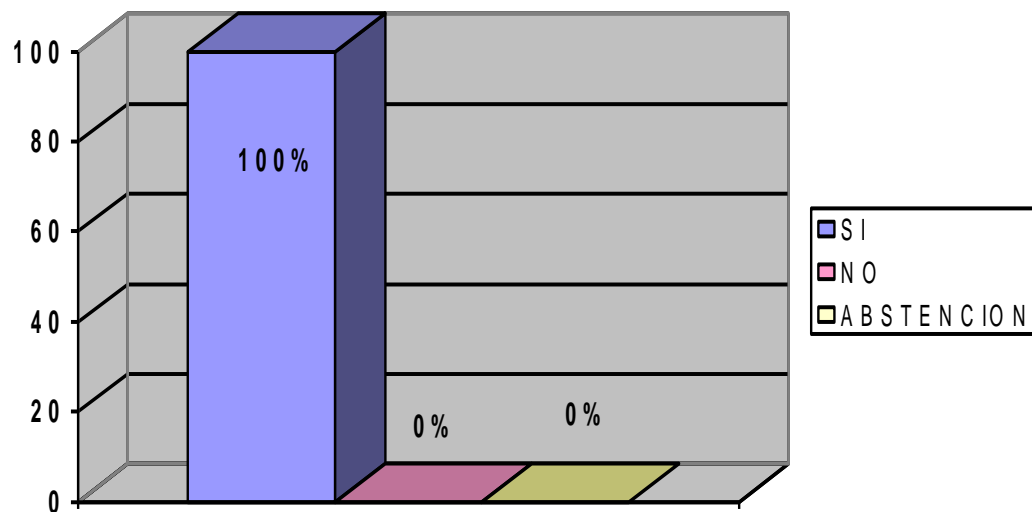


**PREGUNTA No. 02:** Conoce la visión de la Biblioteca Nacional?

**OBJETIVO:** Investigar si los jefes de la institución conocen el futuro o visión de la Biblioteca.

CUADRO No. 02

OPCION	F	%
Si	10	100
No	0	0
ABSTENCION	0	0
TOTAL	10	100



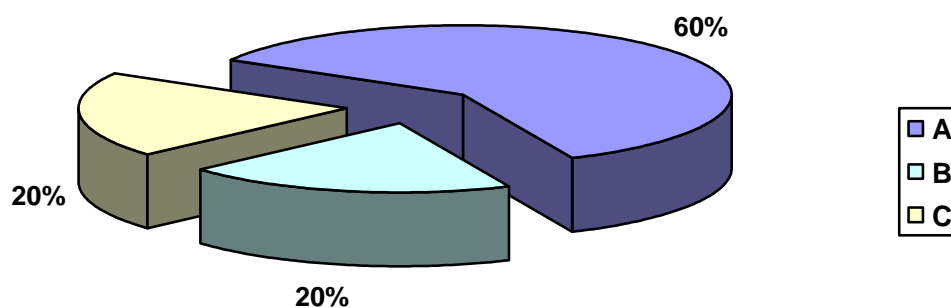
**COMENTARIO:** Según los datos obtenidos, el total de las jefaturas conocen la visión de la Biblioteca Nacional por lo que conocen el futuro al cual quieren encaminar la institución.

**PREGUNTA No.03:** Cuales son los objetivos que persigue la Biblioteca Nacional?

**OBJETIVO:** Identificar los objetivos que persigue la institución así como el número de jefaturas que la conocen.

CUADRO No. 03

	OPCION	F	%
A	Preservar, restaurar y conservar el patrimonio bibliográfico	6	60
B	Brindar optimo servicio al usuario	2	20
C	abstenciones	2	20
	TOTAL	10	100



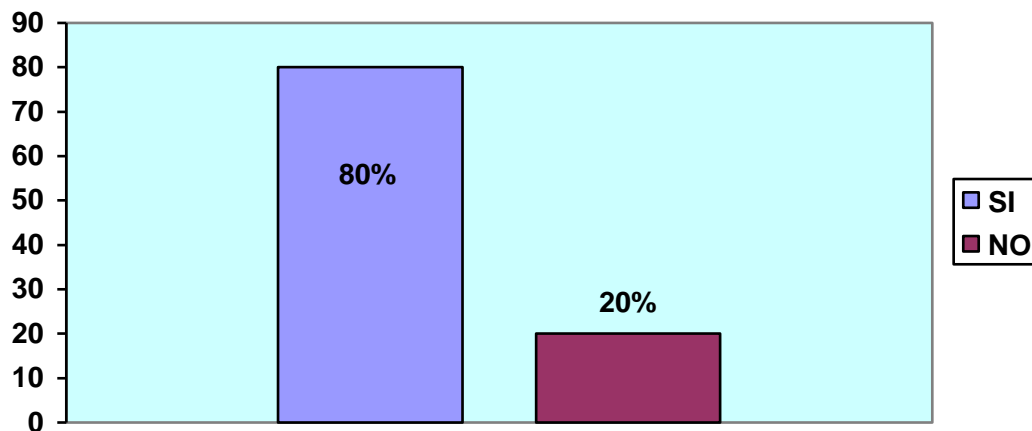
**COMENTARIO:** mas de la mitad de los encuestados coincidieron en que restaurar y preservar el patrimonio bibliográfico representa el objetivo mas importante por el cual deben encaminar sus esfuerzo diarios.

**PREGUNTA No. 04:** Conoce el organigrama de la Biblioteca Nacional?

**OBJETIVO:** Verificar si existe un organigrama que refleje la estructura organizativa de la institución.

CUADRO No. 04

OPCION	F	%
Si	8	80
No	2	20
TOTAL	10	100



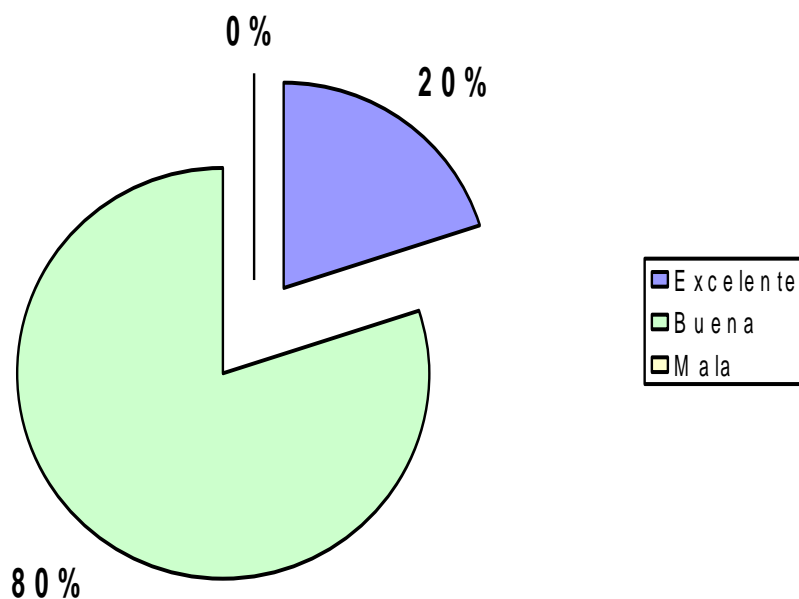
**COMENTARIO:** considerando lo manifestado por las jefaturas, la mayoría coinciden que conocen el organigrama en el cual se presentan los niveles jerarquicos, mientras que una minima cantidad lo desconoce totalmente.

**PREGUNTA No. 05:** Como considera su relación de trabajo con sus colaboradores?

**OBJETIVO:** Conocer las relaciones laborales que tienen los jefes para con sus colaboradores.

CUADRO No. 05

OPCION	F	%
Excelente	2	20
Buena	8	80
Mala	0	0
TOTAL	10	100



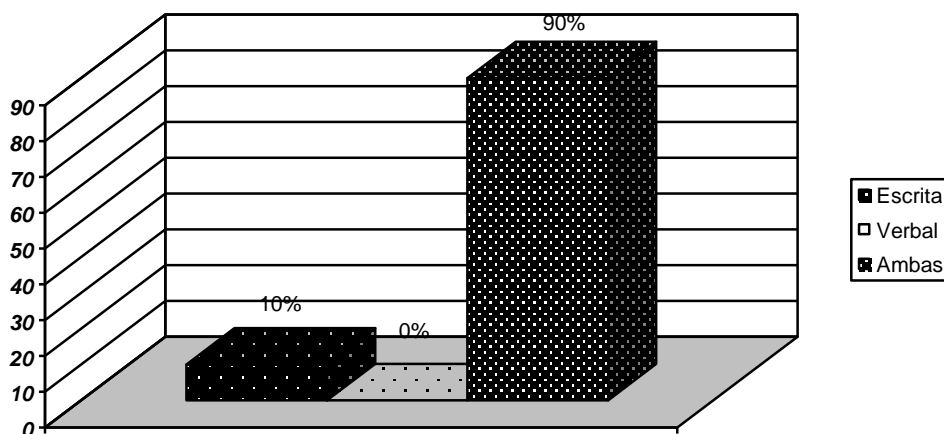
**COMENTARIO:** generalizando el resultado de la opinión de las jefaturas, el 80% considera las relaciones laborales tanto con sus subordinados como con las otras jefaturas es buena, lo cual facilita en cierta manera la comunicación.

**PREGUNTA No. 06:** Como le comunica a sus colaboradores la información general de la institución?

**OBJETIVO:** Conocer la manera más común de comunicación que existe entre los jefes hacia los colaboradores sobre la información general de la institución.

CUADRO No. 06

OPCION	F	%
Escrita	1	10
Verbal	0	0
Ambas	9	90
TOTAL	10	100



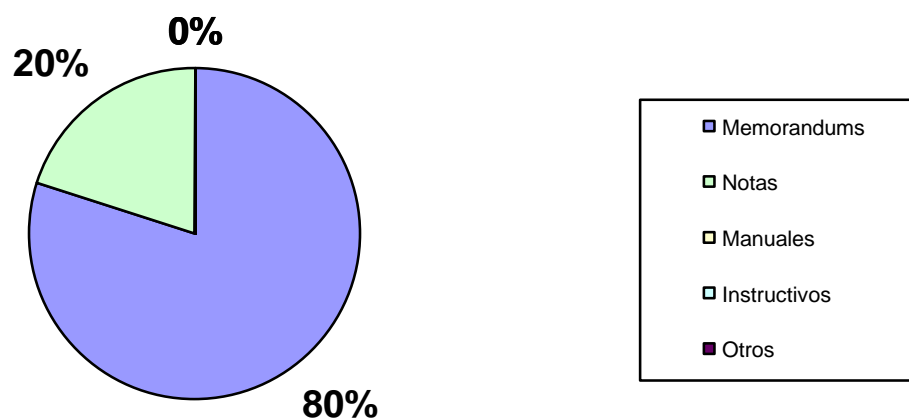
**COMENTARIO:** Los canales de comunicación que utilizan con mayor frecuencia las unidades son escrito y verbal, por lo cual la forma verbal puede afectar al momento de recibir o mandar algún mensaje, dando como resultado una distorsión de la información.

**PREGUNTA No. 07:** Que medios utiliza para comunicarse con sus colaboradores?

**OBJETIVO:** Identificar los medios de comunicación utilizados en la Biblioteca Nacional.

CUADRO No. 07

OPCION	F	%
Memorandums	8	80
Notas	2	20
Manuales	0	0
Instructivos	0	0
Otros	0	0
TOTAL	10	100



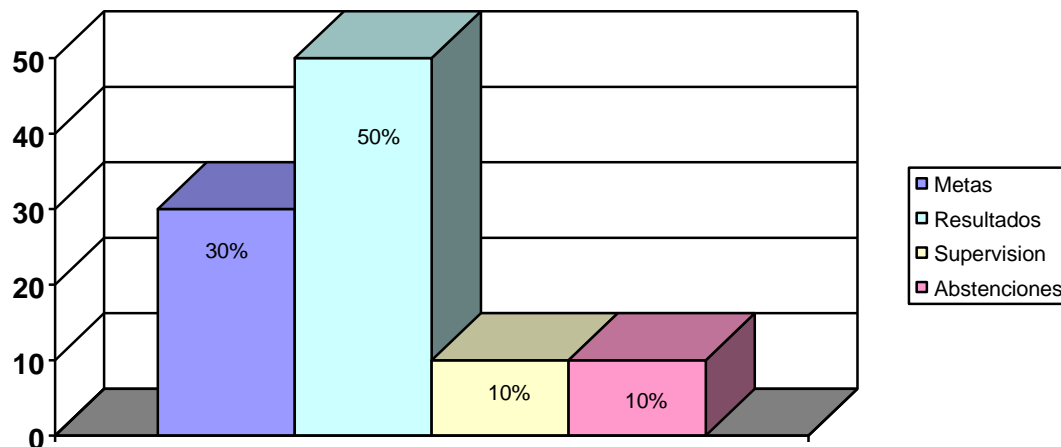
**COMENTARIO:** La mayoría de las jefaturas expresan que la comunicación es realizada a través de los memorandums, lo cual representa que la información es de carácter temporal por lo que deben implementar herramientas con información permanente (manuales e instructivos).

**PREGUNTA No. 8:** Como revisa el cumplimiento de las labores de sus subordinados?

**OBJETIVO:** Conocer como las jefaturas controlan y revisan el cumplimiento de las labores de sus colaboradores

CUADRO No. 08

OPCION	F	%
Por metas	3	30
Por resultados	5	50
Supervisión	1	10
Abstención	1	10
TOTAL	10	100



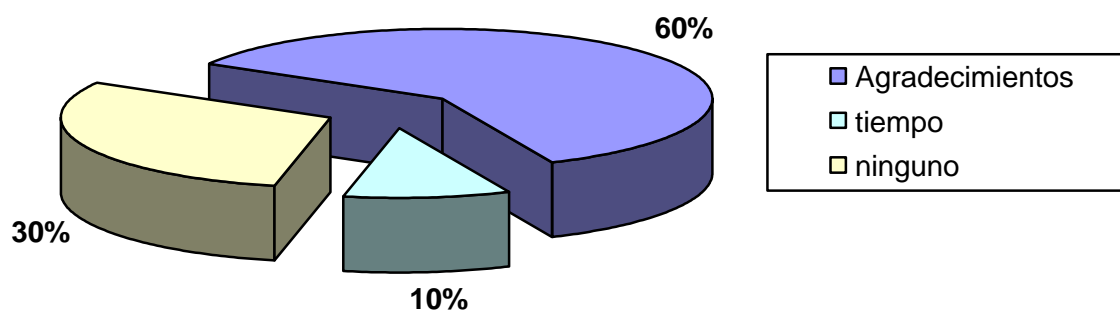
**COMENTARIO:** De acuerdo con los resultados obtenidos, la forma que utilizan para evaluar a los subordinados es por resultados lo que evidencia que no existe un método concreto en cual se pueda evaluar directamente a cada uno en sus funciones asignadas.

**PREGUNTA No. 09:** Que incentivos le proporciona a sus colaboradores por el cumplimiento de sus metas?

**OBJETIVO:** Saber los tipos de incentivos proporcionados por las jefaturas a los colaboradores de la institución en el cumplimiento de sus metas.

CUADRO 09

OPCION	F	%
Agradecimientos	6	60
Compensación de tiempo	1	10
Ninguno	3	30
TOTAL	10	100



**INTERPRETACION:** La mayor parte de las jefaturas expresan y coinciden que los incentivos que dan a sus colaboradores son de carácter verbal ya que no cuentan con programas de incentivos por lo cual se debe establecer un programa de incentivos motivacionales que fomente en los empleados el sentido de pertenencia a la institución.

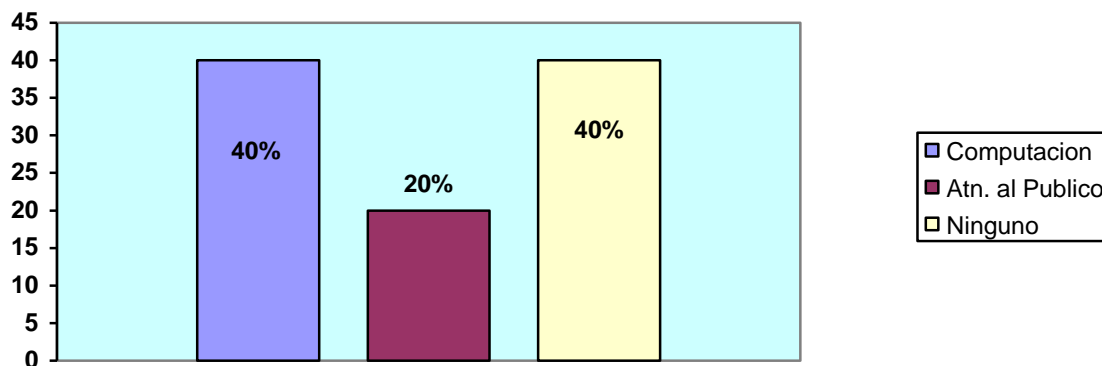


**PREGUNTA No. 10:** que tipo de capacitaciones ha recibido el personal a su cargo?

**OBJETIVO:** Conocer si los jefes utilizan programas de capacitación para con sus empleados y el tipo de formación recibida.

CUADRO No. 10

OPCIONES	F	%
Computación	4	40
Atención al público	2	20
Ninguno	4	40
TOTAL	10	100



**INTERPRETACION:** En lo referente al tipo de capacitación que se le proporciona a los empleados de la BINAC, el área de informática es a la que mayor énfasis se le hace debido a los cambios por los cuales pasa la institución, mientras que la atención al público a quedado relegada a un segundo plano, por lo cual se debe implementar un programa de capacitación equilibrado que satisfaga los objetivos.

**PREGUNTA No. 11:** Cuantas personas tiene bajo su cargo?

**OBJETIVO:** Identificar la cantidad de personal con las que cuentan las jefaturas para la realización de las actividades.

OPCION	F	%
1 a 10	4	40
11 a 20	1	10
21 a 30	0	0
31 a 40	0	0
41 a 50	1	10
Abstención	4	40
TOTAL	10	100

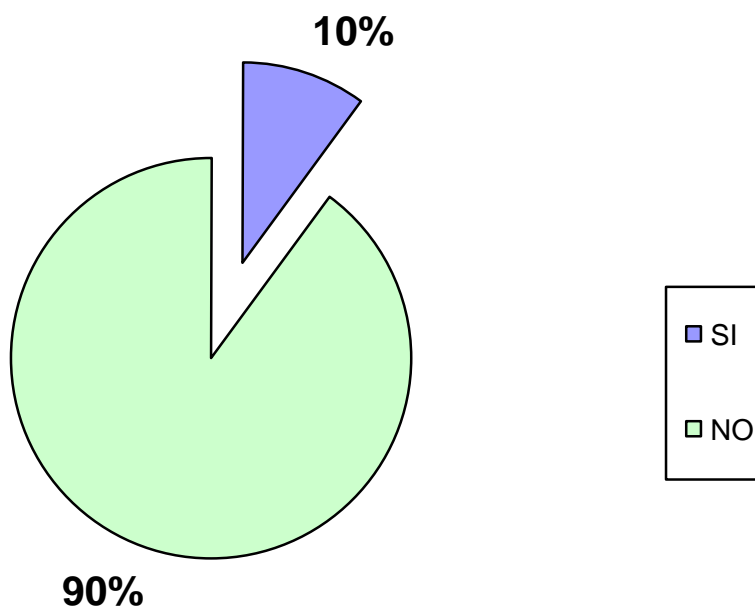
**COMENTARIO:** Los encargados de las unidades no tienen muy claro el numero de personal que tienen a su cargo lo cual denota una desorganización dentro de cada área lo cual afecta la comunicación interna.

**PREGUNTA No. 12:** recibe ordenes directas solamente de su jefe inmediato?

**OBJETIVO:** Identificar si se respetan las escalas jerárquicas.

CUADRO No. 12

OPCION	F	%
Si	1	10
No	9	90
TOTAL	10	100



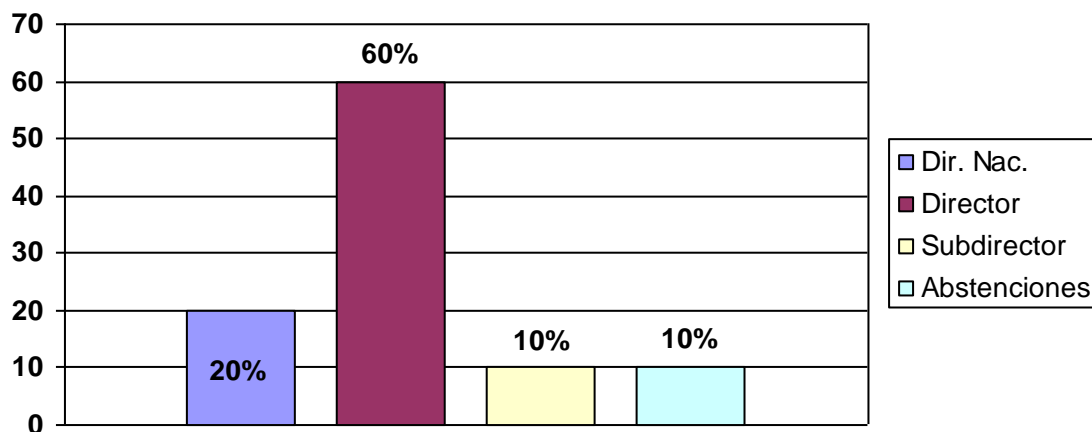
**COMENTARIO:** Los datos obtenidos demuestran que los encargados de las áreas de la BINAC no tienen definida la unidad de mando a la cual deben de seguir y recibir las ordenes solamente de un jefe, por lo cual se debe normar que cualquier decisión tomada por una autoridad superior se debe de comunicar jerárquicamente y no saltarse niveles de autoridad.

**PREGUNTA No. 13:** Si su respuesta es NO, de quien mas recibe ordenes directas?

**OBJETIVO:** Identificar quienes no respetan las escalas jerárquicas de la institución.

CUADRO No. 13

OPCION	F	%
Dir. Nac.Prom.y Difusión Cultural	2	20
Director	6	60
Subdirector	1	10
Abstención	1	10
TOTAL	10	100



**COMENTARIO:** las encuestas arrojaron que el Director es quien mas irrespeta el Principio de unidad mando violentando la escala jerárquica y los procedimientos que deben de seguirse en la institución con estructuras bien definidas.

**PREGUNTA No 14:** Cuales de los siguientes manuales se utilizan en su departamento o unidad?

**OBJETIVO:** Conocer que tipo de herramientas administrativas utilizan dentro de la Biblioteca Nacional para realizar sus actividades.

CUADRO No. 14

OPCION	F	%
Manual de procedimientos	3	30
Manual de descripción de puestos	0	0
Manual de evaluación del desempeño	0	0
Manual de organización	1	10
Ninguno	6	60
Otros	0	0
TOTAL	10	100

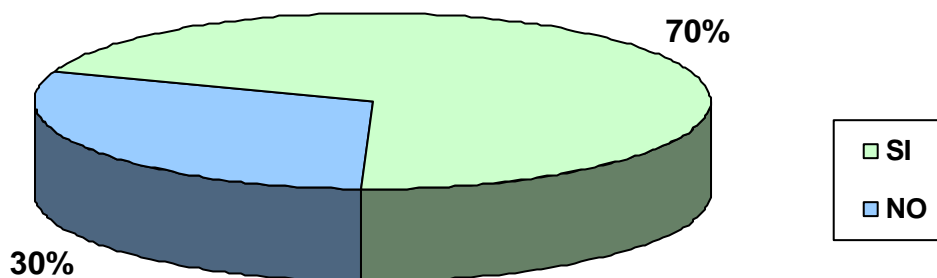
**COMENTARIO:** La mayoría de jefes de las unidades de la BINAC manifestaron que no existe ningún tipo de herramientas administrativas por escrito en las cuales tengan alguna base para sus funciones y procedimientos de manera uniforme, siendo de suma urgencia que se establezcan las herramientas que guíen el quehacer administrativo.

**PREGUNTA No. 15:** Se le provee de los recursos necesarios para la ejecución efectiva de sus actividades?

**OBJETIVO:** Identificar si cuentan con los recursos necesarios para realizar sus labores eficientemente.

CUADRO No. 15

OPCION	F	%
Si	7	70
No	3	30
TOTAL	10	100



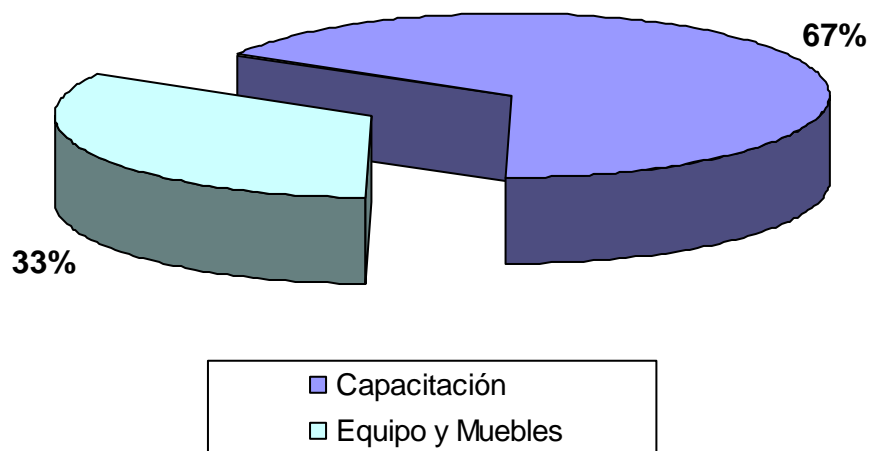
**COMENTARIO:** Los resultados demuestran que los jefes se encuentran en su mayoría satisfechos con los recursos que se les provee y los cuales satisfacen sus necesidades diarias, por tal motivo no tienen limitantes materiales.

**PREGUNTA No. 16:** Si la pregunta anterior es No, que recursos necesita que no se le han proporcionado para efectuar una efectiva labor?

**OBJETIVO:** Identificar cuales son los recursos que requieren las jefaturas para realizar sus actividades.

CUADRO 16

OPCION	F	%
Capacitación	2	67
Equipo y muebles	1	33
TOTAL	3	100



**COMENTARIO:** Algunos jefes manifestaron que no han recibido algún tipo de capacitación en el departamento a su cargo, lo que demuestra la poca importancia por tratar de mejorar sus actividades laborales, dando como resultado insatisfacción y desorganización.

## **ANEXO 4**

### **CUADRO DE RESULTADOS DE TABULACION DE USUARIOS**

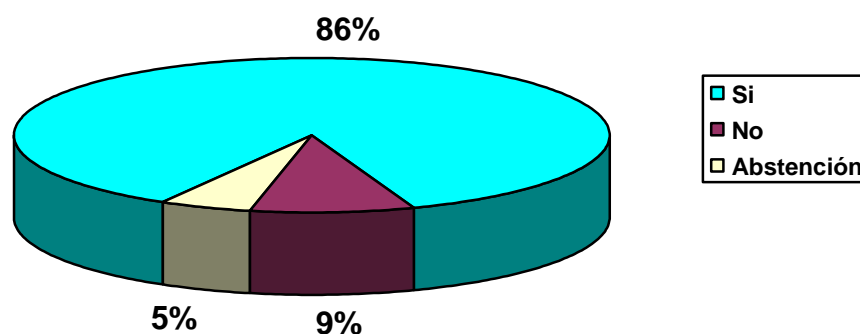


**PREGUNTA No. 01:** Considera adecuada las instalaciones físicas de la Biblioteca Nacional para su atención?

**OBJETIVO:** Identificar si las instalaciones físicas de la Biblioteca son adecuadas para satisfacer necesidades del usuario.

CUADRO No. 01

OPCION	F	%
Si	138	86
No	14	9
Abstención	8	5
TOTAL	160	100



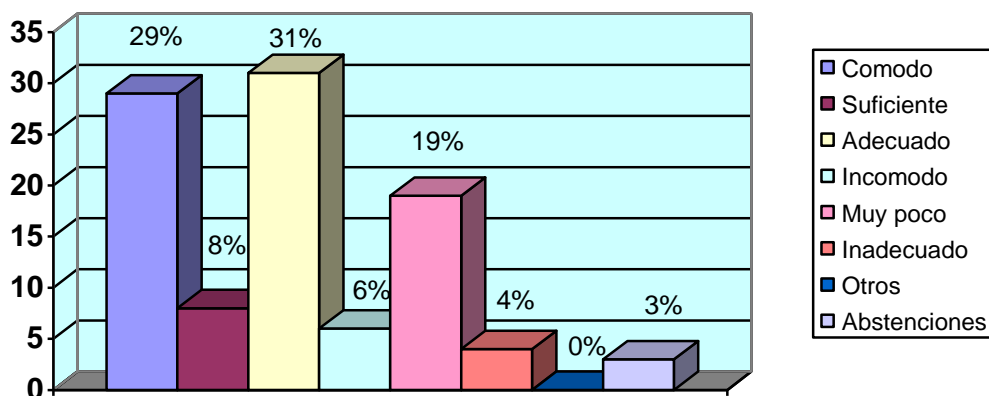
**COMENTARIO:** Según los datos obtenidos, se denota que la mayoría de los usuarios están conformes con las instalaciones físicas de la institución.

**PREGUNTA No. 02:** Como considera el mobiliario para el uso del usuario?

**OBJETIVO:** Investigar si el mobiliario con que cuenta la institución es el adecuado para satisfacer las necesidades del usuario.

CUADRO No. 02

OPCION	F	%
Cómodo	47	29
Suficiente	13	8
Adecuado	49	31
Incomodo	9	6
Muy poco	30	19
Inadecuado	7	4
Otros	0	0
Abstenciones	5	3
TOTAL	160	100



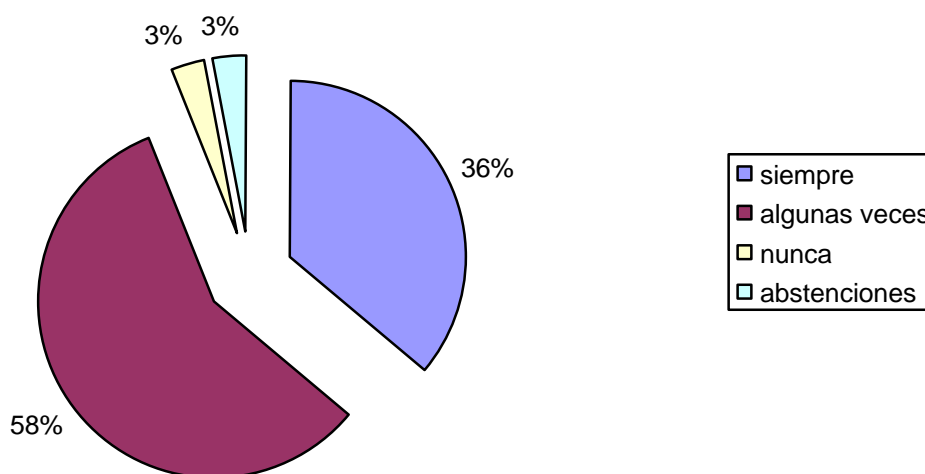
**COMENTARIO:** Los datos obtenidos muestran que la mayoría de los usuarios consideran que la institución cuenta con el mobiliario adecuado y cómodo, a la vez manifiestan que es muy poco dicho mobiliario, por lo que se debe gestionar la adquisición de mas mobiliario que supla la demanda de usuarios.

**PREGUNTA No. 03:** Cuando visita la Biblioteca encuentra la bibliografía que busca?

**OBJETIVO:** Determinar si se encuentra la bibliografía que demandan los usuarios.

CUADRO No. 03

OPCION	F	%
Siempre	58	36
Algunas veces	94	58
Nunca	4	3
Abstención	4	3
TOTAL	160	100



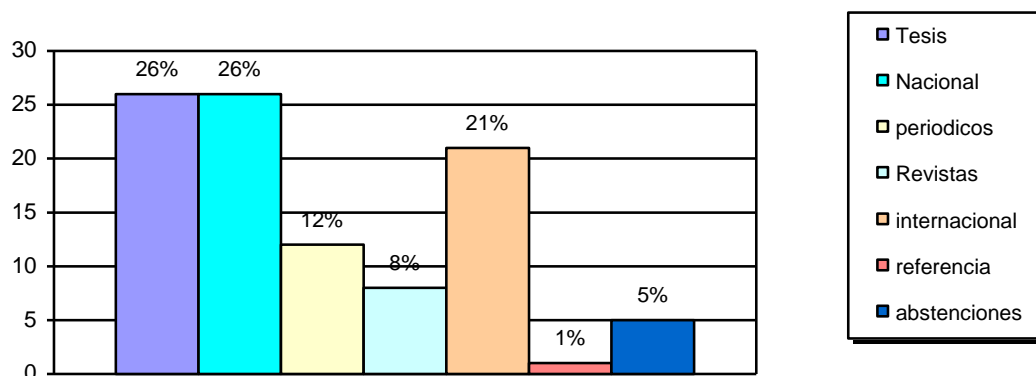
**COMENTARIO:** los resultados reflejan que la mayoría de usuarios no siempre encuentran la bibliografía solicitada, ya que en su mayoría busca documentación actualizada y actualmente la institución no la posee, por lo que se debe gestionar la adquisición de nueva bibliografía de las diferentes colecciones.

**PREGUNTA No. 04:** Si su respuesta anterior fue ALGUNAS VECES o NUNCA, en cual de las siguientes colecciones no encontró la bibliografía que buscaba?

**OBJETIVO:** Determinar en que colección no se encuentra la bibliografía solicitada por los usuarios.

CUADRO NO. 04

OPCION	F	%
Colección de Tesis	25	26
Colección Nacional	25	26
Hemeroteca/periodicos	12	12
Hemeroteca/revistas	8	8
Organismos Internac.	22	21
Referencia	1	1
Abstenciones	5	5
TOTAL	160	100



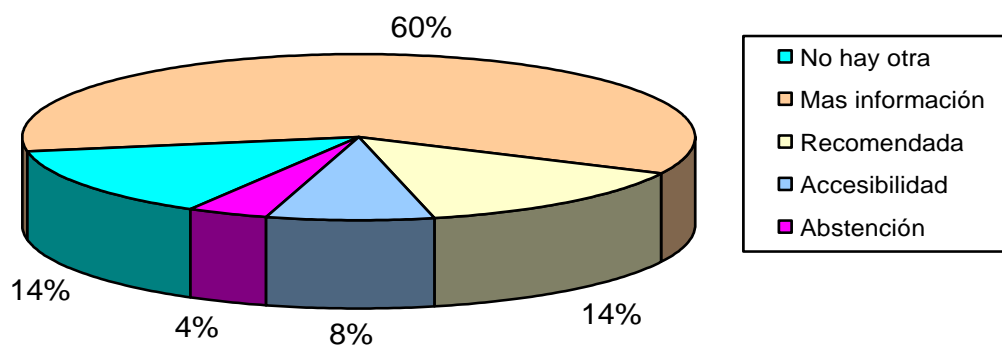
**COMENTARIO:** Se puede observar que la mayor parte de usuarios no encuentran la información requerida en las colecciones de Tesis, Nacional y Organismos Internacionales. Ya identificadas las colecciones carentes de documentación, facilitará el proceso de adquisición (compra, donación, depósito legal) de los recursos necesarios.

**PREGUNTA No. 05:** Porqué visita la Biblioteca Nacional?

**OBJETIVO:** Identificar las diferentes alternativas que influyen en el estudiante a hacer uso de los servicios de la institución.

CUADRO No. 05

OPCION	F	%
No hay otra biblioteca	22	14
Tiene mas información	98	60
Se la han recomendado	22	14
Accesibilidad	12	8
Abstenciones	6	4
TOTAL	160	100



**COMENTARIO:** Gran parte de los usuarios visitan la Biblioteca porque existe mayor información en las distintas disciplinas del conocimiento, lo que presenta una carga y un reto para la institución para solicitar mas recursos y brindar una atención adecuada.

**PREGUNTA No. 06:** Como califica la atención brindada por los bibliotecarios?

**OBJETIVO:** Investigar la calidad del servicio que brinda el personal bibliotecario al usuario.

CUADRO No. 06

OPCION	F	%
Excelente	38	24
Buena	92	57
Regular	18	11
Mala	4	3
Abstenciones	8	5
TOTAL	160	100

**COMENTARIO:** La mayoría de usuarios opinan que el servicio prestado es bueno o excelente, lo cual expresa el esmero en la atención que los bibliotecarios brindan. Esta situación demuestra que a pesar de que se cuenta con recursos limitados, hay un esfuerzo por brindar una buena atención, situación que mejorará si se les proporciona los recursos bibliográficos y mobiliarios, así como mediante la implementación de motivadores grupales que fomenten el trabajo en equipo.

**PREGUNTA No. 07:** Si su respuesta anterior es regular o mala, que acciones recomienda para mejorar el servicio?

**OBJETIVO:** Obtener recomendaciones de los usuarios para poder mejorar el servicio en la institución.

CUADRO No. 07

OPCION	F	%
Contratación de personal	2	9
Personal capacitado en atención al cliente	13	59
Abstenciones	7	32
TOTAL	22	100

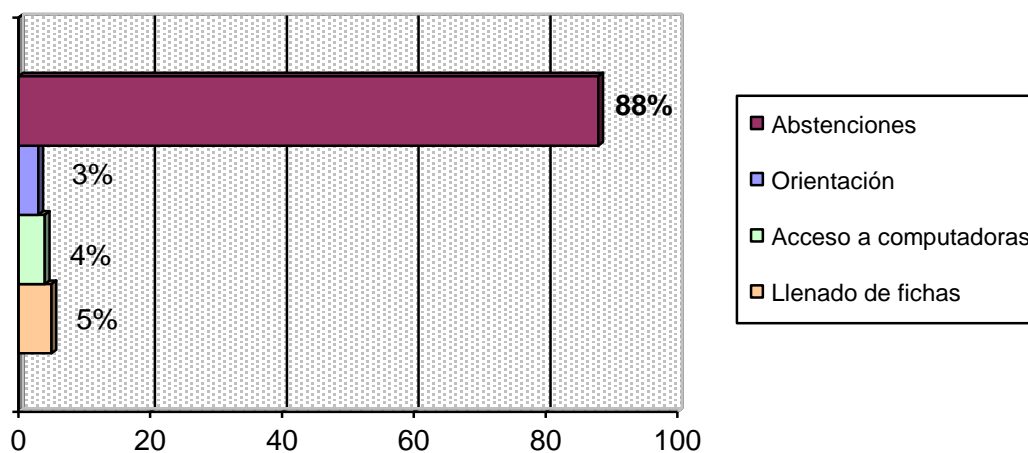
**COMENTARIO:** La mayoría de empleados consideran que para mejorar la atención al usuario, se debe capacitar al personal en atención al cliente. Tal coincidencia refleja que los empleados muchas veces no cuentan con las habilidades necesarias para atender público, por lo que se debe capacitar a los bibliotecarios en el área de atención al cliente.

**PREGUNTA No. 08:** Que paso o proceso del servicio actual que recibe considera que se debe mejorar?

**OBJETIVO:** identificar a través del usuario que es lo que se puede mejorar de los procesos del servicio actual de la BINAC.

CUADRO No. 08

OPCION	F	%
Llenado de fichas al solicitar libros	8	5
Acceso a computadoras a los usuarios	6	4
Orientación a usuarios	5	3
Abstenciones	141	88
TOTAL	160	100



**COMENTARIO:** la mayoría de usuarios que contestaron consideran que lo que se debe mejorar es el proceso de llenado de fichas cuando se solicitan libros. Esta situación se debe al proceso de búsqueda de la información, ya que no hay una orientación adecuada para iniciar el proceso de búsqueda, situación que mejorará cuando se presente una orientación adecuada al ingresar a las instalaciones.



**PREGUNTA No. 09:** Que otros servicios adicionales considera que se deben brindar?

**OBJETIVO:** Determinar que servicio adicional se debe implementar en la institución, de acuerdo a lo que el usuario demanda.

CUADRO 09

OPCION	F	%
Cafetería	8	5
Sala de audio visuales	5	3
Exposición de pinturas	2	1
Mas fotocopiadoras, anillados y escáner	6	4
Prestamos externos	2	1
Cubículos de lectura individuales	2	1
Abstenciones	135	85
TOTAL	160	100

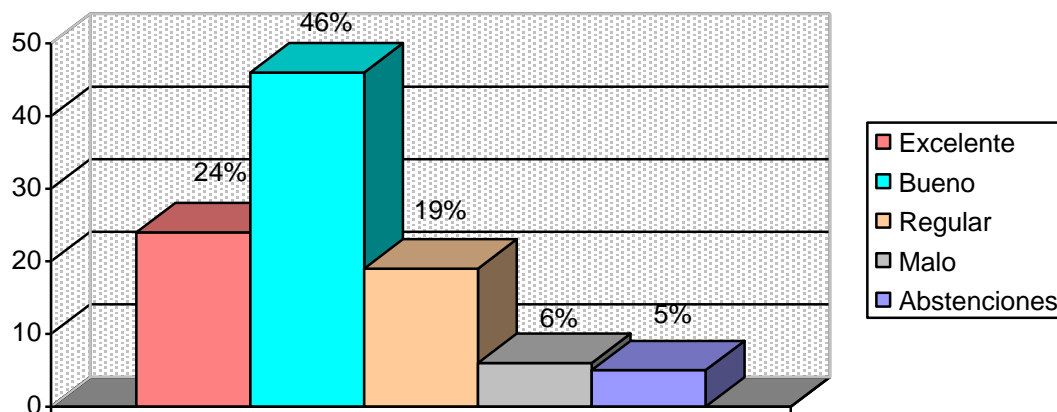
**COMENTARIO:** La mayor parte de los encuestados se abstuvo de opinar debido al desconocimiento de alternativas de nuevos servicios a implementar en una biblioteca, sin embargo la mayoría de los que opinaron, consideran que se debe establecer el servicio de cafetería.

**PREGUNTA No. 10:** Como califica el servicio prestado en las fotocopiadoras?

**OBJETIVO:** Identificar la calidad del servicio de fotocopiadoras en la institución.

CUADRO No. 10

FACTORES	F	%
Excelente	38	24
Bueno	74	46
Regular	30	19
Malo	10	6
Abstenciones	8	5
TOTAL	160	100



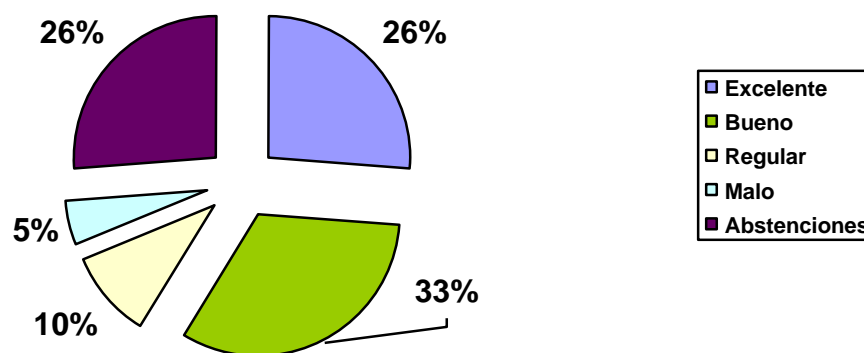
**COMENTARIO:** Se observa que la mayor parte de usuarios están satisfechos con la atención brindada en las fotocopiadoras, condición bastante positiva ya que sirven de apoyo al quehacer institucional.

**PREGUNTA No. 11:** Como califica el servicio prestado en la sala de Internet?

**OBJETIVO:** Identificar la calidad del servicio que se brinda a los usuarios en la sala de Internet.

CUADRO No. 11

OPCION	F	%
Excelente	42	26
Bueno	52	33
Regular	16	10
Malo	8	5
Abstenciones	42	26
TOTAL	160	100



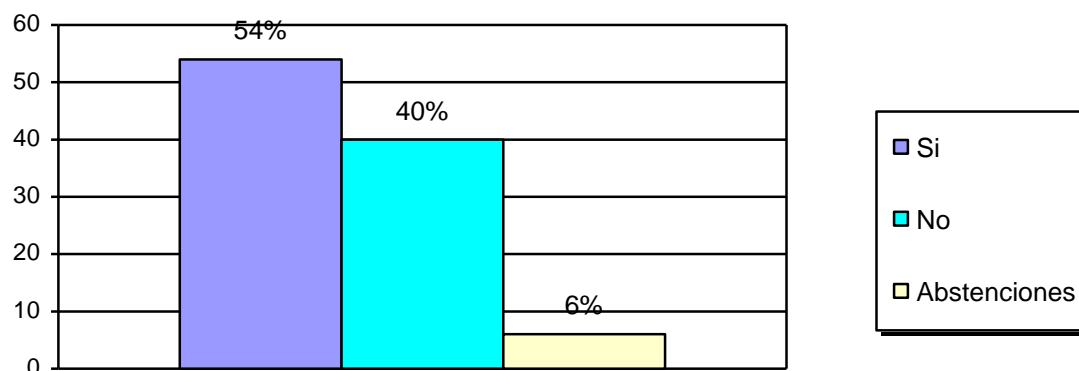
**COMENTARIO:** En su mayoría los usuarios califican de excelente y bueno el servicio prestado, sin embargo muchos se abstuvieron de contestar por no conocer que se brinda dicho servicio, esto apunta a que debe haber una mayor promoción de los servicios ofrecidos en la institución.

**PREGUNTA No. 12:** Considera adecuado el horario de atención en la Biblioteca?

**OBJETIVO:** Saber si el usuario considera adecuado el horario actual que brinda la Biblioteca Nacional.

CUADRO No. 12

OPCION	F	%
Si	86	54
No	64	40
Abstención	10	6
TOTAL	160	100



**COMENTARIO:** La mayor parte de los usuarios que visitan la Biblioteca están satisfechos con el horario de servicio actual, sin embargo algunos no están conformes, ya que al momento de pasar la encuesta nos manifestaron que no tienen tiempo para visitar la institución porque trabajan, por lo cual la administración deberá considerar una modificación a los horarios de atención.

**PREGUNTA No. 13:** Si su respuesta es negativa, que horarios recomienda?

**OBJETIVO:** Conocer las opciones de horario de atención que el usuario considera mas convenientes.

CUADRO No. 13

OPCION	F	%
De 7 a.m. a 3 p.m.	2	3
De 8 a.m. a 4.30 p.m.	2	3
De 8 a.m. a 5 p.m.	7	11
De 9 a.m. a 5 p.m.	23	36
De 10 a.m. a 6 p.m.	11	17
Sábados	8	13
Abstenciones	11	17
TOTAL	64	100

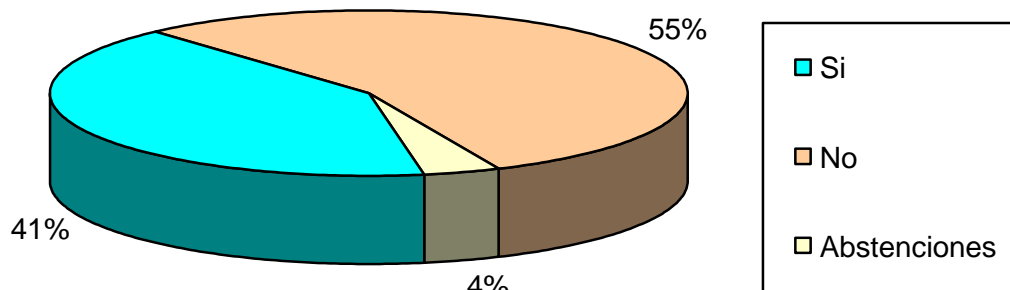
**INTERPRETACION:** En relación a la pregunta anterior en la que expresaron no estar de acuerdo con el horario de servicio que presta la institución, la mayoría recomendó que el horario se extienda por la tarde para satisfacer la demanda de usuarios que trabajan.

**PREGUNTA No 14:** al momento de ingresar a las instalaciones, obtiene una orientación adecuada de la información que requiere?

**OBJETIVO:** Conocer si los usuarios obtienen una orientación adecuada al momento de ingresar a las instalaciones de la biblioteca.

CUADRO No. 14

OPCION	F	%
Si	66	41
No	88	55
Abstención	6	4
TOTAL	160	100



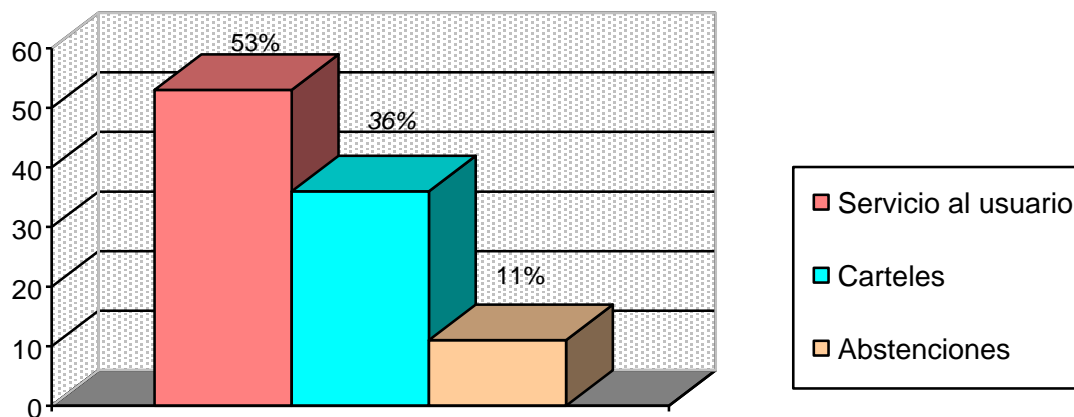
**INTERPRETACION:** Gran parte de los usuarios coinciden que la institución no cuenta con un guía para orientar al usuario, por lo cuál expresan que al ingresar a las instalaciones por primera vez, se encuentran desorientados por desconocer las instalaciones. Con esta situación presentada, se deberá establecer un sistema de comunicación que oriente los procesos a seguir, así como también un área de atención que oriente a los usuarios para ubicar las diferentes colecciones.

**PREGUNTA No. 15:** Que recomienda para que exista una mejor orientación e información al usuario de los servicios que presta la Biblioteca?

**OBJETIVO:** Conocer que tipo de orientación necesitan los usuarios al momento de ingresar a las instalaciones de la Biblioteca.

CUADRO No. 15

OPCION	F	%
Área de servicio al usuario	85	53
Carteles informativos	58	36
Abstenciones	17	11
TOTAL	160	100



**COMENTARIO:** En relación a la pregunta anterior en la que expresaron que no reciben una adecuada orientación, recomendaron los usuarios que se debe de crear una área de servicio al usuario para facilitarle la información requerida, también que existan carteles informativos.

## **ANEXO 5**

### **CUADRO DE PROGRAMAS**

### **INSTITUCIONALES**



**BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA  
CUADRO DE PROGRAMAS INSTITUCIONALES**

<u>No</u>	ACTIVIDADES	RECURSOS	<u>RESPONSABLE</u>	<u>TRIMESTRE</u>			
				1	2	3	4
01	CAPACITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• humanos</li> <li>• material de apoyo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• cañón,</li> <li>• Proyector,</li> <li>• Pápelo grafo,</li> <li>• Mesas.</li> <li>• Sillas.</li> <li>• Pizarra.</li> <li>• Refrigerios.</li> </ul>	Unidad de Recursos  Humanos				

## **ANEXO 6**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PAGINA: 1 DE: 3</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b> Proceso utilizado en el Fondo Circulante de Monto fijo de la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia.</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Identificar los procesos que conlleva la utilización del Fondo circulante de Monto fijo, de la Biblioteca Nacional para las compras, servicios y el reintegro del mismo.</p> <p><b>BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:</b> El procedimiento consiste en proporcionar información al responsable de los fondos, también al personal administrativo y de dirección en la ejecución de los procesos a seguir, en forma ordenada y sistemática desde la adquisición de compras y servicios, hasta la elaboración de informes para su reintegro.</p> <p><b>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:</b> Administración, Dirección, sub.-dirección y todas las unidades administrativas de la BINAC.</p> <p><b>PUESTOS:</b> Encargado del Fondo Circulante de Monto Fijo, Encargado de bodega y diferentes jefaturas de la institución.</p> <p><b>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:</b> Facturas, pólizas, cheques, Remesas, CEF, informes, libro banco, conciliaciones bancarias, estados de cuenta, recibos, formularios de renta y constancias.</p>		
<b>DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO</b>		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD

BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAG. 2 DE: 3
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Jefatura de Unidad	Se presenta donde la encargada del fondo circulante de monto fijo para requerir servicio o compra de materiales.
02	E. F. C M. Fijo	Entrega formulario para que lo llene la persona encargada de la unidad que requiere la compra o el servicio.
03	Jefatura de Unidad	Reciben hoja para requerir el bien o servicio y la entrega a E. F. C. M. F. de la BINAC
04	E. F. C. M. Fijo	Recibe hoja y comienza a cotizar para la compra o el servicio según requerimiento.
05	Proveedores	Envían cotizaciones por fax o dan precios a través del teléfono a E.F.C.M.Fijo.
06	E.F.C.M. Fijo	Recibe precios y evalúa para adquirir el servicio o compra, y llama a proveedores para adquirir el producto o servicio después de haber evaluado.
07	Proveedores	envía los productos al E.F.C.M.F. o proporciona los servicios solicitados.
08	E.F.C.M.F.	Recibe productos y revisa que estén de acuerdo a las especificaciones requeridas y cancela a proveedores, emitiendo cheque y anotando en libro banco el desembolso, además envía materiales con factura a bodega para que la firme y selle, si es servicio firma de conformidad el jefe de la unidad y se emite constancia si se descuenta ISLR.
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>

BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAG. 3 DE: 3
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
09	Encargado de bodega	Recibe factura y productos, firmando de recibido conforme y la envía al E.F.C.M.F para elaboración de póliza.
10	E. F. C M. Fijo	Recibe factura y coloca específicos de acuerdo al manual de clasificación de gastos y elabora pólizas e informe a través de CEF enviándolo a CONCULTURA para su reintegro.
11	CONCULTURA	Reciben cef y revisan, verificando que todo este en orden para su respectivo reintegro, pero si lo observan lo envían a E.F.C.M.F. para que lo corrija.
12	E.F.C.M.F.	Recibe cheque para su reintegro, elaborando remesa para enviarla al banco para su depósito.
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>

**BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO  
GAVIDIA DE EL SALVADOR  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**PAGINA: 1  
DE: 2**

**PROCEDIMIENTO:**

Reparación y revisión de equipo de computo en la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia de El Salvador.

**OBJETIVO:**

Verificar el equipo de computo que necesita reparación de las diferentes unidades de la institución, facilitando el proceso de su requerimiento.

**BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:**

El procedimiento consiste en proporcionar información a las unidades administrativas que requieren el servicio de reparación para una mejor orientación al momento de solicitar el servicio.

**UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:**

Informática y Unidades Administrativas.

**PUESTOS:**

Técnico en informática y jefaturas de las unidades.

**DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:**

Formularios

**DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO**

**PASO**

**RESPONSABLE**

**ACTIVIDAD**

BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAG. 2 DE: 2
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Jefatura de Unidad	Se presenta a informática a solicitar formulario para detallar el servicio que requiere.
02	Técnico de Informática	Entrega formulario para que lo llene la persona encargada de la unidad que requiere el servicio.
03	Jefatura de Unidad	Recibe hoja para requerir el servicio en la que detalla el problema que presenta el equipo, también describe las características del equipo y la persona o unidad responsable del mismo y la entrega al Técnico.
04	Técnico de Informática	Recibe hoja y la revisa para orientarse en forma general de la falla que presenta el equipo, además desinstala el mismo y comienza a repararlo para solventar el problema de la unidad.
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PAGINA: 1 DE: 3</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b> Ingreso de usuarios en las instalaciones de Biblioteca Nacional Francisco Gavidia de El Salvador.</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Informar al usuario del proceso a seguir facilitando el servicio que demanda de la institución.</p> <p><b>BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:</b> El procedimiento consiste en proporcionar información a las unidades administrativas y al usuario en el proceso, para ingresar a las instalaciones de la institución, mejorando la orientación al usuario en el momento de solicitar el servicio.</p> <p><b>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:</b> Unidad de servicio al público</p> <p><b>PUESTOS:</b> Bibliotecarios.</p> <p><b>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:</b> Formularios o fichas</p>		
<b>DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>



BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAG. 2 DE: 3
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Usuario	Ingresa a las instalaciones de la Biblioteca Nacional y solicita información del servicio que requiere.
02	Bibliotecario	Orienta al usuario y entrega formulario para que lo llene con sus datos personales para el préstamo interno de libros.
03	Usuario	Recibe formulario y lo llena como requisito previo para poder requerir el libro, tesis, revista o periódicos y se presenta a la colección respectiva.
04	Bibliotecario	Entrega ficha para que el usuario lo llene con las datos bibliográficos requeridos
05	Usuario	Si no conoce los datos bibliográficos, revisa fichero o consulta base de datos para complementar la información.
06	Bibliotecario	Recibe ficha y entrega libro, revista y tesis, sellando de entregado la primera ficha que se describe en el paso dos.
07	Usuario	Recibe Bibliografía y entrega un documento personal, para retirarlo después de entregada la bibliografía consultada.
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PAG. 3 DE: 3</b>
<b>DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO</b>		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
08	Bibliotecario	Recibe Bibliografía del usuario y entrega documentos personales, también le sella de DEVUELTO el formulario descrito en el paso dos.
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PAGINA: 1</b>  <b>DE: 2</b>
<p>PROCEDIMIENTO:  <b>Fondo de Actividades especiales de Concultura ( Biblioteca Nacional Francisco Gavidia).</b></p>		
<p>OBJETIVO:  Recolección de efectivo por servicios que proporcionan en la institución, para satisfacer necesidades de usuarios.</p>		
<p>BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:  El procedimiento consiste en proporcionar información al colector de los procesos a seguir, en forma ordenada y sistemática en la recolección del efectivo por cada uno de los servicios como las copadoras, el cafetín, alquiler de auditorium.</p>		
<p>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:  <b>Administración.</b></p>		
<p>PUESTOS:  Colecturía</p>		
<p>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:  Facturas, Comprobantes de Crédito Fiscal, Remesas, informes.</p>		
<b>DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>

BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAG. 2 DE: 2
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Persona que presta servicio en BINAC	Se presenta a la colecturía para cancelar el espacio que utiliza para el servicio de fotocopias, alquiler de local de cafetería y auditorium.
02	Colector	Recibe efectivo de personas que prestan servicio en institución, también entrega en duplicado y quintuplicado factura o comprobantes de crédito fiscal según sea el caso del dinero percibido por servicio.
03	Persona que presta servicio en BINAC	Reciben duplicado y quintuplicado de facturas o comprobantes de crédito fiscal según sea el caso por parte del colector.
04	Colector	Elabora formulario de remesa de acuerdo a lo percibido y envía a institución bancaria para depósito.
05	Colector	Realiza informe y envía facturas en triplicado y cuatriplicado al encargado del fondo de actividades especiales de CON CULTURA.
06	Encargado del F. A. E. de CON CULTURA	Recibe informe con copia de remesas y facturas de triplicado y cuadruplicado para revisión.
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PAGINA: 1 DE: 2</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b> Proceso utilizado en la bodega de materiales, ingresos y salidas de los mismos para satisfacer necesidades de las unidades administrativas que conforman la Biblioteca Nacional</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Identificar los procesos que conlleva los ingresos y salidas de materiales de la bodega de la Biblioteca Nacional para las unidades administrativas de la Institución.</p> <p><b>BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:</b> El procedimiento consiste en proporcionar información al responsable de los materiales, también al personal administrativo, puesto que depende de la unidad administrativa y jefaturas de la Biblioteca para una mejor orientación de forma sistemática en los procesos a seguir.</p> <p><b>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:</b> Administración, Dirección, Sub-dirección y todas las unidades administrativas de la BINAC.</p> <p><b>PUESTOS:</b> Encargado de bodega y diferentes jefaturas de la institución.</p> <p><b>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:</b> Facturas, informes, recibos, formularios de entrega y requisiciones de materiales, ordenes de compra</p>		
<b>DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>

BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAG. 2 DE: 2
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Jefatura de Unidad	Se presenta donde el encargado de la bodega para requerir accesorios o materiales.
02	Encargado de bodega	Entrega formulario de requisición de materiales y orden de entrega para que lo llene la persona encargada de la unidad que requiere los materiales.
03	Jefatura de Unidad	Recibe formularios para requerir el bien o materiales y también lo llena con lo que especifica el mismo y lo entrega al Encargado de bodega.
04	Encargado de Bodega	Recibe formularios y entrega materiales según lo requerido, verificando existencias, también descarga materiales de inventario verificando saldos y de acuerdo a estos dependiendo de las necesidades solicita a CONCULTURA trimestralmente para solventar saldos de inventarios deficientes de bodega de materiales.
05	CONCULTURA	Recibe formularios de necesidades trimestrales de bodega de materiales de la Biblioteca Nacional y realizan el proceso correspondiente para la adquisición de los bienes, y entregarlos al encargado de bodega directamente o enviando a proveedores directamente con el encargado de bodega de la Biblioteca Nacional
06	Encargado de Bodega	Recibe facturas de productos o materiales recibidos, revisando cuidadosamente de acuerdo a lo que presentan en las facturas y solicitado de acuerdo a informe formal de necesidades, y le da ingreso a inventario de materiales.
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PAGINA: 1 DE: 2</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b> Acceso a la sala de Internet</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Servicio a proporcionar, para satisfacer las necesidades estudiantiles haciendo uso de la tecnología e ir despertando el interés al usuario a través del equipo electrónico.</p> <p><b>BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:</b> El procedimiento básicamente consiste en proporcionar información a las personas encargadas o responsables de cada una de las actividades a realizar para uso de la sala de Internet.</p> <p><b>UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:</b> <b>UNIDADES:</b> Administración, informática, servicio al público.</p> <p><b>PUESTOS :</b> Colecturía, Información al público, Encargado de la sala de Internet.</p> <p><b>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN:</b>  Números, ticket, libro, hoja de control de maquinaria a utilizar</p>		
<b>DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
01	Usuario	ingresa a las instalaciones de la Biblioteca Nacional y solicita información de lo que necesita.

BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAGINA: 2 DE : 2
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
02	Personal de Información	Orienta al usuario de acuerdo a la información requerida
03	Usuario	Compra ticket en colecturía
04	Colecturía	Emite número y ticket colocándole al reverso del ticket la maquina a utilizar, además incorpora datos en hoja de control en la que anota la hora de ingreso y la maquina a ser utilizada por el usuario.
05	Usuario	Recibe número y ticket del colector para entregarlo al encargado de la sala de interne
06	Encargada de la sala de Internet	Recibe número y ticket del usuario y le proporciona la máquina a utilizar de acuerdo al ticket entregado por colecturía, también el encargado de la sala le entrega una hoja al usuario para que el anote sus datos personales al final del servicio.
07	Usuario	Anota sus datos en hoja proporcionada por encargada de la sala de interne y la coloca en deposito.
08	Encargada de la sala de Internet	Envía ticket y números a colector al finalizar el día
09	colector	Recibe números y ticket para elaborar informe diario.
Elaborado:		Revisado:
		Autorizado:



**GLOSARIO**

Términos que han sido utilizados en la estructura de este manual:

1. PROCEDIMIENTO: Conjunto de pasos o actividades en sucesión cronológica y coordinada necesarios para el desarrollo de una función.
2. TAREA: Labores específicas de un determinado puesto.
3. RESPONSABLE: Todos aquellos sobre el cual recaen actividades directas e indirectas. En un determinado procedimiento.
4. UNIDAD: Nombre genérico que se usa para referirse a una dependencia dentro de una institución.
5. OBJETIVO: Fines hacia los que se dirige la actividad.
6. UNIDAD ORGANIZATIVA: Es un componente de la estructura organizacional con objetivos y funciones específicas.

## **ANEXO 7**

# **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<b>TITULO DEL PUESTO: BIBLIOTECARIO</b>		
<b>UNIDAD: SEVICIO DE INFORMACION</b>		
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ENCARGADO DE SERVICIO DE INFORMACION</b>		
<b>CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO</b>		
<b>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: DIECIOCHO</b>		
<b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Proporcionar información bibliográfica a los usuarios de las diferentes colecciones de la Institución.		
<b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b>		
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar consultas a usuarios sobre aspectos de cualquier área del conocimiento humano.</li> <li>• Revisar que el material Bibliográfico se encuentre colocado en los estantes de acuerdo al sistema de clasificación Dewey</li> <li>• Proporcionar información individualizada, a través de la base de datos o ficheros.</li> <li>• Realizar préstamo interno del material Bibliográfico.</li> <li>• Verificar el estado físico del material bibliográfico prestado.</li> <li>• Elaborar estadísticas del servicio realizado en la colección.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estadísticas mensuales</li> <li>• Verificar la Bibliografía dañada y prepararla para enviarla al departamento de conservación.</li> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b>		
<b>EDUCACION:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser técnico bibliotecario o estudiante de dicha carrera</li> </ul>		
<b>EXPERIENCIA:</b>		
Poseer dos años como mínimo		
<b>VIGENCIA:</b>	<b>ELABORADO:</b>	<b>APROBADO:</b>

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADO DE SERVICIO DE INFORMACION</p> <p>UNIDAD: SEVICIO DE INFORMACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: SUBDIRECCION TECNICA</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: BIBLIOTECARIOS, SECRETARIA Y COLABORADORES</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Realizar una administración eficiente y que este de acuerdo a las necesidades e intereses de la unidad.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y dirigir al personal de la unidad de servicio de información al público.</li> <li>• Asumir las responsabilidades ante el jefe inmediato por el buen funcionamiento de la unidad.</li> <li>• Asignar tareas a los subalternos y comprobar el cumplimiento de las mismas.</li> <li>• Planificar, organizar el trabajo de los empleados de la unidad a su cargo.</li> <li>• Elaborar y velar por el cumplimiento del reglamento de la unidad.</li> <li>• Revisar en cada colección que el material Bibliográfico se encuentre colocado en los estantes de acuerdo al sistema de clasificación Dewey</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar consolidado de estadísticas mensuales.</li> <li>• Gestionar la solución de algunos problemas que surgen en la unidad.</li> <li>• Elaborar informes solicitados por la subdirección y dirección.</li> <li>• Solventar problemas a usuarios referente a información bibliográfica.</li> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> <li>• Programar la rotación de Bibliotecarios trimestralmente.</li> <li>• Elaborar programas de divulgación de educación al usuario.</li> <li>• Gestionar recursos materiales para satisfacer necesidades de la unidad.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser técnico bibliotecario.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer dos años como mínimo</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

**BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA  
DE EL SALVADOR  
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS**

**PAGINA :1**

**DE :1**

TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA

UNIDAD: DIRECCIÓN, ADMINISTRACION, ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS Y ENCARGADA DE SEVICIOS DE INFORMACION

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR, ADMINISTRADOR, ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS Y ENCARGADA DE SERVICIOS DE INFORMACION

CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: CINCO

**DESCRIPCION GENERICA:** Colabora con el trabajo del jefe inmediato, tomando dictados, haciendo transcripciones mecanográficas, llevando archivo, recibiendo recados, atendiendo personal y en actividades que el jefe demande de la unidad.

**DESCRIPCION ESPECIFICA:**

**FUNCIONES DIARIAS:**

- Atender el teléfono
- Toma los dictados del jefe taquigráficamente, haciendo las transcripciones mecanográfica o computadora.
- Archiva la correspondencia de la unidad.
- Envía correspondencia oportunamente.
- Atiende personas que se presentan a la unidad pidiéndoles datos, nombre, asunto de la visita, antes de comunicarle o pasarles al jefe.
- Anota en libro las actividades pendientes de realizar, comunicándolo a su jefe oportunamente.
- Anota y recibe recados cuando su jefe no esta, comunicándolo al momento de que este llegue.
- Llevar archivos en base de datos de informes de su jefe inmediato

**FUNCIONES EVENTUALES:**

- Consolida datos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores durante el mes.
- Llevar un control de permisos del personal y si están de acuerdo a los requisitos de ley por los días faltados .
- Entregar certificados del ISSS oportunamente a los empleados
- Elaborar informes solicitados por su jefe inmediato y cualquier otra información que este solicite de la unidad.
- Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.
- Elaborar requisiciones de materiales para la unidad mensualmente.
- Llevar un control de las llamadas telefónicas realizadas por los empleados en el mes.
- Llevar un control en kárdex de los recursos materiales como papelería y artículos de oficina de la unidad.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

**EDUCACION:**

Ser secretaria con conocimientos en administración.

**EXPERIENCIA:**

Dos años como mínimo de experiencia.

**OTROS:**

Tener conocimientos básicos en computación.

Ser responsable.

Tener buenas relaciones interpersonales.

VIGENCIA:

ELABORADO:

APROBADO:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: COLABORADOR DE BIBLIOTECA</p> <p>UNIDAD: SEVICIO DE INFORMACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ENCARGADA DE SERVICIO DE INFORMACION</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Colabora con actividades sencillas que se le encomienden.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir bolsones y maletines a la entrada de la sala de lectura.</li> <li>• Asumir las responsabilidades ante el jefe inmediato por el buen funcionamiento del lugar. (por perdidas de bolsones de usuarios)</li> <li>• Proporcionar fichas cuando sea necesario.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cualquier actividad encomendada por su jefe inmediato que requiera en la unidad.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Bachiller</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer un año como mínimo</p> <p><b>OTROS:</b> Tener buenas relaciones interpersonales.</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADO DEL FONDO DE ACTIVIDADES ESPECIALES Y DEL FONDO CIRCULANTE DE MONTO FIJO DE LA BIBLIOTECA NACIONAL</p> <p>UNIDAD: ADMINISTRACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ADMINISTRACION</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Gestionar compras en forma eficiente para las unidades administrativas de la institución y control financiero de los ingresos que se perciben por el servicio de fotocopiadoras, cafetería, auditorium y sala de Internet.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar compras de las necesidades que surgen en la institución.</li> <li>• Asumir las responsabilidades ante el jefe inmediato por el buen funcionamiento de los fondos.</li> <li>• Llevar actualizado libro banco.</li> <li>• velar por el cumplimiento del acuerdo emitido por hacienda y todas las leyes vigentes en la ejecución de los fondos.</li> <li>• Revisar boletería de sala de Internet con datos de fondos percibidos.</li> <li>• Llevar libro de ingresos.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar consolidado de ingresos para elaborar remesa.</li> <li>• Elaborar informes solicitados por la administración.</li> <li>• Elaborar conciliaciones bancarias del fondo circulante de monto fijo de la Biblioteca Nacional.</li> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> <li>• Elaborar informes o formularios de pago a renta al ministerio de hacienda en fechas correspondientes.</li> <li>• Entregar constancias de impuesto retenido a personas naturales cada vez que se le retenga renta.</li> <li>• Enviar formulario al ministerio de hacienda de todas las personas que se les ha retenido renta durante el año.</li> <li>• Liquidación del fondo circulante de monto fijo al final del año.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser bachiller en contaduría</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer dos años como mínimo</p> <p><b>OTROS:</b> Habilidad con los números. Responsable</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADO DE BODEGA Y ACTIVO FIJO DE LA BIBLIOTECA NACIONAL</p> <p>UNIDAD: ADMINISTRACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ADMINISTRACION</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Llevar registros de ingresos de materiales a la institución y gestionarlos a través de la administración para satisfacer necesidades de las unidades, también llevar un registro actualizado de los bienes muebles.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir las responsabilidades ante el jefe inmediato por el buen funcionamiento de los materiales.</li> <li>• Llevar actualizado en base de datos y en libros informe de inventarios.</li> <li>• velar por el cumplimiento de acuerdo a las normas emitidas por CONCULTURA Y CORTE DE CUENTAS.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes solicitados por la administración y CONCULTURA.</li> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> <li>• Elaborar informes de ingreso y salida de materiales mensuales.</li> <li>• Registrar los bienes muebles con su respectivo numero de inventario.</li> <li>• Colaborar con el jefe de la unidad en cualquier actividad que requiera de la administración.</li> <li>• Llevar inventario de materiales actualizados.</li> <li>• Verificar las necesidades de la bodega y solicitarlas a la administración.</li> <li>• Estar pendiente con los responsables de CONCULTURA para la entrega de materiales</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser bachiller en contaduría</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer dos años como mínimo</p> <p><b>OTROS:</b> Habilidad con los números. Responsable</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:



<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: COLABORADOR ADMINISTRATIVO</p> <p>UNIDAD: ADMINISTRACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: CUATRO</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Apoyar a las diferentes unidades de la institución en las actividades que requieran como mensajería, entrega de correspondencia, servicios generales y otros.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y entregar correspondencia interna y externa de los encargados de unidad.</li> <li>• Llevar un control diario de las diferentes salidas efectuadas, de los lugares visitados y las firmas respectivas de las jefaturas responsables que envían correspondencia externamente.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> <li>• Apoyar a la unidad de servicios de información cuando sea necesario (en el área de paquetería).</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser bachiller.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer un año</p> <p><b>OTROS:</b> Responsable.</p>		
<b>VIGENCIA:</b>	<b>ELABORADO:</b>	<b>APROBADO:</b>

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>UNIDAD: ADMINISTRACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: SECRETARIA</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Elaborar programas de capacitación y de incentivos para el personal de la institución, Realizando evaluaciones del desempeño para cada empleado y contabilizar llegadas tardías, permisos personales, de salud y otros de acuerdo a la ley de servicio civil de asuetos y vacaciones de los empleados públicos.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un registro de llegadas tardías, inasistencia ya sea por salud, personales y otros.</li> <li>• Verificar a través del encargado de la unidad el motivo del porque esta ausentado el personal.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> <li>• Elaborar misiones oficiales del personal de la institución con un mes de anticipación a su salida y estar pendiente de su resolución de casa presidencial.</li> <li>• Elaborar manuales de evaluación del desempeño y su aplicación semestralmente.</li> <li>• Elaborar programas de incentivos al personal de la institución. ( no necesariamente monetarias.)</li> <li>• Llevar expediente actualizado de los empleados de la institución.</li> <li>• Aplicar la ley de servicio civil y la ley de asuetos y vacaciones correctamente.</li> <li>• Orientar a las jefaturas de las unidades en relación al área de recursos humanos.</li> <li>• Reclutamiento, Selección y contratación de personal.</li> <li>• Elaborar consolidados de permisos.</li> <li>• Realizar tramites de licencia ya sea por enfermedad común o por maternidad de acuerdo a ley.</li> <li>• Comunicar a los encargados de unidad del tiempo utilizado por los empleados, para mejor control de los jefes al momento de autorizar los permisos.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Lic. en administración de empresas con especialidad en el área de recursos humanos.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer tres años de experiencia en el área de recursos humanos</p> <p><b>OTROS:</b> Responsable. Con buenas relaciones interpersonales. Con iniciativa. Conocimiento de leyes de servicio civil, de asuetos y vacaciones.</p>		
<b>VIGENCIA:</b>	<b>ELABORADO:</b>	<b>APROBADO:</b>

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADA DE LA SALA DE INTERNET</p> <p>UNIDAD: ADMINISTRACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNO</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Elaborar estadísticas diarias del usuario que visita la sala de Internet y orientarlo de acuerdo a la necesidad que este demande, también elaborar un programa de educación de usuarios para el uso adecuado del hardware de la institución.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control diario de los diferentes estudiantes e investigadores que visitan la sala de Internet.</li> <li>• Orientar al usuario cuando este demande de los servicios.</li> <li>• Corroborar que el equipo este en buenas condiciones.</li> <li>• Dar a conocer a los usuarios el reglamentos interno de la sala.</li> <li>• Corroborar que el equipo este apagado.</li> <li>• Verificar que el usuario este haciendo un buen uso del equipo.</li> <li>• Verificar de acuerdo a boletos emitidos por colecturía el tiempo correspondiente de los usuarios.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> <li>• Apoyar a cualquier unidad de servicios de información en el área de Internet cuando sea necesario.</li> <li>• Elaborar programas de educación al usuario.</li> <li>• Realizar estadísticas mensuales y trimestrales de usuarios que visitan la sala.</li> <li>• Verificar que la navegación funcione a la normalidad de acuerdo al ancho de banda asignado a la institución.</li> <li>• Reportar a la administración cualquier desperfecto del mobiliario y equipo de la sala.</li> <li>• Velar por el cuidado de los equipos.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Técnico en computación.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer dos años mínimo.</p> <p><b>OTROS:</b> Responsable. Buenas relaciones interpersonales.</p>		
<b>VIGENCIA:</b>	<b>ELABORADO:</b>	<b>APROBADO:</b>

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADA DE MANTENIMIENTO DE INFORMATICO</p> <p>UNIDAD: ADMINISTRACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNO</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> mantener la red y equipo de computo en buenas condiciones.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corroborar que el equipo institucional este en buenas condiciones.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> <li>• Apoyar a las unidades en relación al equipo que necesita de reparación o mantenimiento.</li> <li>• Elaborar un programa de mantenimiento para los equipos de la institución.</li> <li>• Llevar un control del equipo que se daña constantemente.</li> <li>• Velar por el cuidado de los equipos informáticos.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Técnico en mantenimiento de computadoras.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer tres años mínimo.</p> <p><b>OTROS:</b> Responsable.</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADO DEL MANTENIMIENTO GENERAL DEL EDIFICIO</p> <p>UNIDAD: ADMINISTRACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNO</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> mantener la infraestructura del edificio en buenas condiciones.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encender y apagar aires acondicionados de los diferentes niveles de la institución.</li> <li>• Verificar el estado de lámparas y cualquier desperfecto eléctrico.</li> <li>• Apagar luces de salón del primer nivel, segundo y pasillos.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a las unidades en relación a desperfectos eléctricos, reparación de puertas, escritorios y otros que estos necesiten, de su área de responsabilidad.</li> <li>• Elaborar un programa de mantenimiento y limpieza para los equipos de aire acondicionado.</li> <li>• Engrasar cortinas eléctricas cuando sea necesario.</li> <li>• Hacer pruebas con la planta eléctrica, para verificar su funcionamiento.</li> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> <li>• Verificar gradas de emergencia si se encuentran en perfecto estado y para darles el mantenimiento preventivo.</li> <li>• Colaborar en eventos de la institución con la manipulación de equipos de sonido y otros requeridos para su realización.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Técnico en mantenimiento general.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer tres años mínimo.</p> <p><b>OTROS:</b> Responsable. Conocimientos de electricidad.</p>		
<b>VIGENCIA:</b>	<b>ELABORADO:</b>	<b>APROBADO:</b>

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADO DE DESARROLLO DE COLECCIONES</p> <p>UNIDAD: SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ENCARGADO DE SISTEMATIZACION DE LA INFORMACIÓN (SISTIN)</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNO</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Selecciona y adquiere bibliografía que cubra la mayor información requerida.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener al día el directorio de editoriales, librerías, empresas periodísticas, distribuidores de libros y otras instituciones relacionadas con la producción y distribución de material bibliográfico y documental.</li> <li>• Recibir bibliografía de las instituciones correspondientes.</li> <li>• Elaborar notas de solicitud, agradecimiento a las instituciones nacionales e internacionales que donan y que colaboran al crecimiento bibliográfico de la institución.</li> <li>• Registrar y controlar libros adquiridos por compra, canje o donación y entregarlos a procesos técnicos para su catalogación y clasificación.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar contactos con las instituciones que donan y producen material bibliográfico para obtener catálogos de bibliografía actualizada para proceso de compras y otros documentos para el canje, donación y depósito legal</li> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> <li>• Coordinar con el encargado de servicio de información la adquisición de libros requeridos.</li> <li>• Verificar el registro de libros, revistas y tesis ya sea en base de datos o ficheros correspondientes para verificar existencias, antes de adquirirlas, para evitar duplicidad de títulos al momento de su adquisición.</li> <li>• Mantener contacto con las empresas que producen y distribuyen bibliografía y del compromiso que estas tienen con la institución.</li> <li>• Elaborar programas de visitas mensuales a instituciones locales y del interior del país para dar a conocer la ley de depósito legal y otras actividades referente al canje y donación.</li> <li>• Registrar libros y revistas adquiridas por donación y entregarlas a la encargada de servicios de información para su distribución.</li> <li>• Verificar y actualizar datos de revistas y documentos internacionales</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Licenciado en administración de Empresas.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer cinco años mínimo en puestos similares.</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: CATALOGADOR</p> <p>UNIDAD: SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ENCARGADO DE SISTEMATIZACION DE LA INFORMACIÓN (SISTIN)</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: DOS</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Realiza el proceso intelectual de los libros, a fin de definir la cantidad de descriptores o temas a fines de un mismo libro.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar normas de catalogación reconocidas internacionalmente para uniformar criterios para las Bibliotecas.</li> <li>• Preparar y agilizar el material bibliográfico que estará al servicio de los usuarios.</li> <li>• Catalogar y clasificar el material que aún no ha sido procesado.</li> <li>• Realizar catalogación en copia para la bibliografía internacional y de tesis.</li> <li>• Entregar libros clasificados, catalogados, clasificados, digitados y modificados incorporados con retroconversión para su debido control de calidad.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> <li>• Realizar actividades de otros compañeros de trabajo, dado el caso en que se encuentren ausentes.</li> <li>• Elaborar informes requeridos por el jefe inmediato.</li> <li>• Realizar la retroconversión, en casos necesarios y cuando llega bibliografía nueva.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Bachiller y/ o tener estudios en el área bibliotecológico.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer tres años como mínimo en el área de catalogación.</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		<b>DE :1</b>
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADO DE SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION</p> <p>UNIDAD: SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: SUBDIRECCIÓN TECNICA</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: CATALOGADORES, CLASIFICADORES, DESARROLLO DE COLECCIONES, AGENCIA ISBN Y TÉCNICO EN INFORMATICA.</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Dirige y coordina las actividades técnicas y administrativas de su unidad.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, distribuir y supervisar las labores de los subalternos.</li> <li>• Realizar un control de calidad del trabajo desempeñado en la clasificación del material bibliográfico.</li> <li>• Administrar las bases de datos de la biblioteca.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del consolidado de producción mensual de la unidad.</li> <li>• Elaborar planificaciones y evaluaciones de lo realizado para verificar si se ha ejecutado de acuerdo a lo planificado.</li> <li>• Gestiones de materiales y equipos.</li> <li>• Participar en reuniones convocada por las altas autoridades de la institución.</li> <li>• Realizar reuniones con el personal de su unidad cada vez que sea necesario.</li> <li>• Elaborar informes requeridos por el jefe inmediato.</li> <li>• Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Técnico bibliotecario.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer 5 años como mínimo en puestos similares.</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:



<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		DE :1
<p>TITULO DEL PUESTO: SUBDIRECCION</p> <p>UNIDAD: SUBDIRECCION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: SERVICIOS DE INFORMACIÓN, SISTEMATIZACION DE LA INFORMACIÓN, ADMINISTRACIÓN, CONSERVACIÓN.</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Canaliza las necesidades de las diferentes unidades para que se logren los objetivos y Recopila información de las actividades realizadas por las mismas para verificar si se esta ejecutando en forma eficiente cada una de ellas.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el funcionamiento eficiente de la agencia ISBN.</li> <li>• Asistir a reuniones para tratar aspectos relacionados con la Biblioteca.</li> <li>• Realizar gestiones nacionales e internacionales para la obtención de recursos que contribuyan al desarrollo de la Biblioteca.</li> <li>• Mantener estrecha relación con los encargadas de unidades para dar apoyo técnico.</li> <li>• Reunirse periódicamente con los jefes de las unidades administrativas para tratar asuntos relacionado a la Biblioteca.</li> <li>• Supervisar la ejecución de las actividades, métodos y procedimientos en la unidades de la Biblioteca.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar inventarios de la bibliografía institucional.</li> <li>• Colaborar con el director en la elaboración del plan anual de trabajo.</li> <li>• Colaborar en la presentación de la memoria anual de labores de la Biblioteca.</li> <li>• Colaborar con otras Bibliotecas del país y del extranjero, en actividades profesionales de beneficio mutuo.</li> <li>• Participar en reuniones convocada por las altas autoridades de la institución (DIRECCIÓN NACIONAL DE PROMOCION Y DIFUSIÓN CULTURAL)</li> <li>• Desempeñar funciones de la Dirección de la institución en su ausencia, y representarla cuando le sea solicitado.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Licenciado en Bibliotecología.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer 5 años en cargos de dirección administrativa, con dominio del idioma inglés.</p> <p><b>OTROS:</b> Capacidad de auto control y expresión. Requisito importante del puesto para darse a entender y obtener resultados de los subalternos. Buenas relaciones Públicas. Responsable. Poseer Iniciativa.</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		DE :1
<p>TITULO DEL PUESTO: DIRECTOR</p> <p>UNIDAD: DIRECCION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR NACIONAL DE PROMOCION Y DIFUSIÓN CULTURAL</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: SUB-DIRECTOR, ADMINISTRADOR, JEFE DE RELACIONES PUBLICAS.</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERICA:</b> Realiza las actividades de Planeación, Organización, Dirección y Control de las actividades y recursos con que cuenta la Biblioteca Nacional.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y supervisar las actividades y procedimientos utilizados en todas las unidades administrativas de la BINAC.</li> <li>• Asistir a reuniones para tratar aspectos relacionados con la BINAC y que son para beneficio del mismo.</li> <li>• Realizar gestiones internacionales para la obtención de recursos que contribuyan al desarrollo de los proyectos de la BINAC.</li> <li>• Reunirse periódicamente con los jefes de las diferentes unidades de la BINAC.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan anual de trabajo de la institución.</li> <li>• Rendir informe mensual ante el Director de Promoción y Difusión Cultural sobre la marcha de la Biblioteca.</li> <li>• Presentar memoria anual de labores de la BINAC.</li> <li>• Colaborar con otras Bibliotecas del país y del extranjero en actividades profesionales de beneficio mutuo.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Licenciado en Bibliotecología.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer Maestría en Bibliotecología, con experiencia comprobada en administración de Bibliotecas y dominio del idioma ingles.</p> <p><b>OTROS:</b> Capacidad de expresión. Requisito importante del puesto para darse a entender y obtener resultados de los subalternos. Buenas relaciones Públicas. Poseer Iniciativa.</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		DE :1
<p>TITULO DEL PUESTO: ADMINISTRADOR</p> <p>UNIDAD: ADMINISTRACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: SUBDIRECCION</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: RECURSOS HUMANOS, FINANZAS, ENCARGADA DE SALA DE INTERNET, ENCARGADA DE INFORMATICA Y SERVICIOS GENERALES.</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERAL:</b> Apoyar a las diferentes unidades administrativas de la BINAC Y Coordinar la realización de los cursos concretos de acción que han de seguirse para el logro de objetivos de la Biblioteca, a través de la aplicación de herramientas técnicas administrativas que considere necesarias.</p>		
<p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a la formulación de los objetivos, políticas y las funciones de la BINAC.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las relaciones de autoridad y responsabilidad entre unidades.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los principios administrativos en las actividades diarias que desempeña el personal que labora en la BINAC.</li> <li>• Contribuir a la definición de los procedimientos básicos a nivel Bibliotecario y administrativo para el desarrollo eficaz y eficiente de la BINAC.</li> <li>• Coordinar la introducción de un sistema de comunicación efectiva y oportuna a fin de lograr una relación eficiente siendo éstas a través de las formas de comunicación oral y escrita.</li> <li>• Proponer sistemas de información adecuadas a las diferentes unidades que conforman la BINAC, A fin de que sea acorde a sus necesidades.</li> <li>• Contribuir a la implementación de sistemas de control para mejorar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.</li> <li>• Contribuir a la formulación de planes, programas y proyectos de beneficio para la BINAC.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a reuniones que se relacionen con el quehacer de la unidad y que traten sobre aspectos de beneficio para la misma.</li> <li>• Realizar cualquier otra actividad que el jefe le asigne.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Licenciado en Administración de Empresas.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer 5 años mínimo.</p> <p><b>OTROS:</b> Iniciativa. Buenas Relaciones Humanas. Creativo.</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		DE :1
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADO DE INFORMATICA</p> <p>UNIDAD: ADMINISTRACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: TÉCNICO DE MANTENIMIENTO DE COMPUTADORAS.</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENERAL:</b> Apoyar a las diferentes unidades administrativas de la BINAC en relación al área de informática, .</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar asistencia técnica.</li> <li>• Permanecer en constante actualización sobre el uso de las nuevas tecnologías y tendencias en informática para su aplicación.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal de jefatura de las diferentes unidades de la Biblioteca.</li> <li>• Realizar cualquier otra actividad que, dentro de su área de responsabilidad el jefe le haya asignado.</li> <li>• Participar en proyectos informáticos con otras instituciones que contribuyan al beneficio mutuo.</li> <li>• Determinar los equipos que utilizará el personal que labora en las diferentes unidades de la BINAC para trabajar eficaz y eficientemente.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Técnico programador.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer tres años como mínimo en puestos similares.</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		DE :1
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADO DE CONSERVACION</p> <p>UNIDAD: CONSERVACION</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: SUBDIRECCION</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: ENCUADERNADOR, DIGITALIZADOR.</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENÉRICA:</b> Conservar, restaurar y preservar el material bibliográfico y digitalizar obras antiguas en especial las de la colección lambruschini.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauración de bibliografía antigua.</li> <li>• Permanecer en constante actualización sobre el uso de nuevos métodos y políticas de conservación.</li> <li>• Supervisar y orientar al trabajador de su unidad en métodos.</li> <li>• Asignar a cada trabajador las funciones respectivas de su unidad.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal Bibliotecario de las diferentes colecciones en lo que respecta a conservación del patrimonio bibliográfico.</li> <li>• Realizar cualquier otra actividad que, dentro de su área de responsabilidad el jefe le haya asignado.</li> <li>• Participar en proyectos de conservación con otras instituciones que contribuyan al beneficio mutuo.</li> <li>• Elaborar informes de lo ejecutado en la unidad y nuevos conocimientos adquiridos.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Técnico en bibliotecología.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer tres años como mínimo.</p> <p><b>OTROS:</b> Con iniciativa y creatividad. Habilidades manuales.</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

<b>BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA :1</b>
		DE :1
<p>TITULO DEL PUESTO: ENCARGADO DE RELACIONES PUBLICAS</p> <p>UNIDAD: RELACIONES PUBLICAS</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR</p> <p>CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO.</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p>		
<p><b>DESCRIPCION GENÉRICA:</b> Contribuir al desarrollo de la Institución a través de eventos culturales, relaciones humanas del personal bibliotecario para mantener buena imagen institucional.</p> <p><b>DESCRIPCION ESPECIFICA:</b></p> <p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar actividades de la institución.</li> <li>• Atender personalidades.</li> <li>• Planificar la logística de los eventos culturales.</li> <li>• Enlace con otras instituciones culturales que contribuyan al beneficio mutuo.</li> <li>• Servicios de Extensión cultural.</li> <li>• Publicidad de la Biblioteca.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal Bibliotecario en la atención de usuarios a través de prácticas o charlas que contribuyan al desarrollo de los mismos en la calidad del servicio.</li> <li>• Realizar cualquier otra actividad que, dentro de su área de responsabilidad el jefe le haya asignado.</li> <li>• Elaborar informes de lo ejecutado en la unidad.</li> <li>• Mantener la armonía de las diferentes unidades administrativas.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>EDUCACION:</b> Ser Lic. en relaciones Públicas.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> Poseer cinco años como mínimo.</p> <p><b>OTROS:</b> Con iniciativa Responsable. Facilidad de expresión. Buenas Relaciones Humanas.</p>		
VIGENCIA:	ELABORADO:	APROBADO:

## **GLOSARIO**

Aquí se muestran aquellos términos que han sido utilizados en el presente manual:

1. **FUNCION:** Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de una institución.
2. **ACTIVIDAD:** Conjunto de tareas específicas que deben realizarse en una unidad.
3. **MANUAL:** Documento que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre objetivos, funciones, organización, etc., necesarios para el desempeño de las labores de una institución.
4. **DESCRIPCION DEL PUESTO:** Es la forma en que se describe las principales funciones asignadas en un puesto determinado.
5. **PUESTO:** Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidad y condiciones que forman a una unidad de trabajo específica e impersonal.
6. **UNIDAD:** Nombre genérico que se usa para referirse a una dependencia dentro de una institución.
7. **EXPERIENCIA:** Conocimientos adquiridos a través de la practica y el desempeño de un trabajo.
8. **REQUERIMIENTO:** Relación de los requisitos que deben cumplir las personas que ocupen un puesto determinado.

## **ANEXO 8**

# **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



**BIBLIOTECA NACIONAL "FRANCISCO GAVIDIA"  
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EMPLEADO : _____
CARGO : _____
FECHA DE INGRESO : _____
DEPARTAMENTO : _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO : _____
CARGO DEL JEFE : _____
PERIODO DE EVALUACIÓN : _____

II. EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO

CALIDAD DE TRABAJO			
Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que realiza su trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando el desperdicio en términos materiales, tiempo y costo.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo. Necesita mucha supervisión.	Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos. Necesita poca supervisión.	No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad. No necesita supervisión directa.	Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.
PRODUCTIVIDAD			
Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando perdida de tiempo.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Con frecuencia no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado. Siempre está atrasado. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.	Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita adiestramiento, en alguna etapa de su trabajo.	Cumple con los trabajos asignados. Siempre está al día. Utiliza adecuadamente los recursos; conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.	Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite realizarlo en menor tiempo del asignado, a la vez que maximiza los recursos. Realiza tareas adicionales a las encomendadas.
RESPONSABILIDAD			
Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la institución misma.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Generalmente no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.	Cumple sus funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente.	Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.	Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas.

INICIATIVA Y CREATIVIDAD			
Evalúa la capacidad del empleado para proponer cambios que mejoren los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también, la forma en que actúa para afrontar situaciones no rutinarias.			
<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo, por lo general se guía por la rutina.</p>	<p>B <input type="checkbox"/></p> <p>Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Tiene capacidad, pero es necesario que su jefe inmediato le presiones.</p>	<p>C <input type="checkbox"/></p> <p>Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar su trabajo y solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencialidad.</p>	<p>D <input type="checkbox"/></p> <p>Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas.</p>
CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES			
Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo.			
<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente la puntualidad a los horarios de su jornada laboral.</p>	<p>B <input type="checkbox"/></p> <p>Cumple ordenes e instrucciones. En algunas ocasiones presenta problemas de disciplina y puntualidad en su jornada laboral.</p>	<p>C <input type="checkbox"/></p> <p>Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad, acata las ordenes e instrucciones que recibe. No presenta problemas de incumplimiento de horarios ni disciplina.</p>	<p>D <input type="checkbox"/></p> <p>Su acatamiento de normas e instrucciones es ejemplar, así como la disciplina (asistencia, permanencia, puntualidad en su jornada laboral y conducta), es intachable.</p>
RELACIONES LABORALES			
Es la forma de comportarse del empleado, con respeto, consideración, buena disposición y prestando ayuda en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y/o visitantes de la institución.			
<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>Presenta dificultades en las relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros.</p>	<p>B <input type="checkbox"/></p> <p>Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.</p>	<p>C <input type="checkbox"/></p> <p>Mantiene muy buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes. Tiene muy buena disposición con sus jefes y al solicitarle la colaboración la presta con gusto.</p>	<p>D <input type="checkbox"/></p> <p>Desarrolla su trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes. Mantiene total disposición con sus jefes y presta colaboración a sus compañeros sin que le sea solicitada.</p>
DISCRESION			
Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la institución en general.			
<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con la información institucional que le llega a su puesto.</p>	<p>B <input type="checkbox"/></p> <p>Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y de la institución, eventualmente comete alguna indiscreción.</p>	<p>C <input type="checkbox"/></p> <p>Es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la institución, no comete indiscreción.</p>	<p>D <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la institución, por lo que siempre se considera digno de confianza.</p>

TABLA A

## TABLA DE VALORACIÓN

FACTOR	A	B	C	D
1. Calidad de trabajo	0	9	16	23
2. Productividad	0	8	14	20
3. Responsabilidad	0	7	12	17
4. Iniciativa y Creatividad	0	6	10	14
5. Cumplimiento de normas e instrucciones	0	5	8	11
6. Relaciones laborales	0	4	6	8
7. Discreción	0	3	4	5
SUBTOTALES				
<u>TOTAL GENERAL</u>				

TABLA B

## CALIFICACIÓN POR PUNTOS Y POR RANGOS

CALIFICACIÓN	RANGOS
Muy Bueno	De 80 a 98 puntos.
Bueno	De 61 a 79 puntos.
Regular	De 42 a 60 puntos.
Insatisfactorio	Menos de 41 puntos.

III. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tiempo de supervisar al evaluado \_\_\_\_\_

Con base a la evaluación realizada, el empleado merece una calificación de:

Muy Bueno  Bueno  Regular  Insatisfactorio

Comentario:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Fecha

IV. COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

Comentarios:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

\_\_\_\_\_  
fecha

ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PROXIMO PERIODO A EVALUAR Y OTRAS OBSERVACIONES.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## PROCEDIMIENTOS

### I. DATOS GENERALES:

Se incluirán los datos laborales del empleado, información que es necesaria para identificar al empleado y la ubicación dentro de la institución, así como el periodo que se está evaluando.

### II. EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO :

El jefe inmediato del empleado o el evaluador, deberá elegir de entre las diferentes niveles (literales) presentadas de cada factor a evaluar, la opción que mas se ajuste al desempeño realizado por el empleado en dicho factor. En la tabla de valoración (Tabla A), deberán marcar los puntos de cada nivel elegido de cada factor, haciendo al final de la evaluación la sumatoria de la puntuación de cada literal y al obtener el valor total se verificará contra la "Tabla de calificación por puntos y por rangos" (Tabla B), en que rango se encuentra el empleado.

### III. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO :

En este apartado se anotará el resultado final de la evaluación, marcando una de las 4 opciones que se presentan: Insatisfactorio, Regular, Bueno y Muy bueno, de acuerdo al total de los puntos que haya acumulado en la misma. El evaluador deberá firmarla, fecharla y pondrá el sello del departamento al que pertenece.

IV. COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO :

El empleado evaluado, recibirá el formulario de la evaluación con la calificación asignada por el jefe inmediato, el cual deberá firmarlo y fecharlo en señal de conformidad.

V. ACCION ACORDADA CON EL EMPLEADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PROXIMO PERIODO A EVALUAR U OTRAS OBSERVACIONES.

En este apartado, deberán anotarse las medidas acordadas con el evaluado sobre aspectos en los que la evaluación resultó baja y de la cual el evaluado promete mejorar.

## **ANEXO 9**

# **HOJA PARA SUGERENCIAS DE USUARIOS**

**BIBLIOTECA NACIONAL FRANCISCO GAVIDIA  
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL PUBLICO  
HOJA PARA SUGERENCIAS DE USUARIOS**

**INDICACIONES:**

Marque la opción que considere califica el servicio recibido:

PREGUNTA	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Como fue la atención que le brindó el bibliotecario?				
Como califica la bibliografía que ofrece la Biblioteca Nacional?				
Como califica el tiempo del servicio que se le proporcionó?				
Como califica el grado de conocimiento del bibliotecario que lo atendió?				

Seleccione la opción que considere:

- Encontró la bibliografía que deseaba? SI  NO
- Se le proporcionó toda la ayuda necesaria para encontrar la bibliografía solicitada? SI  NO
- El bibliotecario que le atendió estaba identificado con su nombre y sala de atención al momento de su consulta?  
SI  NO
- Que sugerencia propone para mejorar el servicio?

---



---



---



---



## BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, IDALBERTO. **"Administración de Recursos Humanos"**, México: Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, año 2000.
- DAFT, RICHARD. **"Teoría y Diseño Organizacional"**, Editorial Thomson, sexta edición, año 2000.
- GARZA TREVIÑO, JUAN GERARDO. **"Administración Contemporánea"**, México: Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, año 2000.
- GOMEZ CEJA, GUILLERMO. **"Sistemas Administrativos"**, Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición, año 1997.
- GOMEZ CEJA, GUILLERMO. **"Planeación y Organización de Empresas"**, México: Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, año 1994.
- GUTIEZ CARRION. **"Manual de Bibliotecas"**, Ediciones Pirámide Segunda Edición, año 1995.
- IVANCEVICH M. JOHN Y OTROS. **"Gestión, Calidad y Competitividad"**, Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición, año 1997.
- KOONTZ, HAROLD Y HEINZ WEHRICH. **"Administración una Perspectiva Global"**, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Onceava Edición, año 1998.

KOONTZ, HAROLD Y OTROS. **"Administración"**, México: Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, año 1995.

STONER, JAMES Y CHARLES WAHKEL. **"Administración"**, México: Editorial Prentice Hall, Tercera Edición, año 1989.

STONER JAMES Y FREEMAN. **"Administración"**, México: Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, año 1994.

WHEELER, JOSEPH L. **"Administración de Bibliotecas Públicas"**, Primera Edición, año 1970.

## **BOLETINES**

**"Curso De Gestión Empresarial. El Salvador; Visión, Misión y Valores"**, Profesor Salvador García, Escuela Superior de Economía de El Salvador.

**"Modelo de una Biblioteca Nacional para América Central"**, Dirección de Publicaciones e Impresos, Primera Edición, año 2001

## **TESIS**

**"Diseño de un modelo de Gestión Administrativa Aplicado al Centro Escolar General Francisco Morazán".**

Maria Elena Mencos Nuñez y Otros. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, año 2003.