



UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

ESTUDIOS DE POSGRADO

MÁSTER UNIVERSITARIO EN BIBLIOTECAS Y SERVICIOS DE  
INFORMACIÓN DIGITAL

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Análisis DAFO de la red de bibliotecas de la Universidad Nacional  
Autónoma de Nicaragua, Managua  
(UNAN-MANAGUA)

Autor: Erick Manuel Tardencilla Marengo

Tutor: Ana Reyes Pacios Lozano

Octubre 2012

## **RESUMEN**

Para reflexionar sobre la gestión bibliotecaria, es necesario analizar continuamente su problemática, a fin de tener un pensamiento crítico de dicha labor. Principalmente si se tiene en cuenta que estamos en una época en que el acontecer tecnológico ha rebasado nuestro marco de desarrollo, y las actuales necesidades de información superan los recursos, que pretenden formar usuarios que usen tecnología de punta, bajo una realidad en la que los recursos son limitados y en algunos casos en condiciones poco apropiadas.

En el presente trabajo de investigación, se expone la situación actual de la red de bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) realizando un diagnóstico por medio de la técnica DAFO.

La realización y desarrollo del presente análisis sobre la gestión bibliotecaria de las unidades de información de la UNAN-Managua, refleja la situación actual de los recursos, infraestructura física e informática, la colección y por último el diseño y prestación de los servicios bibliotecarios, de cada una de las bibliotecas y centros de documentación que conforman la Red. Como resultado se reconocen las necesidades y posibles mejoras derivadas del análisis DAFO donde se proponen acciones para su desarrollo, tratando de consolidar más sus fortalezas, minimizar sus debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades y tratar de eliminar o reducir las amenazas.

## **ABSTRACT**

To make reflect about the librarian's gestion is necessary to analyze its problematic continuously with the objective of getting a critical thinking about this work mostly if it's taking account that we are living times where the technology has exceeded our social development and the actual information needs overcome the resource that want to form users who use new technology despite of the reality of having limited resources and in some cases in inappropriate conditions.

In this research work, it's presented the actual librarian network's situation of the Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) making a diagnosis by using the SWOT technique.

The making process and development of this analysis about the librarian's unit information gestion of the UNAN -Managua, show the actual situation about resources, physical and informatics infrastructure, the collection and finally the design and each one librarian services and documentation centers that form the Net. It's recognizing the needs and possible improvements taken from the SWOT analysis where it's proposed development actions, trying to consolidate their strengths, deduct its weaknesses, take the opportunities and try to eliminate or reduce threats.

## CONTENIDO

### RESUMEN

INTRODUCCIÓN .....	1
1. OBJETIVOS .....	2
1.1. Objetivo General .....	2
1.2. Objetivos Específicos.....	2
2. METODOLOGÍA.....	3
3. MARCO TEÓRICO .....	5
3.1. La planificación .....	5
3.2. Evolución de la planificación y la estrategia .....	5
3.3. La planificación estratégica.....	7
3.3.1. El proceso de planificación estratégica.....	8
3.3.2. Las herramientas para el proceso de planificación estratégica .....	9
3.3.3. Un modelo para la planificación estratégica .....	10
3.3.4. Tipos de planes.....	11
3.3.5. Eficiencias y deficiencias de una planeación estratégica.....	12
3.3.6. La planificación estratégica en las bibliotecas universitarias .....	13
3.3.7. Los beneficios de la planificación estratégica en las bibliotecas.....	14
3.4. El análisis DAFO y sus definiciones.....	15
3.4.1. El análisis externo.....	16
3.4.2. El análisis interno.....	16
3.5. Las bibliotecas universitarias .....	19
3.5.1. Concepto .....	19
3.5.2. Modelos de las bibliotecas universitarias.....	20
3.5.3. Organización administrativa de las bibliotecas universitarias .....	20
3.5.4. Tendencias actuales de las bibliotecas universitarias.....	22
3.6. La universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua.....	30
3.6.1. Evolución y expansión de la UNAN-Managua .....	30
3.6.2. Transición de la UNAN- Managua .....	31
3.6.3. Ley de autonomía de las instituciones de la educación superior en Nicaragua .....	32
3.6.4. Misión y visión de la UNAN-Managua.....	34

4. DESARROLLO Y RESULTADOS .....	35
4.1. Red de bibliotecas de la UNAN-Managua.....	35
4.1.1. Ubicación de las unidades de información.....	36
4.1.2. Características de las unidades de información.....	37
4.2. Análisis DAFO para la Red de Bibliotecas de la UNAN Managua .....	62
4.2.1. Análisis del ambiente interno .....	62
4.2.2. Análisis del ambiente externo .....	64
4.3. Propuesta de Plan Estratégico.....	66
4.3.1. Misión .....	66
4.3.2. Visión .....	66
4.3.3. Definición de Ejes Estratégicos:.....	67
5. CONCLUSIONES.....	69
6. BIBLIOGRAFÍA .....	70

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Evolución de la Planificación Estratégica Empresarial.....	7
Figura 2: Proceso de la Planificación Estratégica. ....	9
Figura 3: Componentes del Análisis DAFO .....	17
Figura 4: Bibliotecas establecidas en la UNAN-MANAGUA. ....	36
Figura 5: Bibliotecas establecidas en distintas regiones del país.....	36
Figura 6: Centros de Documentación (CEDOC) en la UNAN-Managua.....	37

## Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz DAFO para la formulación de Estrategias.....	18
Tabla 2: Biblioteca Central “Salomón de la Selva” .....	38
Tabla 3: Biblioteca “Carlos Agüero Echeverría” .....	40
Tabla 4: Biblioteca “Urania Zelaya “de la FAREM de Estelí .....	41
Tabla 5: Biblioteca “Dr. Mariano Fiallos Gill” de la FAREM de Matagalpa.....	42
Tabla 6: Biblioteca “Cornelio Silva Argüello” de la FAREM de Chontales .....	43
Tabla 7: Biblioteca “Rafael Sánchez Richardson” de la FAREM de Carazo...	44
Tabla 8: Centro de Documentación del POLISAL .....	45
Tabla 9: Centro de Documentación de Francés .....	46
Tabla 10: Centro de Documentación Joaquín Pasos de Español .....	47
Tabla 11: Centro de Documentación IGG/CIGEO .....	48
Tabla 12: Centro de Documentación de Historia.....	49
Tabla 13: Centro de Documentación REDUC .....	50
Tabla 14: Centro de Documentación Ciencias Sociales.....	51
Tabla 15: Centro de Documentación Medicina.....	52
Tabla 16: Centro de Documentación de Género .....	53
Tabla 17: Centro de Documentación de Geografía .....	54
Tabla 18: Centro de Documentación del CIRA.....	55
Tabla 19: Centro de Documentación de Pedagogía.....	56
Tabla 20: Centro de Documentación de Psicología .....	57
Tabla 21: Centro de Documentación de Inglés .....	58
Tabla 22: Centro de Documentación - Maestría en salud reproductiva.....	59
Tabla 23: Centro de Documentación CADI .....	60
Tabla 24: Centro de Documentación de Economía Agrícola .....	61

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las bibliotecas universitarias se han convertido en una necesidad indispensable para la enseñanza y la investigación, a fin de mantener un alto nivel y alcanzar nuevos objetivos propuestos por las universidades que se han visto sumergidas en la era tecnológica que hoy en día atraviesan.

Para reflexionar sobre la situación actual de las distintas unidades de información que conforman la red de bibliotecas y los centros de documentación (CEDOC) de las Facultades de la UNAN-Managua ubicadas en Managua, es necesario analizar continuamente su problemática, a fin de tener un pensamiento crítico de dicha labor. Las bibliotecas y CEDOC, atraviesan por un momento en el que el acontecer tecnológico ha rebasado su marco de desarrollo, ocasionando con ello que las actuales necesidades de información superen sus recursos, con la dificultad que se pretende formar usuarios que usen tecnología de punta sin contar con los recursos necesarios para ello y en algunos casos, en condiciones poco apropiadas.

El trabajo que se presenta a continuación parte de una revisión de la teoría de la planificación, la planificación estratégica, el análisis DAFO, la biblioteca universitaria, sus estrategias y tendencias, así como la información de contexto relacionada con la Universidad Nacional de Nicaragua, Managua para converger en el desarrollo y presentación del análisis DAFO de las bibliotecas y centros de documentación que servirá de cimiento para realizar una propuesta académica de posibles ejes estratégicos de la Red de bibliotecas.



## **1. OBJETIVOS**

Los objetivos de este trabajo se dirigen a que las unidades de información de la UNAN-MANAGUA, puedan compartir y permitir el intercambio de información procesada y almacenada a través de sistemas, tanto manuales como telemáticos, compensar la desigualdad de las adquisiciones, homologar los procesos, reforzar la capacitación del recurso humano existente y orientar la oferta de los servicios documentales. De esta manera la calidad del conocimiento científico y tecnológico, que caracteriza a la educación superior podrá ser compartida por toda la comunidad universitaria.

### **1.1. Objetivo General**

1. Sentar la base para desarrollar un plan estratégico que permita, mejorar la eficacia de las bibliotecas de la UNAN-Managua. Es indispensable para ello una adecuada fusión de todas las unidades de información en un mismo sistema bibliotecario, una red de bibliotecas de la UNAN-MANAGUA, que permita el intercambio de información procesada y almacenada en sistemas, tanto manuales como telemáticos.

### **1.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el estado actual de las bibliotecas y centros de documentación de la UNAN-Managua, para plantear el desarrollo de mecanismos que permitan operar y agilizar el intercambio de información y servicios entre todas las unidades de información como una red de bibliotecas.
2. Plantear estrategias que permitan a las unidades de información tener un sistema automatizado en común, controlar sus adquisiciones, catalogación y préstamos.
3. Sugerir al equipo de dirección de la universidad políticas comunes para la adquisición, obtención de documentos, desarrollo de los servicios y coordinación centralizada de las unidades de información en una misma red de bibliotecas y centros de documentación (CEDOC).

## 2. METODOLOGÍA

Respecto de la metodología el trabajo se desarrolló en cuatro fases, fundamentadas así:

1. Revisión teórica de la planificación y el análisis DAFO como herramienta de gestión.
2. Visión teórica de la biblioteca universitaria y su papel en la educación superior, la investigación y su aporte a la sociedad. Así como la planificación estratégica de las bibliotecas en las universidades.
3. Identificación contextual de las bibliotecas y centros de documentación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua).
4. Análisis de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de las bibliotecas y centros de documentación de la UNAN – Managua, para efectuar el análisis DAFO, como base para el planteamiento de los ejes estratégicos de una posible planificación estratégica de la red de bibliotecas de la UNAN – Managua.

Para efectuar la revisión teórica se consultaron las fuentes bibliográficas existentes en las bibliotecas de la universidad Carlos III, se realizaron búsquedas exhaustivas en páginas y sitios web de internet, combinando en un proceso de búsqueda de información los ejes temáticos de este trabajo, es decir: la planificación, los análisis DAFO como herramienta de gestión y la biblioteca universitaria.

En cuanto a la identificación contextual de las bibliotecas y centros de documentación de la UNAN-Managua, se elaboró un cuestionario para recopilar información, el cual fue remitido vía correo electrónico a la Directora de la Biblioteca Central, para ser distribuido a los directores de bibliotecas y centros de documentación para su diligenciamiento. Con las respuestas obtenidas se construyó una matriz que permitiera ver de forma esquemática y ordenada la información recopilada.

A partir de la información recopilada de las Bibliotecas y Centros de Documentación y la propia experiencia como funcionario de una de las bibliotecas, se plantearon las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para realizar el análisis DAFO, posterior a ello se mantuvo conversación con María Dolores Santonja Garriga, Directora de la Biblioteca de la Facultad de Humanidades en la Universidad Carlos III de Madrid, quien a finales del 2011 visitó las bibliotecas y centros de documentación de la UNAN – Managua. Producto de la conversación se pudo confirmar varios de los aspectos analizados para el presente trabajo con la herramienta DAFO.

Subsecuentemente, basado en las tendencias actuales de los planes estratégicos de bibliotecas universitarias, en particular la de la Universidad

Complutense de Madrid, se propusieron los ejes estratégicos para una posible planificación estratégica en la biblioteca de la UNAN – Managua.

Con lo descrito hasta el momento el presente trabajo investigativo, hace uso de aspectos propios de los estudios tanto de tipo descriptivo como explicativo.

Descriptivo, porque a través del análisis DAFO se caracterizaron los distintos elementos y escenarios, que permitieron comprobar y descubrir las condiciones actuales de la red de bibliotecas de la UNAN-MANAGUA; y explicativo porque después de tener una fase descriptiva de la situación actual de misma, se realizó un análisis e interpretación de los hechos para lograr sintetizar conclusiones, que ayuden a mejorar todo el sistema de gestión en las bibliotecas de la UNAN-MANAGUA.

La utilización de los tipos de estudios antes mencionados, permitieron definir el método de análisis como el método de investigación a utilizar, con el cual se identificó y analizó el ambiente de las unidades de información de la UNAN-MANAGUA. De este modo, al identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las unidades de información, se ha establecido la relación causa-efecto entre los objetivos y conclusiones presentes en esta investigación.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. La planificación

Maqueda Lafuente indica que la planificación viene de un proceso histórico que cubre etapas que evolucionan la forma de implementar las estrategias inmersas en los planes estratégicos. Para Maqueda la Planificación debe ser un instrumento que llegue a alcanzar un desarrollo armonioso, coherente y ordenado de todas las actividades de una organización para cumplir objetivos propuestos. <sup>[1]</sup>

El término de planificación ha sido definido de diversas formas y por distintos autores. De acuerdo con el diccionario de la lengua española “Planificación” es: “Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.” <sup>[2]</sup>

Según esta definición la acción de planificar tiene un gran alcance que permite que todo proceso cumpla con ciertas características para obtener los objetivos propuestos. Autores como Lebreton y Henning sugieren que el concepto de planificación incluya características que permitan su desarrollo: “Dada la planificación como el proceso de determinar un curso de acción, este debe incluir tres características esenciales: 1) Tiene que involucrar el futuro, 2) Ha de implicar a la acción, y 3) Debe ser el resultado de la relación de causalidad personal u organizacional.” <sup>[3]</sup>

El planificar es pensar que hacer en el futuro para mejorar el presente en una organización. La planificación es sumergirse en el futuro y permitirse fijar claramente objetivos que van en función de mejorar la organización y en éste caso: la red de bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua que se basará en las condiciones del presente y las hipótesis del futuro. La planificación de una biblioteca universitaria, es de gran utilidad ya que con ello se contribuye a mejorar la universidad como organización y ayuda a la evaluación de la misma, y a poder aprovechar mejor los recursos disponibles para las bibliotecas.

#### 3.2. Evolución de la planificación y la estrategia

*“La palabra “Estrategia” ha sido usada años atrás, desde la antigua Grecia. La palabra Estrategia viene del griego Strategeia que significa el arte o la ciencia de ser general, a su vez la palabra proviene de raíces que significan “Ejercito” y “Dirigir”. Este término anteriormente era usado en un contexto militar y político, con el cual se planificaba la destrucción de los enemigos.”* <sup>[4]</sup>

La estrategia empresarial como una aplicación sistemática se produce a inicios del siglo XX. Autores como Weber, Taylor y Fayol fueron los primeros que iniciaron con aplicaciones en pro de mejorar la calidad de la gestión empresarial. A partir de estas aplicaciones algunas empresas comenzaron a surgir diferenciando mejor las responsabilidades estratégicas y tácticas, pero todavía sin ser definido como un plan de empresa. Como ejemplo de estas empresas que ayudaron a soportar los conceptos de Taylor y compañía, se

puede mencionar la empresa General Motors que inició fijando sus objetivos y creando los medios para alcanzarlos después de la primera guerra mundial.

A lo largo de la segunda guerra mundial, se establece el concepto de marketing que permitió a las grandes empresas de ese entonces, predecir de una manera más sistemática el crecimiento y la diversificación de sus actividades a través del análisis a corto plazo de los productos y sus mercados conocidos.

Para la década de los años 50 se desarrolló el concepto de planificación a largo plazo que consistía en el desarrollo de la mano de obra y la posibilidad de la empresa para acomodarla anticipadamente al crecimiento previsto, se podía desarrollar en dos, cinco o diez años, dependiendo del contexto considerado.

De igual manera en esta década se dispusieron de los conceptos de planificación descentralizada y gestión por objetivos, aún así los mismos no funcionaron para ayudar a la toma de decisiones en las empresas. Las empresas crecían en tamaño y complejidad, se creaban nuevas tendencias donde los ajustes estratégicos no funcionaban para las decisiones empresariales, por lo que se necesitaba un nuevo enfoque de gestión que permitiera a las empresas tener un método sistemático para el establecimiento de sus estrategias.

A finales de la década de los años 50, en la escuela de negocios de Harvard se creó el concepto de planificación estratégica, donde el énfasis pasó de la realización de proyecciones a la comprensión del entorno, de la competencia y de los consumidores. Pero años más tarde, en 1973 el concepto de planificación estratégica fracasó, porque los departamentos de la misma trabajaban ajenos a la actividad real de las organizaciones y la obtención de los recursos financieros se hacía complicada dentro de las empresas.

Hacia los años 80 surgió una nueva corriente de pensamiento dando respuesta a los problemas presentados en los años anteriores, fue llamada gestión estratégica y facilitó una mejor agilidad y flexibilidad a la planificación estratégica clásica. Permitía trabajar con sistemas de información actualizados y análisis continuos que daban una reacción anticipada a los desarrollos internos o externos a la organización que podían afectar a la estrategia.

En los años 90 surgieron problemas de fuertes ajustes de gastos y de reestructuraciones drásticas en las empresas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de planificación estratégica creativa y participativa como respuesta a estos problemas. Este concepto permitía buscar estrategias novedosas para transformar el enfoque del negocio y perseguir la participación de todos los niveles de la empresa en la elaboración de una estrategia corporativa.

Durante toda la historia de la planificación estratégica siempre ha estado enriquecida por aportaciones innovadoras en las áreas de estrategia competitiva, el análisis de la cartera y el marketing estratégico. La planificación estratégica siempre ha dado respuesta a las exigencias impuestas de todos los entornos y mercados más competitivos y cambiantes lo que le ha permitido gozar de una aceptación óptima en el ámbito empresarial. <sup>[5]</sup>

En la figura 1 se puede observar la evolución que la planificación estratégica ha venido teniendo décadas tras décadas, iniciando en la década de los años 30 con el término de fundamentos de gestión empresarial propuesto por Weber y compañía hasta los inicios del siglo XXI donde el término planificación estratégica se presenta más creativa y participativa, concepto que fue propuesto por Hamel y compañía.

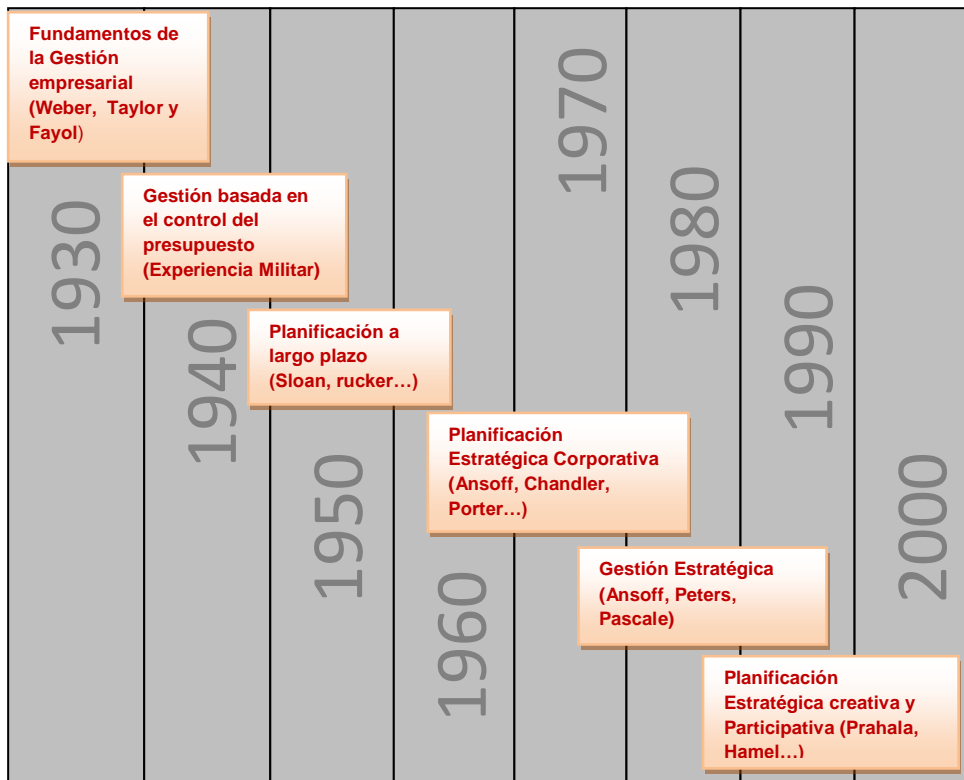


Figura 1: Evolución de la Planificación Estratégica Empresarial. <sup>[5]</sup>

### 3.3. La planificación estratégica

Las organizaciones hoy en día han evolucionado en gran parte en lo que respecta a su infraestructura, recursos, personal, tecnologías, etc. Esta evolución se debe al desarrollo de estrategias que se han empleado dentro de las mismas para el logro de sus objetivos, lo que permiten a la vez una mejora en las relaciones de la organización con su entorno a través de un comportamiento estratégico bien definido.

El diseñar estrategias permite superar la labor negativa que se realiza dentro de una organización, para así llegar a convertirla en una organización próspera.

La planificación estratégica es la herramienta por la cual se modelan las estrategias a realizar dentro de una organización, dicha planificación siempre requiere grandes cantidades de fondos o recursos económicos para poder ejecutar sus estrategias, estos fondos pueden ser generados por la buena actuación que realizan las empresas en el control de sus ingresos y gastos.

La planificación estratégica, por lo general, tiende a incluir un período a largo plazo, que le permite a las organizaciones anticipar los cambios para poder desarrollar la respuesta más efectiva a ellos. El empleo de una planificación estratégica significa un compromiso serio para la organización, se trata de decisiones que son programadas con una alta complejidad e incertidumbre que debe asumir teniendo una actividad continua en el cumplimiento de sus estrategias.

Mediante la realización de un plan estratégico las organizaciones buscan la adaptación al entorno en las mejores condiciones posibles, por lo que se requiere conocer las oportunidades y amenazas del mismo y valorar los puntos fuertes y débiles de la organización en función de los objetivos a alcanzar y saber cuáles son las mejores acciones que se llevarán a cabo para lograrlos. <sup>[6]</sup>

Muchos autores han escrito sobre lo que es la planificación estratégica, uno de ellos es Stoner que plantea que: “es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarias para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.”<sup>[4]</sup>

Si bien la planificación estratégica es un proceso de selección y determinación de metas de una organización como lo propone Stoner, otros autores como González y Ganaza, consideran que la planificación estratégica es un acto de voluntad empresarial que trabaja sobre la información que existe en su entorno: *“Es un acto de voluntad empresarial acerca de la actividad en que se desea trabajar y los objetivos que se pretende alcanzar sobre la base de una información que se ha de extraer del entorno.”* <sup>[7]</sup>

Para Fernández Güell la planeación estratégica es un proceso reflexivo y creativo que da lugar a una serie de estrategias para que la empresa mejore su posicionamiento, teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles presentes así como los retos y las oportunidades futuras. *“Es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios.”* <sup>[5]</sup>

### **3.3.1. El proceso de planificación estratégica**

La planificación estratégica es la determinación de propósitos y objetivos básicos a largo plazo de una organización que tiene como función unificar y dar dirección a las estrategias estipuladas dentro de un plan de manera que influya sobre el curso que la empresa intenta seguir, pero por si sola no asegura que la organización llegue a donde quiera ir. De esta manera la autora María Iborra y otros autores representan el proceso estratégico según se observa en la siguiente figura 2:

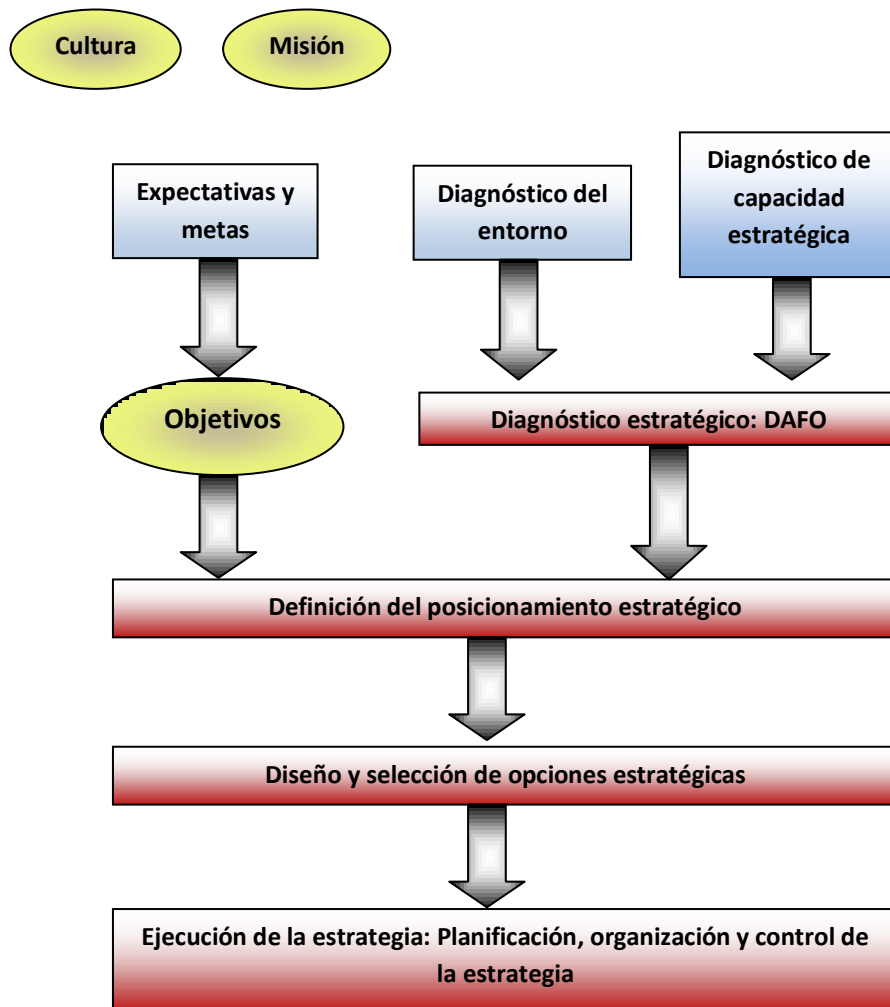


Figura 2: Proceso de la Planificación Estratégica. [8]

El pensamiento estratégico pueden ser a veces muy complicado, es por tal razón que el proceso estratégico define las secuencias que ayudan al responsable de una organización a elaborar y ejecutar las estrategias. Respecto a esto el autor Iborra menciona lo siguiente: “*El proceso en realidad transfiere las bases propias de la toma de decisiones a la toma de decisiones estratégicas*”. [8]

### 3.3.2. Las herramientas para el proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica se vale de distintas herramientas para su elaboración, específicamente al momento de referirse a la planificación y de este modo lograr distintas oportunidades para el empleo de estrategias en diferentes áreas de una organización. Dentro de las técnicas que guían a la planificación se mencionan las siguientes :

1. **Matriz de Análisis DAFO:** Es la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
2. **Método de los Escenarios:** Se utiliza para el diseño del comportamiento supuesto de los agentes sociales en el futuro.



3. **Técnicas Cuantitativas de Previsión:** Se utilizan para estimar la demanda futura en función de datos del pasado. El método se aplica generalmente a las decisiones de corto o intermedio alcance.
4. **Técnicas Cualitativas de Previsión:** Se han destacado por el grado de utilización del método de Delfos, la consulta a expertos geográficamente distantes.
5. **Matriz de Productos-Mercados:** De Igor Ansoff, permite contemplar estrategias de crecimiento, expansión, diversificación o reconversión.
6. **Modelo de las Cinco Fuerzas:** De Michael Porter, para el análisis de un sector industrial.
7. **Matrices de Cartera:** Desde la inicial del Boston Consulting Group (Estrellas, interrogantes, generadoras de caja) a las de McKinsey/General electric y Arthur D. Little (que ha revitalizado la vieja curva de las fases de la vida del producto, uno de los primeros instrumentos de análisis estratégico).
8. **Cadenas de Valor:** De Michael Porter, para la búsqueda de la diferencia competitiva, por el “valor” percibido del producto o el liderazgo en la reducción/control de los costes.
9. **Técnicas de Programación:** Desde el ya casi centenario Gráfico Gantt, al método del camino crítico (PERT/CPM), o la programación dinámica de las inversiones.
10. **Técnicas de Presupuesto:** Cuya novedad más destacada (pero de limitada implantación) es el Presupuesto de Base Cero, o los cálculos de la rentabilidad de las inversiones y los modelos de simulación en ordenador personal.
11. **Análisis Contingente:** Emplea técnicas como el “análisis de vulnerabilidad” del Stanford Research Institute (determinación de los “pilares” que determinan la posición estratégica de una empresa). <sup>[1]</sup>

### 3.3.3. Un modelo para la planificación estratégica

Hoy en día las organizaciones que utilizan estrategias elaboran planes estratégicos y estos a su vez utilizan modelos de planificación que les permitirán tener un horizonte organizacional o institucional, basado en un diagnóstico de factores externos e internos que contextualicen la planificación estratégica.

A continuación según la apreciación de Mintzberg, se presenta un modelo básico para la elaboración de un plan estratégico, <sup>[6]</sup>:

1. Establecimiento de la Misión
  - 1.1. Definición
  - 1.2. Objetivos a largo plazo
2. Revisión del ambiente externo
  - 2.1. Ambiente industrial (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)
  - 2.2. Macroambiente (factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos)
  - 2.3. Evaluación de Oportunidades y Amenazas
3. Revisión del Ambiente interno
  - 3.1. Análisis de la cadena de valores
  - 3.2. Análisis financiero
  - 3.3. Evaluación de Fuerzas y Debilidades
4. Definición de estrategias empresariales
5. Programas integrados

### **3.3.4. Tipos de planes**

Actualmente hay mucha diversidad de términos relacionados a la planificación, esto es debido a la concepción de distintos autores acerca de lo que es planificar. En la realidad se podrá encontrar el término de planificar o planificación, escrito con el término de planes, que tienen el mismo fin. A continuación se mencionaran los distintos tipos de planes que permiten desarrollar la planificación de una manera estratégica.

Debido a los distintos términos que se le dan a los planes, estos pueden clasificarse con base a diferentes criterios, los cuales se mencionan a continuación:

#### **3.3.4.1. Según la temporalidad**

1. Planes a largo plazo: Tienen un período de tres o más años, sin embargo la duración del mismo va en función del grado de incertidumbre o del tiempo necesario para su ejecución. Ejemplo: Planes Estratégicos que realizan las distintas Universidades.
2. Planes a corto plazo: Pueden estar destinado para su desarrollo máximo a un año, lo que permitiría también desarrollarlos en períodos semanales.

#### **3.3.4.2. Según la amplitud del enfoque o nivel**

1. Planes corporativos o estratégicos: La organización se considera como un todo, se realizan a largo plazo. En ellos se indican las líneas de acción fundamentales, así como los plazos de planificación, se prevé el control y la coordinación de las actividades, se asignan

responsabilidades y recursos en su caso y se formulan los presupuestos globales.

2. Planes tácticos: Están destinados a las áreas funcionales de una empresa que tienen como tarea cumplir los grandes objetivos y concretar los planes estratégicos a un ámbito de aplicación o un marco temporal.
3. Planes operativos: Son desarrollados por los mandos operativos y se presentan en periodos a corto plazo, en ellos se recogen la programación del trabajo individual, los tiempos de ejecución de las distintas operaciones, las instrucciones para la ejecución del trabajo, entre otros.

#### **3.3.4.3. Según la frecuencia de uso**

1. Planes de un solo uso: Se elaboran para ser usados solo una vez, para resolver necesidades inmediatas presentadas en la organización como una situación única y excepcional.
2. Planes de uso continuo: Son planes que se usan de forma permanente y sirven de guía para la ejecución de actividades que se realizan de forma continua en las empresas. <sup>[8]</sup>

#### **3.3.5. Eficiencias y deficiencias de una planeación estratégica**

Distintos autores han planteado sobre lo bueno y lo malo de una planeación estratégica. Koontz menciona las deficiencias que pueden ocurrir por un mal planteamiento de la planeación estratégica. Así mismo describe ciertos pasos de instrumentación que permiten alcanzar la eficiencia y el éxito de la planeación estratégica. <sup>[9]</sup>

##### **3.3.5.1. Deficiencias:**

1. Inadecuada preparación de los responsables o administradores en planeación estratégica.
2. Insuficiencia de la información destinada a la elaboración de planes de acción.
3. Excesiva imprecisión de las metas de la organización, al grado de resultar inútiles.
4. Imprecisa identificación de las unidades a evaluar.
5. Ineficaz realización de las revisiones de los planes estratégicos de las unidades de negocios.
6. Insuficiencia vinculación entre planeación estratégica y control.

### **3.3.5.2. Eficiencias:**

1. Comunicación de las estrategias a todos los administradores clave responsables de tomar decisiones.
2. Desarrollo y comunicación de las premisas de planeación.
3. Comprobación que los planes de acción contribuyan a los objetivos y estrategias principales y sean reflejos de ellos.
4. Revisión regular de las estrategias.
5. Desarrollo de estrategias y programas de contingencia.
6. Adecuación de la estructura organizacional a las necesidades de planeación.
7. Insistencia permanente en la planeación y la instrumentación de estrategias.
8. Creación de un clima organizacional que induzca a la planeación.

### **3.3.6. La planificación estratégica en las bibliotecas universitarias**

Hoy en día las bibliotecas han venido evolucionando debido a la incursión de las nuevas tecnologías en las mismas, es por tal razón que las bibliotecas han desarrollado nuevas estrategias para sobrevivir al entorno tecnológico en el que viven.

La planificación de las bibliotecas se da desde muchos años atrás, fue el autor Biddle quien identificó a Kemper como el pionero en la teoría sobre la planificación estratégica de las bibliotecas. En el año 1967 Biddle analizó el concepto de la planificación estratégica y propuso la aplicación de un modelo para las bibliotecas. Es a partir de ahí que la planificación bibliotecaria ha surtido efecto para la mejora de sus servicios existentes. Se cree que cuando las bibliotecas se organizan en un proceso continuo de planificación bajo ciertas condiciones y responsabilidades, pueden mejorar su efectividad, productividad, ahorrar costes y servir mejor a los usuarios. <sup>[3]</sup>

Al momento de realizar una planificación en una biblioteca universitaria se debe tener en cuenta a los usuarios. Algunos autores como Melnik y Pereira aseguran que los usuarios “son un elemento importante para la planificación de una biblioteca y son los mejores que conocen sus propias necesidades, recabar su opinión por medio de consultas, entrevistas, encuestas y pedido de sugerencias.” <sup>[10]</sup>

Cuando se piensa en mejoras dentro de una biblioteca universitaria se debe pensar primero en la planificación, esto implica llegar a perfeccionar los servicios que la biblioteca ofrece. Para el autor McClure alcanzar la perfección es “llevar a cabo un ideal que se puede lograr si el proceso de planificación

estratégica es dinámico y flexible para satisfacer las necesidades e intereses considerados prioritarios para la biblioteca en la cual se realiza”. [11]

Toda empresa que toma decisiones de mediano o largo plazo, se encamina al desarrollo de la planificación que les permitirá definir mejor su misión, visión, objetivos futuros y las propuestas de acciones adecuadas para alcanzarlos.

Puesto que planificar para Martínez y otros autores “consiste en trazar de antemano el camino a seguir a fin de dar congruencias al conjunto de acciones previstas, optimizar dicho conjunto y anticiparse al futuro y no dejarse dominar por él”. [12]

### **3.3.7. Los beneficios de la planificación estratégica en las bibliotecas**

Dentro de la labor bibliotecaria, cada profesional se ve obligado a tomar decisiones que ayuden a la mejora de la biblioteca, es en este sentido que la planificación juega un papel importante llegando a tener un alto nivel de calidad en el servicio. Para autores como McClure la buena planificación puede presentar los siguientes beneficios:

1. *Ayuda a los bibliotecarios a identificar opciones y posibilidades.*
2. *Fuerza a los bibliotecarios a tener en cuenta las necesidades de sus lectores y de la comunidad en general.*
3. *Encauza los servicios de la biblioteca de acuerdo a las funciones de ésta que se deseen enfatizar, y a la misión que tenga en relación a su comunidad.*
4. *Estimula una mentalidad creadora aplicable a la elaboración de programas, servicios, y actividades.*
5. *Centra la atención en la eficiencia y en la efectividad.*
6. *Ayuda a los bibliotecarios a establecer prioridades en la distribución de recursos.*
7. *Supone un punto de referencia que permite al personal de la biblioteca aprender, adaptar, y mejorar la labor bibliotecaria.*
8. *Orienta a los bibliotecarios hacia el futuro.* [11]

La planificación estratégica se orienta fundamentalmente a la selección de mejores objetivos y elección de mejores alternativas para el uso de los recursos. Este tipo de planificación puede desarrollarse a través de la metodología DAFO, también conocida como FODA o SWOT, por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). También se le conoce en español con el acrónimo de FODA formado por las iniciales de: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis DAFO, se basa en el estudio de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) de una organización; es un método de análisis para diagnosticar la situación estratégica de una organización, en relación con la actividad desarrollada en su entorno, y resulta de gran utilidad para apoyar la gestión estratégica en cualquier tipo de organización. Este procedimiento puede ser aplicado con facilidad a organizaciones empresariales, gubernamentales o no gubernamentales. [9]

La administración de una organización es más eficiente cuando conoce sus fortalezas y debilidades internas, así como sus oportunidades y amenazas externas. Esta técnica ha servido para reforzar el razonamiento estratégico, una vez que la organización evalúa sus ambientes internos y externos, se encuentra dispuesta a formular nuevos objetivos que mejoren el futuro de la misma, estos mismos objetivos serán la base para la elaboración de planes de acción que servirán para el cumplimiento de sus objetivos.

La técnica DAFO es generalmente desarrollada para utilizarse en las etapas preliminares de la toma de decisiones y como un precursor de la planificación estratégica en diversos tipos de aplicaciones. Esta herramienta de la planeación estratégica es una forma relativamente simple de la comunicación de ideas, políticas y preocupaciones entre los miembros de una organización, que permite además ayudar a expandir rápidamente su visión. A partir del análisis DAFO cualquier toma de decisión debe contener uno de los siguientes elementos: La construcción de fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. <sup>[13]</sup>

Thompson deduce que el verdadero valor del análisis DAFO está en revelar la situación actual de la organización y reflexionar en las futuras acciones para mejorar el desempeño de la misma, logrando consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades con el aprovechamiento de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas. <sup>[14]</sup>

Para Thompson el generar estas cuatro listas no es suficiente para que un análisis DAFO sea exitoso, sino que “el DAFO da sus dividendos cuando proporciona las evaluaciones y conclusiones que se deducen de estas cuatro listas.” <sup>[14]</sup>

### **3.4. El análisis DAFO y sus definiciones**

Muchos autores han contribuido a diversas definiciones de la técnica DAFO, se mencionan algunos de ellos:

1. Robert Grant, por su parte, define el análisis DAFO como una clasificación de cuatro factores que pueden llegar a influir sobre una estrategia empresarial las cuales son: Debilidades, amenazas, Fortalezas y Oportunidades. <sup>[15]</sup>
2. José Díez de Castro destaca el análisis DAFO “*como punto imprescindible para el diseño de un buen plan estratégico, reconociendo las áreas en que la empresa presenta ventajas y desventajas competitivas, así como la detección de los cambios futuros, tantos beneficiosos como perjudiciales.*” <sup>[16]</sup>
3. El análisis DAFO exige tener un poco de esfuerzo de todas las áreas implicadas dentro de una organización, pero los resultados serán el poder desarrollar un plan estratégico y asegurarse que será puesto en práctica con efectividad viendo a profundidad cuáles son sus fortalezas

y sus debilidades para luego evaluar las oportunidades y amenazas de su entorno. <sup>[13]</sup>

4. *“El análisis DAFO requiere la generación de una serie de estrategias alternativas, o alternativas de estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externas, la comparación de todos estos elementos se le denomina análisis DAFO.”* <sup>[17]</sup>
5. Melnik plantea una idea central que lo que es el DAFO que consiste en el aprovechamiento máximo de las fortalezas y oportunidades y la protección de las amenazas y las debilidades. <sup>[10]</sup>

El objetivo del DAFO consiste en concretar, en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de una organización o unidad de análisis, junto con las amenazas y oportunidades. La fuente informativa para la construcción del DAFO son las aportaciones de todos los informantes clave. Esto determinará de forma objetiva, en qué aspecto la organización tiene ventajas y en qué aspectos necesita mejorar en relación al entorno en el cual se desempeña. <sup>[18]</sup>

Para la aplicación del análisis DAFO se comprenden dos entornos distintos y fundamentales: El análisis externo y el análisis interno.

#### **3.4.1. El análisis externo**

El objetivo de este es detectar las oportunidades y amenazas derivadas del macroambiente. También se determina la situación competitiva de la organización en función de avances tecnológicos y servicios que afecten a la organización.

Las principales oportunidades es todo aquello que debería aprovecharse para generar procesos que permitan superar las debilidades, crear fortalezas o prevenir riesgos.

Las principales amenazas es todo lo que debe prevenirse. Se trata de procesos que se pueden dar en un futuro y que generan obstáculos, limitaciones, riesgos etc.

#### **3.4.2. El análisis interno**

Se realiza en paralelo al análisis externo y se diagnostican las fortalezas y debilidades de la organización. En este análisis se incluirían las debilidades internas, relacionadas con las barreras que, de no eliminarse, limitarían el desarrollo de algunos puntos fuertes de la organización. Por otro lado, las fortalezas internas hacen referencia a elementos de la organización basados en recursos y capacidades que le pueden suministrar el liderazgo en determinadas actuaciones.

Los principales puntos débiles son situaciones actuales y procesos actuales. Son todos aquellos aspectos que se considera que deberían cambiar.

Los principales puntos fuertes es todo lo que se debe conservar. Se trata de los aspectos que identifican mejor los aspectos positivos de la unidad de análisis.<sup>[9]</sup>

La comprensión de los elementos antes mencionados se puede describir a través de la figura 3:

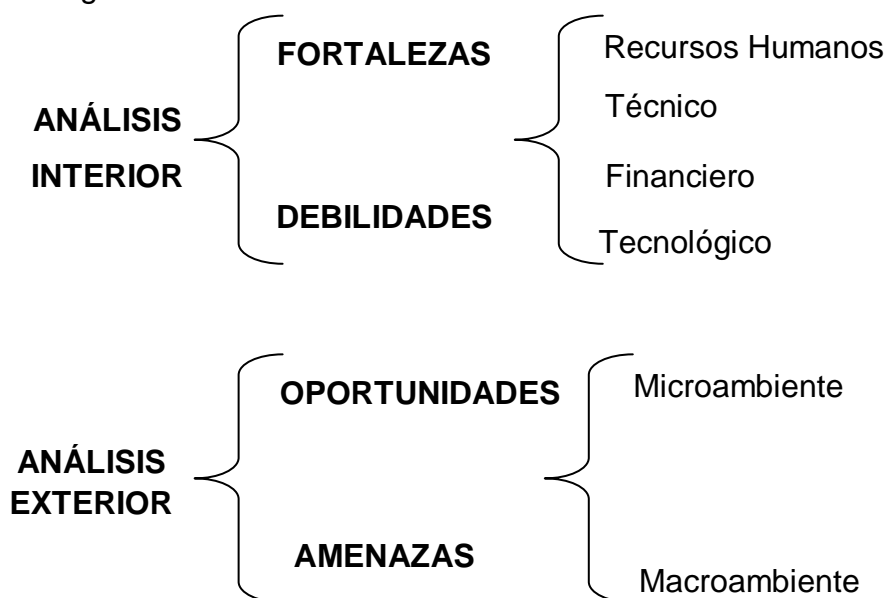


Figura 3: Componentes del Análisis DAFO

El análisis DAFO es siempre un análisis aplicado ya que se basa en que la lógica de la actuación, de las estrategias de acción en el campo que sea. Lo importante es pensar lo que es necesario conocer para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de una organización o unidad de análisis, cuestiones clave que son reunidas en una tabla resumen.

Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudar a entender la posición de la unidad de análisis (individuo, familia, grupo, comunidad u organización) en un entorno concreto.

Cada investigador ha de decidir cuáles son sus informantes clave y cuáles son las variables más relevantes sobre las que hay que reflexionar (factores críticos), según los contextos y temas en los que desarrolla el análisis. Una vez seleccionados los informantes clave y definidos los temas relevantes se debe realizar un proceso de recogida de las diversas aportaciones de dichos informantes (sesiones de grupo, entrevistas individuales, etc.). Este proceso debe incluir un trabajo de síntesis por parte del investigador, así como debates para perfilar las interpretaciones.

Por último se establece el cuadro completo de interpretaciones DAFO, así como un resumen que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este resumen se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz con cuatro apartados



relacionados, o también un cuadro 2 (DA) x 2 (FO) que permitirá orientar la formulación de las estrategias más convenientes, según la combinación de factores que sea dominante. Es evidente que siempre dominará alguna de las estrategias, pero casi siempre se podrá disponer de argumentos acerca de cada una de ellas, es decir, hasta en la peor situación se podrán encontrar oportunidades y fortalezas. En la Tabla 1 se explica brevemente la formulación de estrategias una vez analizadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades: <sup>[9]</sup>

		<b>Factores Internos</b>	
<b>Factores Externos</b>		Debilidades: Debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de las fortalezas.	Fortalezas: Por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, investigación y desarrollo.
Amenazas: Por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro inferior de oportunidades		Estrategias AD: Se persigue la reducción al mínimo de las de debilidades y amenazas y es llamada estrategia mini-mini.	Estrategias AF: Se utilizan las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.
Oportunidades: Se pueden considerar también los riesgos, por ejemplo: Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos servicios y tecnología		Estrategias OD Es la estrategia utilizada para superar las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades	Estrategias OF: Es la estrategia más exitosa, se sirve de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Tabla 1: Matriz DAFO para la formulación de Estrategias. <sup>[9]</sup>

Así se establecen cuatro grandes tipos de estrategias que reflejan las posibles prioridades a adoptar por quienes tengan capacidad de actuar: equipos de dirección de una organización, asociaciones, profesionales, políticos, etc.

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se elige el primero (1-1.- Debilidades-Amenazas) se tendrán que identificar cada uno de los puntos débiles que la unidad de análisis en cuestión tiene y cada una de las amenazas, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.

### 3.5. Las bibliotecas universitarias

Una biblioteca universitaria como una unidad funcional formada de colecciones generales y especializadas, trabaja para el cumplimiento de las necesidades de sus usuarios, adaptando sus servicios a las nuevas tendencias que la rodea y compensando la necesidad de información a toda la comunidad universitaria para transformarla en conocimiento. La biblioteca es uno de los principales recursos universitarios al proporcionar acceso al conocimiento transformado en información.

La biblioteca sigue siendo la estructura de apoyo esencial para que las universidades cumplan sus objetivos de formación e investigación es su función tradicional y debe seguir siendo su misión. <sup>[19]</sup>

Las bibliotecas universitarias se encuentran ante nuevos escenarios y retos que deben superar para seguir realizando las funciones propias en la universidad, como son: la organización, la gestión y el acceso a la información científica y técnica que necesita la comunidad académica. Tres son los escenarios que se dibujan para los próximos años: El escenario tecnológico, el del aprendizaje y la investigación científica, y el de las alianzas y la calidad. <sup>[20]</sup>

#### 3.5.1. Concepto

Es afirmado por el autor Giovani Solimini que las bibliotecas: “...constituyen una infraestructura del conocimiento, que recopila, organiza y pone a disposición productos de la creatividad y del ingenio, proporciona acceso a una pluralidad de saberes y de informaciones, agiliza la actividad de los investigadores y los estudiosos, tutela la memoria cultural de una comunidad, ofrece a todos los ciudadanos ocasiones de crecimiento personal y cultural, favorece la adquisición de competencias que pueden ser mantenidas en la vida social y laboral.” <sup>[21]</sup>

Con la previa afirmación se observa como los objetivos de la biblioteca, en este caso, una de enseñanza universitaria, se encuentran relacionados con la formación, la investigación y el servicio a la sociedad.

Según la American Library Association (ALA) una biblioteca universitaria es: “una combinación orgánica de personal, colecciones e instalaciones cuyo propósito es ayudar a sus usuarios en el proceso de transformar la información en conocimiento”, de igual forma para la red de bibliotecas universitarias de España (REBIUN) la biblioteca universitaria es considerada “como un servicio de apoyo a la formación, la investigación y la docencia constituidos por todos los fondos bibliográficos”, concepto que es compatible con el de American Library Association. <sup>[22]</sup>

De acuerdo con lo anterior las bibliotecas universitarias en Nicaragua se dan la tarea de contribuir a que sus usuarios sean capaces de transformar la información en conocimiento, dependiendo de la buena gestión de sus servicios, así mismo destacan el desarrollo de un ajuste óptimo en los servicios para las bibliotecas de educación superior según el ámbito donde se desarrolle,

que les permitirá cumplir las tres funciones importantes que menciona Merlo para una biblioteca universitaria como son: el apoyo a la formación, docencia e investigación <sup>[23]</sup>

### **3.5.2. Modelos de las bibliotecas universitarias**

Se pueden definir dos grandes modelos generales para las bibliotecas universitarias las cuales son las que más identifican los modelos bibliotecarios existentes en la UNAN-Managua:

1. Bibliotecas universitarias independientes: Dependen directamente del rectorado, se dirigen por personal técnico y para la toma de decisiones pueden ser tenidas en cuenta las opiniones de vicerrectorado y decanos. Por no estar sujeto a decisiones políticas de dirigentes universitarios, este modelo presenta una gestión más ligera y eficaz en la biblioteca.
2. Bibliotecas universitarias dependientes: Este modelo de biblioteca generalmente está integrado por el vicerrectorado o algún departamento universitario (por ejemplo el departamento de investigación, estudiantes o extensión). Están dirigidas por docentes quien indica el actuar de los servicios de la biblioteca. Este modelo es perjudicial para los servicios de la biblioteca ya que la toma de decisiones se ve influida por decisiones políticas-universitarias más que profesionales. <sup>[23]</sup>

### **3.5.3. Organización administrativa de las bibliotecas universitarias**

El autor Merlo menciona la existencia de dos tipos de estructuras las cuales identifica a las bibliotecas universitarias, estos dos tipos de estructuras se presentan en la red de bibliotecas de la UNAN-Managua. A continuación se mencionan:

1. Estructura centralizada: Consiste en agrupar todos los servicios bibliotecarios de la universidad en único centro. Presenta las siguientes ventajas y desventajas.

#### **Ventajas:**

1. Mejor organización administrativa de las distintas secciones de las bibliotecas.
2. Mejor aprovechamiento de la colección.
3. Mejor distribución de presupuesto.
4. Mejor distribución de cargas de trabajo.
5. Mayor control de los fondos.
6. Mayor unificación de criterios técnicos y las posibilidades que ofrece en cuanto a la automatización.

**Desventajas:**

1. Menos útiles para profesores e investigadores que necesitan las bibliografías más cerca y durante más tiempo.
  2. Implica desplazamiento a quienes residan, estudien o trabajen lejos del centro.
  3. El fondo bibliográfico tiende a ser más genérico.
  4. Masificación de las salas y servicios.
2. Estructura descentralizada: Se basa en la existencia de distintas bibliotecas pertenecientes a la misma universidad. Consiste en la creación de una biblioteca por centro, sin conexión entre ellas. Siguen un modelo coordinado, es decir, existen distintas bibliotecas que trabajan de manera independiente, pero sujetas a una jerarquía que marca la política común, los servicios las relaciones entre los distintos centros bibliotecarios. Presentan las siguientes ventajas y desventajas:

**Ventajas:**

1. Comodidad para estudiantes que pueden consultar las obras en el mismo edificio donde estudian.
2. Más útiles para los profesores e investigadores que tienen siempre cerca la colección y las fuentes de información.
3. El fondo bibliográfico es más afín con las materias estudiadas o investigadas.

**Desventajas:**

1. Menor control de los fondos.
2. Existencia de duplicados.
3. Menor aprovechamiento de los recursos económicos.
4. Mala distribución de las cargas de trabajo.
5. Falta de homogeneidad en la política bibliotecaria general.
6. Dificultad para seguir normativas técnicas comunes.
7. Problemas en el acceso a los fondos y servicios para los usuarios de otros centros.

8. Más dificultades para la automatización e interconexión de otros centros.

En la UNAN-Managua el sistema bibliotecario puede ser un sistema descentralizado compuesto por:

1. Biblioteca central o general: Marcan la política general del sistema bibliotecario universitario, custodia y conserva el fondo antiguo y las obras valiosas, se encargan de los servicios y préstamos interbibliotecarios, establece los criterios técnicos y administrativos de funcionamiento, se responsabiliza del catálogo colectivo.
2. Biblioteca de centros o facultades: Se establecen para crear las necesidades de los estudiantes, docentes e investigadores de cada centro, se encargan de: reunir un fondo de carácter genérico y actual sobre las materias impartidas en el centro, recopilar una colección de referencia útil para el estudio, organizar y coordinar los servicios básicos de atención al usuario: préstamo, consulta e información bibliográfica.
3. Bibliotecas de departamentos, áreas, seminarios, etc.: Son subdivisiones de las bibliotecas del centro o la facultad y se forman para apoyar a la docencia y la investigación. Presentan las siguientes características: Usos restringido a docentes, investigadores y estudiantes del tercer ciclo, colección especializada en los temas de estudios de ese departamento, fondos con escaso o ningún tratamiento técnico, no tienen personal bibliotecario a su cargo, abundancia de publicaciones periódicas y fuentes de información.<sup>[23]</sup>

#### **3.5.4. Tendencias actuales de las bibliotecas universitarias**

Las bibliotecas universitarias deben potenciar servicios dinámicos que permitan integrar los distintos recursos e implementar la infraestructura técnica necesaria, mejorar la utilización de los recursos Tic's y participar en distintos proyectos transversales. La integración de servicios existentes orientados al aprendizaje logrará crear una estructura potente haciendo que la biblioteca universitaria tradicional evolucione a un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación - CRAI.<sup>[24]</sup>

La ACRL ha identificado las siguientes tendencias en las bibliotecas universitarias y de investigación<sup>[25]</sup>:

##### **1. Comunicar valor**

Las bibliotecas universitarias deben demostrar el valor que proporcionan a la empresa académica. En un editorial reciente, Rick Anderson declaró que "a menos que le demos a nuestros órganos de financiación mejor y más razones convincentes para apoyar a las bibliotecas, se verán obligados por la realidad económica para dejar de hacerlo. "Los bibliotecarios deben ser capaces de convertir los sentimientos generales de buena voluntad hacia la biblioteca para

una comunicación eficaz a todos los interesados que articulen claramente su valor para la comunidad académica.

En el 2010 la ACRL realizó un informe sobre el valor que tienen las bibliotecas universitarias, como parte de una iniciativa para proporcionar mayor herramientas para las bibliotecas y demostrar que contribuyen directamente al reclutamiento de estudiantes, profesores, la retención y el éxito.

En el 2012 la ACRL realizará dos cumbres nacionales donde se abordarán las estrategias que tienen los bibliotecarios para comunicar el valor de la biblioteca en el avance de las misiones y metas institucionales.

El proyecto Lib-Value, financiado por el instituto de servicios de museos y bibliotecas, está desarrollando herramientas de evaluación que permitan a las bibliotecas mostrar sus contribuciones a la enseñanza y el aprendizaje, la investigación, y la participación social, profesional y pública.

## **2. Gestión de datos**

El desafío de intercambio de datos hoy en día aumentan a medida que los estándares de tipos de datos siguen evolucionando; más repositorios, muchos de ellos basados en la red, emergerá; bibliotecarios y otros trabajadores de la información deben de colaborar con sus comunidades de investigación para facilitar este proceso.

En mayo de 2010, la National Science Foundation (NSF) ha anunciado un cambio en la aplicación de su política existente en el intercambio de datos de investigación. A partir de octubre, todas las propuestas deben incluir un plan de dos páginas de administración de datos que describe cómo la propuesta se ajusta a la política de NSF en la difusión y el intercambio de datos. Esta iniciativa responde a la necesidad de los datos de la investigación financiada con fondos públicos que se dé amplia difusión y acceso público a las amplias comunidades científicas.

La custodia de la información presenta oportunidades para "encontrar nuevas formas de comunicar el valor de las habilidades de los bibliotecarios que ya poseen y en el desarrollo de las funciones que antes no estaban asociados con los bibliotecarios." Los bibliotecarios y los profesionales de la información tienen un papel vital que desempeñar, ayudar a su comunidad de investigación sobre el diseño de un plan para la descripción de datos, almacenamiento eficiente, gestión y reutilización. Varios repositorios de datos de disciplina ya existen, e incluyen a los bibliotecarios como colaboradores principales.

## **3. La preservación digital**

Como las colecciones digitales maduran, crecen las preocupaciones acerca de la falta general de planificación a largo plazo para su preservación. Sin liderazgo estratégico para establecer la arquitectura, la política, o las normas para la creación, el acceso y la preservación de los contenidos digitales es probable que surja a corto plazo.

Las bibliotecas académicas se "centran cada vez más en las colecciones distintivas y únicas en el servicio a las audiencias académicas regionales y nacionales." Muchas de estas colecciones, especialmente aquellas que incluyen contenidos raros, únicos o específicos de instituciones tales como: registros de la universidad y la literatura gris, son digitalizadas. Informes de investigación de OCLC muestran que el 97% de las 169 bibliotecas de investigación de Estados Unidos y Canadá, con colecciones especiales encuestadas han "completado uno o más proyectos de digitalización y / o tener un programa activo." Sin embargo, las colecciones digitales se ponen en riesgo cuando las instituciones carecen de un plan de conservación integral.

La mayoría de las instituciones, de acuerdo con un informe de Pórtico y Cornell University Library, están empezando a entender que su inversión en la creación de colecciones digitales "deben cumplir con el compromiso y la infraestructura para proteger este contenido para su curso de la vida."

Recolección, conservación y manejo de materiales de origen digital es una preocupación creciente. Si bien el 79% de las colecciones especiales y archivos consultados por el informe de OCLC Research recogen datos donde los materiales de origen digital que presentan: falta de financiación, planificación y la experiencia son citados como los principales impedimentos para su gestión y conservación.

#### **4. Cambios en la Educación Superior**

Instituciones de educación superior están entrando en un período de cambio, y potencialmente incluso de confusión. Tendencias a tener en cuenta son el aumento de la enseñanza en línea y programas de estudios, la globalización, y un escepticismo cada vez mayor del "retorno de la inversión" en un título universitario.

Los cambios en la envolvente de la educación superior tendrá un impacto en las bibliotecas en cuanto a las expectativas para el desarrollo de las colecciones, la entrega de colecciones y servicios para el público, tanto antiguos como nuevos, y en términos de cómo las bibliotecas siguen demostrando valor a las instituciones de los padres.

El informe "La interrupción de la universidad", afirma que el modelo actual de la educación superior está roto". Innovación disruptiva", por lo tanto, susceptibles según el informe. Las instituciones de educación superior se han convertido en una mezcla sin sentido de que no puede mantener la eficacia y al mismo tiempo apoyar las funciones de enseñanza y aprendizaje, junto con una investigación de calidad, y que las organizaciones que se centran en uno y no el otro ganarán costes y ventaja en el mercado. Entornos de aprendizaje en línea son identificados como "disruptores", y el surgimiento de la "Certificación de Competencias" apoya alternativas a las opciones tradicionales de educación.

El libro *The Great Brain Race: ¿Cómo Universidades globales están transformando el mundo* en general se ve en la globalización de la educación superior. No sólo las instituciones académicas de los países occidentales expandiendo su huella en el Oriente Medio y Asia, pero las universidades en China y la India están haciendo su huella en las tablas de clasificación mundial, ofreciendo una mayor competencia para las instituciones occidentales. Aquellos que estén interesados en el seguimiento de la internacionalización en la educación superior deben supervisar el blog WorldWise en *el Chronicle of Higher Education* sitio Web.

Peter Theil, fundador de eBay, predijo correctamente tanto el busto de la tecnología en la década de 2000 y la reciente crisis inmobiliaria. Ahora se afirma que la educación superior está sobrevaluado y viene con una etiqueta de precio inflado. El libro, *Académicamente a la deriva: Aprendizaje limitado en los campus universitarios*, también cuestiona el valor de la educación universitaria de. Otra prueba de que los estudiantes buscan valor por su dinero invertido en la educación se refleja en los números de matrícula en los colegios comunitarios fuertes.

## **5. Tecnología de la información**

La tecnología continúa impulsando gran parte del pensamiento futurista dentro de las bibliotecas académicas. Las tendencias clave que impulsan la tecnología educativa identificadas en el Informe Horizon 2012 son igualmente aplicables a las bibliotecas universitarias: el deseo de la gente para obtener información y acceso a los medios de comunicación y redes sociales en cualquier momento / en cualquier lugar, la aceptación y adopción de tecnologías basadas en la red, más valor puesto en la colaboración; retos para el papel de la educación superior en un mundo donde la información está en todas partes y formas alternativas de acreditación están disponibles, los nuevos paradigmas educativos que incluyen el aprendizaje en línea e híbridos, y un nuevo énfasis en el desafío basada en el aprendizaje y la activa.

El informe advierte que las redes sociales y nuevos paradigmas editoriales, tales como el contenido abierto, desafiar el papel de la biblioteca que permitan incluir ayudar a los estudiantes a desarrollar las habilidades de alfabetización de medios digitales y la creación de indicadores apropiados para evaluar nuevas formas académicas de autoría, publicación e investigación.

Algunas tendencias tecnológicas específicas para bibliotecas incluyen una Web que posean sistemas de descubrimiento con mejoras tales como la disciplina de ámbito de búsqueda y widgets personalizados, fuentes comunitarias para sistemas de gestión de la biblioteca, máquinas expendedoras y hasta manejar los préstamos de equipo.

## **6. Entornos móviles**

Los dispositivos móviles están cambiando la forma de la información que se entrega y se accede a ella. Un número cada vez mayor de bibliotecas hacen la prestación de servicios y entrega de contenido a través de dispositivos móviles.



Según el Centro EDUCAUSE 2011 por Applied Research (ECAR) el estudio de los estudiantes universitarios lo realizan a través de dispositivos móviles, el 55% de los estudiantes universitarios usan sus propios teléfonos inteligentes, mientras que el 62% tienen iPods, y aproximadamente el 21% tienen un netbook, iPad o tablet.

Más de dos tercios de estos estudiantes utilizan los dispositivos para propósitos académicos. Cincuenta y nueve por ciento de los smartphones de uso para obtener información en Internet, y el 24% los utilizan para acceder a los recursos de la biblioteca. Una comparación con el 2009 ECAR estudio-en el que menos del 15% de los estudiantes dijeron que utilizarían los servicios de biblioteca móvil si estuvieran disponibles, muestra lo rápido que el medio ambiente está cambiando. También la investigación del Proyecto Pew Internet 2011 encontró que el 25% de los adultos estadounidenses con smartphones los utilizan como su fuente primaria de información.

EBSCOhost Industria líder tiene aplicaciones para el iPhone, iPod touch y Android, así como una interfaz móvil. El Informe Horizon 2012 opina sobre las maneras que las instituciones de educación superior utilizan aplicaciones y tablet's para mejorar el aprendizaje dentro y fuera del aula. Algunas escuelas han sustituido a los libros de texto impresos con tablet's precargados con los materiales del curso, mientras que otros los utilizan para la captura de conferencias, tutorías, orientaciones y publicaciones interactivas.

## **7. El PDA de e-book**

Patron-Driven Acquisition (PDA) de e-books está a punto de convertirse en la norma de adquisición. Para que esto ocurra, las opciones de licencia y modelos para la biblioteca de préstamo de e-libros deben ser más sostenibles. Un informe sobre el futuro de las bibliotecas académicas identifica a la PDA como una tendencia inevitable para las bibliotecas que están bajo presión y demostrar que sus gastos se ajustan a su valor. Aunque PDA es en parte acerca de la eficiencia, sino que también se trata de alinear las ofertas de una biblioteca con las necesidades demostradas de sus circunscripciones. PDA hace posible presentar a los constituyentes de un conjunto mucho mayor de títulos de lo que sería posible.

La American Library Association ALA ha identificado la sostenibilidad como un principio básico para las colecciones de libros electrónicos. La sostenibilidad requiere una financiación segura y permanente, las soluciones tecnológicas adecuadas a la longevidad del patrimonio cultural y largo plazo, capacidad de gestión. Nuevas opciones de licencias y las normas deben ser adoptadas por las bibliotecas para facilitar los préstamos de libros electrónicos, proporcionando contragarantías estadísticas válidas, y permitir la portabilidad entre dispositivos y plataformas.

## **8. Comunicación académica**

Nuevos modelos de comunicación académica y editorial se están desarrollando a un ritmo cada vez más rápido, requiriendo bibliotecas a participar activamente o ser dejado atrás. Nuevos modelos editoriales se están explorando para las revistas, monografías académicas, libros de texto y materiales digitales, como los actores tratan de establecer modelos sostenibles. Acontecimientos relevantes para las revistas incluyen el acceso abierto a los contenidos históricos, autor, financiado por el libre acceso a los nuevos contenidos y la incertidumbre del futuro de los "grandes negocios" (acuerdos o suscripciones con los grandes, generalmente caros, editores).

Algunas bibliotecas académicas han tomado un papel activo en el cambio del entorno de la comunicación científica mediante la creación o ampliación de los servicios editoriales. Una encuesta de 2011 de las instituciones miembros de Association of Research Libraries (ARL), el Grupo de Oberlin y el Grupo de Bibliotecas de la Universidad encontró que aproximadamente la mitad de los encuestados tenían o estaban desarrollando los servicios de publicación en biblioteca.

Simba Information, una compañía de investigación especializada en la publicación, estima que para el año 2013, los libros de texto digitales comprenden el 11% del mercado de libros de texto. Mientras los editores de libros de texto buscan una manera de mantener los precios bajos y eliminar el mercado de reventa.

## **9. Dotación de personal**

Las bibliotecas universitarias deben desarrollar los recursos humanos necesarios para afrontar los nuevos retos a través de enfoques creativos para la contratación de nuevo personal y el despliegue-reentrenamiento del personal existente. Desarrollo del personal y el personal son los temas de trabajo principales para bibliotecarios académicos, según una encuesta de 2011 ACRL.

La Discusión en el foro de la ACRL realizado en la reunión del solsticio de invierno 2012 confirmó que las cuestiones de personal son una gran preocupación para los bibliotecarios académicos, mientras que la llamada a la participación para la ACRL 2013 incluye cinco conferencias relacionadas con la dotación de personal-entre sus 40 artículos "etiquetas" que describen los temas de la conferencia de peso frente académica y de investigación bibliotecaria, de educación continua, desarrollo profesional, enfoques estratégicos y creativos a la contratación para los puestos vacantes o nuevos, reformar las posiciones existentes, y el reciclaje del personal actualmente en esas posiciones son algunas de las formas en que las bibliotecas pueden "crecer" el personal que necesitan.

Tipos de datos, la gestión digital de los recursos y la conservación, la evaluación, la comunicación académica y el apoyo para la instrucción de los profesores y el aprendizaje del estudiante son áreas de crecimiento para nuevo

persona que desarrollen donde los nuevos conjuntos de habilidades necesarias.

## 10. Comportamientos y expectativas del usuario

La conveniencia afecta a todos los aspectos de búsqueda de información, la selección, la accesibilidad y la utilización de las fuentes. Las bibliotecas por lo general no son la primera fuente para encontrar información. Cuando se les pregunta, los encuestados describen la biblioteca como "difícil de usar", "el último recurso", e "inconveniente". La comodidad es un factor significativo en la vida académica y cotidiana.

Con el uso generalizado de los motores de búsqueda de Internet, como Google, los individuos tienen poco o ningún problema para encontrar fuentes. Dado que las bibliotecas están compitiendo por la atención del usuario, el reto actual consiste en proporcionar acceso inmediato y transparente a fuentes e información con el fin de permanecer en el juego.

No sólo es el acceso inmediato a fuentes electrónicas un componente fundamental de satisfacer las necesidades de información de los estudiantes y profesores, pero el acceso a las fuentes humanas también es importante.

Cuando los estudiantes y profesores fueron entrevistados en 2005, 2008 y 2010 para identificar la forma en que obtienen la información para situaciones académicas y personal, padres, amigos, familiares, colegas y profesores son a menudo las primeras fuentes a consultar. ¿Por qué? Conveniencia. Estas fuentes pueden ser inmediatamente alcanzadas por los mensajes de texto, llamadas de voz, mensajes instantáneos, o por correo electrónico, con una respuesta de frecuencia instantánea.

Los bibliotecarios también están poniéndose a disposición de los estudiantes y profesores a través de una serie de canales, incluyendo las redes sociales, chat, mensajería instantánea y de texto de referencia, así como la toma de sí mismos físicamente disponibles o incrustados dentro de los departamentos académicos, sindicatos de estudiantes y cafeterías.

Las tendencias enunciadas, refuerzan lo que el autor Solimine ha expresado como: *“Quien trabaja en las bibliotecas y por las bibliotecas debe ser capaz de comprender las transformaciones que se están llevando a cabo en el sistema de producción y circulación del conocimiento y, sobre esta base, reflexionar sobre la situación que en tal contexto asume la biblioteca, tendente como servicio público a la finalidad de garantizar el acceso a la información y al saber registrado en los documentos”*<sup>[21]</sup>

Por su parte, las universidades deben brindar el apoyo institucional necesario para la modernización de las infraestructuras, la eliminación de obstáculos organizativos en la integración de servicios, y la incorporación de nuevos profesionales, o en el mejor de los casos brindar, el apoyo para que el personal existente adquiera las nuevas habilidades en el manejo de las TIC, así mismo deben dotar de los equipos necesarios para la innovación metodológica e

impulsar la colaboración de expertos en tecnología, docentes y bibliotecarios.  
[24]

En un análisis realizado por los autores Javier López y otros, indican que REBIUN, ha planteado una visión estratégica acerca del futuro de las bibliotecas universitarias elaborando los Planes Estratégicos 2003-2006, 2007-2010 y 2020 que tienen como objetivo fundamental aportar a las Universidades ideas innovadoras ante los cambios, que se han producido en el ámbito anglosajón, orientar a la planificación e implantación de un CRAI, y presentar a la biblioteca universitaria como un centro dinamizador del nuevo modelo de aprendizaje.

Para REBIUN sus planes estratégicos le han permitido clarificar su visión de futuro y delimitar la estrategia a seguir en las siguientes líneas:

Línea 1: Impulsar la construcción de un nuevo modelo de biblioteca universitaria, concebida como parte activa y esencial de un Sistema de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Línea 2: Potenciar el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las Bibliotecas y apoyar su implementación y mantenimiento.

Línea 3: Ofrecer, a través de la Biblioteca, un conjunto de información electrónica multidisciplinar.

Línea 4: Incrementar el nivel de formación profesional de los bibliotecarios.

Línea 5: Definir un modelo de organización y funcionamiento de REBIUN.

Las acciones programadas en su último Plan Estratégico de REBIUN (2020) son las siguientes:

Línea 1: Mejorar la organización, la comunicación y el liderazgo de REBIUN.

Línea 2: Dar soporte a la docencia, aprendizaje e investigación y gestión.

Línea 3: Potenciar el desarrollo y el uso de la biblioteca digital 2.0, internet y las redes sociales.

Línea 4: Construir y ofrecer un catálogo de servicios y productos colaborativos de calidad de REBIUN.

Los planes estratégicos antes mencionados de REBIUN van dirigidos esencialmente a plantear la biblioteca universitaria como un centro dinamizador del modelo de aprendizaje, donde docentes y bibliotecarios deben trabajar de forma conjunta para conseguir la participación de los alumnos en los programas de formación que se van a desarrollar desde la biblioteca. [24]

### **3.6. La universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua**

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN – Managua), tiene su sede central en la capital de Nicaragua, es decir, en Managua, es una institución de carácter público con autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera. La UNAN - Managua está regida por el Consejo Universitario, quién es la autoridad colegiada responsable de expedir todas las normas y disposiciones generales encaminadas a la mejor organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo de la universidad; conocer los asuntos que de acuerdo con las normas y disposiciones generales, le sean sometidos, y las demás que la ley orgánica de la universidad le otorga. Cada facultad de la UNAN-Managua está regida por un Consejo de Facultad, quién es el órgano de dirección y de gobierno de la Facultad, se encarga de formular y velar por el cumplimiento de los lineamientos de política de la Facultad.

El Rector es la máxima autoridad universitaria a quien se elige por cuatro años, al igual que los Decanos de Facultad; los Directores de Departamentos son electos por cuatro años.

La Universidad pública en Managua es el resultado de diversos procesos históricos. En Nicaragua, la Universidad como institución fue fundada en el departamento de León en 1812, nueve años antes que el país lograra su independencia de España. De acuerdo con el especialista en Teoría de la Universidad, Carlos Tünnermann B, ésta fue la segunda que se estableció en la Capitanía General del Reino de Guatemala y la última creada por España en América durante el período colonial.

Los estudios universitarios quedaron concentrados a fines de la década de los cuarenta del siglo XX en la universidad nacional con sede en León, la que conquistaría su autonomía en el año 1958. Áreas de estudio como Ingeniería, Educación, Humanidades y Economía con sus diversos énfasis nacieron y se desarrollaron en Managua aunque dependientes de la sede central de la Universidad en León.<sup>[26]</sup>

#### **3.6.1. Evolución y expansión de la UNAN-Managua**

El Recinto Universitario “Rubén Darío” tuvo su apertura en mayo de 1969 lo que significó un paso importante para la conformación de la identidad universitaria en Managua, su desarrollo y posterior independencia respecto a la UNAN-León.

La población universitaria de la capital representaba los dos tercios del total de la UNAN, sin embargo, la mayor distribución de infraestructura y de recursos presupuestarios estaba en la UNAN del departamento de León.

En estas circunstancias, las facultades ubicadas en Managua con sus respectivas Escuelas fueron:

- Humanidades (escuela de ciencias de la educación, periodismo, trabajo social, sicología y orientación).
- Ciencias Físico-Matemáticas (escuela de ingeniería civil, arquitectura y carrera técnica de maestros de obras).
- Ciencias Económicas (escuela de economía, administración de empresas, contabilidad y carrera de técnico en mercadeo).
- También existía una extensión de la Facultad de Ciencias y Letras, que era la encargada de impartir los Estudios Generales.

La UNAN, a finales de la década de los 60, era la segunda universidad centroamericana y una de las pocas de América Latina que contaba con un plan de desarrollo claramente formulado, lo que le permitía estar en mejor situación para solicitar asistencia nacional e internacional para el financiamiento de sus programas. La vinculación con las Universidades centroamericanas a través del consejo superior universitario (CSUCA) fue otra de las características que marcarían este período.

La Universidad en los años 70 amplió significativamente la oferta educativa y la extensión social y cultural, prueba de ello fue la creación de programas educativos en los departamentos de Bluefields y Puerto Cabezas, en la Costa Atlántica de Nicaragua.<sup>[27]</sup>

### **3.6.2. Transición de la UNAN- Managua**

El triunfo de la revolución popular sandinista el 19 de julio del año 1979, generó importantes transformaciones en el campo económico, social y cultural del país. La Universidad nicaragüense no estuvo ajena a tales cambios, pues el gobierno revolucionario fue consciente de la importancia que la educación superior tenía para el desarrollo del proceso abierto por la revolución, estímulo y factor impulsor de la educación superior de carácter público.

Deben observarse en la evolución de la UNAN-Managua distintos períodos que corresponderían casi simétricamente a las diversas etapas del desarrollo de la década de la revolución popular sandinista.

Un primer período (1979-1982) se caracterizaría por la consolidación del núcleo de la UNAN en la capital, aunque todavía dependiente orgánicamente de la sede central situada en el departamento de León. Este período corresponde a una etapa de despegue y apertura que dio lugar a la aparición de importantes proyectos.

Un segundo período, (1982-1984), estuvo determinado por la consolidación e institucionalización tanto del Consejo Nacional de Educación Superior (CNES) como de la UNAN-Managua. El 29 de abril de 1982, se constituiría como institución universitaria independiente de la sede histórica: UNAN-León.

La UNAN-Managua dio origen en este período al Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias (ISCA), que más tarde pasaría a denominarse Universidad Nacional Agraria (UNA), y la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

Un tercer periodo, (1985-1990), se caracterizaría por un relativo freno al carácter impulsor de los primeros años, aunque no dejaron de continuar realizándose transformaciones sobre todo en el ámbito académico. Los problemas presupuestarios del país comenzaron a sentirse de manera muy significativa, especialmente en lo que corresponde al capítulo de inversiones en equipamiento e infraestructura.

También, se produjo una alta rotación del personal docente y administrativo como consecuencia de la falta de competitividad de los salarios universitarios frente a los de algunas instituciones públicas y privadas.<sup>[27]</sup>

### **3.6.3. Ley de autonomía de las instituciones de la educación superior en Nicaragua**

A partir de 1990 con un nuevo marco jurídico derivado de la aprobación de la Ley 89, ley de autonomía de las instituciones de educación superior (LAIES), las Universidades nicaragüenses, que habían sido dirigidas por el consejo nacional de educación superior (CNES) en los años 80, que funcionó hasta 1988 como Ministerio de Estado y luego adscrito al Ministerio de Educación, pasaron a ser parte estructural del Consejo Nacional de Universidades (CNU) en un marco de autonomía, siendo este nuevo ente, un organismo de coordinación y asesoría de todo el subsistema de educación superior nicaragüense.<sup>[28]</sup>

En este contexto, la UNAN-Managua experimentó nuevos cambios. Entre 1990-1992 se eligieron nuevas autoridades, de acuerdo a la Ley 89. Con nuevas autoridades en todos los niveles, se le dio continuidad a la labor académica regida por las definiciones académicas provenientes de 1987 y se inició la búsqueda de un proceso de ajuste para adecuar a la UNAN-Managua a las nuevas condiciones históricas que se vivían en ese momento. En ese marco se desarrolló un proceso de discusión y construcción de propuestas de cambios y reformas.

En 1993 se transformaron completamente los currículos, como forma de culminación de los estudios cada estudiante debe de realizar una monografía o un examen de grado, además en la mayoría de las carreras se agregó la asignatura de informática introductoria.

Desde el año 1992, y sobre todo a partir de la aprobación del nuevo marco curricular en 1993, la oferta educativa en la UNAN-Managua comenzó a ampliarse significativamente. En este período tomó fuerza la prioridad de la UNAN-Managua en su oferta académica, instituyendo facultades regionales en distintos departamentos del país.

La aprobación de la política de transformación curricular por el Consejo Universitario se produjo el 24 de septiembre de 1998, sustentándose en el

documento “Políticas, Normativa y Metodología para la Planificación Curricular”. Desde 1999 hasta el presente, se continúa en un proceso de transformación curricular; a partir de este hecho comenzaron a impulsarse las propuestas por imprimirle mayor calidad a la investigación, potenciar la cualificación de la plantilla docente, la que a fines de los años 90’s alcanzaba una formación postgraduada de más del 60%, y se dieron pasos para evaluar la calidad académica insertándose en los procesos de autoevaluación de programas (carreras) a través del sistema centroamericano de evaluación y acreditación del educación superior (SICEVAES).

En toda la década de los noventa, la universidad pública nicaragüense, y en particular la UNAN-Managua, ha tenido que defender su derecho a un presupuesto legal, justo y digno para asegurar el derecho a la educación superior del pueblo nicaragüense, que respete y cumpla lo regulado en la Ley 89 y lo establecido en el artículo 125 de la constitución política de la república de Nicaragua, que establece la asignación del 6% del presupuesto general de la república a las Universidades financiadas por el Estado.<sup>[27]</sup>

Actualmente la UNAN-MANAGUA está formada por los siguientes elementos:

1. Nueve Facultades y el Instituto Politécnico de la Salud(POLISAL) de las cuales cuatro son Facultades Regionales Multidisciplinarias:
  - 1.1. Facultad de Educación e Idiomas (Situada en Managua)
  - 1.2. Facultad de Humanidades y Ciencias jurídicas (Situada en Managua)
  - 1.3. Facultad de Ciencias Medicas (Situada en Managua)
  - 1.4. Facultad de Ciencias Económicas (Situada en Managua)
  - 1.5. Facultad de Ciencias e ingeniería (Situada en Managua)
  - 1.6. Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí
  - 1.7. Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa
  - 1.8. Facultad Regional Multidisciplinaria Carazo
  - 1.9. Facultad Regional Multidisciplinaria Chontales
2. Cinco Centros de investigación:
  - 2.1. CIES: Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud
  - 2.2. IGG/CIGEO: Instituto de Investigación en Geología y Geofísica
  - 2.3. CIRA: Centro para la Investigación en Recursos Acuáticos
  - 2.4. CINET: Centro de Investigaciones Económicas y Tecnológicas
  - 2.5. INIES: Instituto Nicaragüense de Investigaciones Económicas y Sociales.
3. También cuenta con un laboratorio especializado de física de radiaciones y metrología.



El número de estudiantes que actualmente atiende la UNAN en todas sus facultades es de:

1. 32.167 estudiantes en programas de grado.
2. 733 estudiantes en programas especiales.
3. 2.087 estudiantes en programas de maestría.

Para dar un total de 34.987 estudiantes procedentes de todo el país. <sup>[29]</sup>

### **3.6.4. Misión y visión de la UNAN-Managua**

#### **3.6.4.1. Misión**

“Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científica integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y postgrado desde una concepción de educación para la vida; programas de proyección y extensión social, que promuevan la identidad cultural de los y las nicaragüenses; todo ello en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso y justicia social y en armonía con el medio ambiente”. <sup>[30]</sup>

#### **3.6.4.2. Visión**

“La UNAN-Managua es una institución de Educación Superior pública y autónoma, de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos, a nivel de grado y postgrado, con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente, líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizaje pertinentes que contribuyen a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales; constituyéndose en un espacio idóneo para el debate de las ideas y el análisis crítico constructivo de prácticas innovadoras y propuestas de mejoramiento humano y profesional permanentes, contribuyendo a la construcción de una Nicaragua más justa y solidaria y, por tanto, más humana y en beneficio de las grandes mayorías”. <sup>[30]</sup>

## 4. DESARROLLO Y RESULTADOS

### 4.1. Red de bibliotecas de la UNAN-Managua

Oficialmente de acuerdo a los estatutos internos, la responsabilidad y funcionamiento del sistema bibliotecario de la UNAN-MANAGUA está a cargo de la dirección académica, instancia de la dirección superior.

En los nuevos estatutos de la UNAN-Managua, la Biblioteca está definida como: “La biblioteca universitaria es la instancia sustantiva dependiente de la Dirección Superior, a cuyo cargo están los servicios bibliotecarios para la comunidad universitaria con la responsabilidad de dirigir y controlar las actividades técnicas y todos los servicios de la biblioteca central y organizar las actividades de las bibliotecas dependientes”.

De igual forma los estatutos, indican que: “Las bibliotecas y Centros de Documentación de la UNAN-Managua constituyen el Sistema de información bibliográfica de la universidad”.

Algunas bibliotecas fueron inauguradas en el año de 1970 pero es a partir de 1982, cuando se da la separación de los núcleos de las universidades de la UNAN-León y la UNAN-Managua, que debido a ello se crean nuevas bibliotecas y se reabren otras, que se habían cerrado por causa de los problemas entre ambas universidades.

Para el año de 1972 ya existía la biblioteca central en la UNAN-Managua, la Biblioteca “Salomón de la Selva”. En 1977 se funda la Biblioteca “Carlos Agüero Echeverría” en el Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador (RUCFA).

Después de la separación de los núcleos en el año de 1982 se da inicio en la UNAN-Managua a la creación de bibliotecas y se adscriben centros de documentación que pertenecían a los Centros de Investigación tales como: el INIES y el CIES. También se forman algunas bibliotecas de las facultades regionales pertenecientes a la UNAN-MANAGUA como: Estelí, Matagalpa, Chontales y Carazo.

La mayoría de los Centros de Documentación se forman en los años 90's, con el objetivo de dar respuesta inmediata a las necesidades documentales.<sup>[31]</sup>

#### 4.1.1. Ubicación de las unidades de información

A continuación se relacionan las bibliotecas y centros de documentación según su ubicación en los diferentes recintos:

En la figura 4 se muestran las dos bibliotecas ubicadas en el departamento de Managua, entre ellas la biblioteca central ubicada en los recintos centrales de la UNAN-Managua.

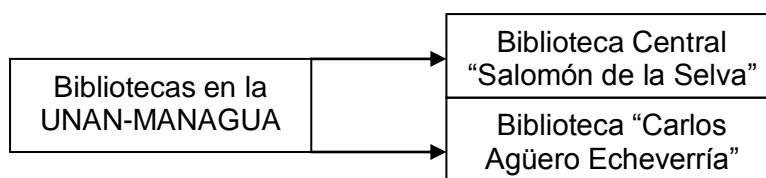


Figura 4: Bibliotecas establecidas en la UNAN-MANAGUA.

En la figura 5 se muestra el nombre de las bibliotecas que se encuentran ubicadas en las sedes departamentales, pertenecientes a la universidad UNAN-Managua. En total son cuatro bibliotecas ubicadas en los departamentos de Estelí, Matagalpa, Chontales y Carazo.

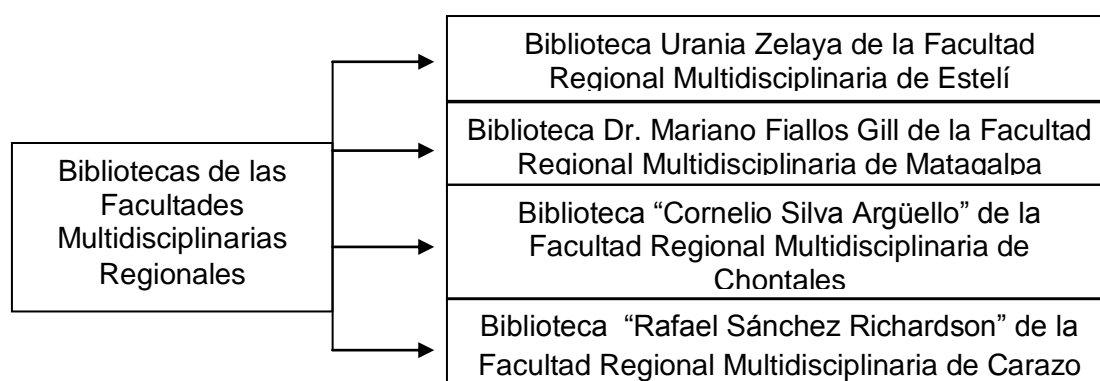


Figura 5: Bibliotecas establecidas en distintas regiones del país.

En la figura 6 se detallan los nombres de cada centro de documentación (CEDOC), todos ubicados en el departamento de Managua, la mayoría de ellas ubicadas en los departamentos facultativos dentro de las instalaciones de la universidad UNAN-Managua.

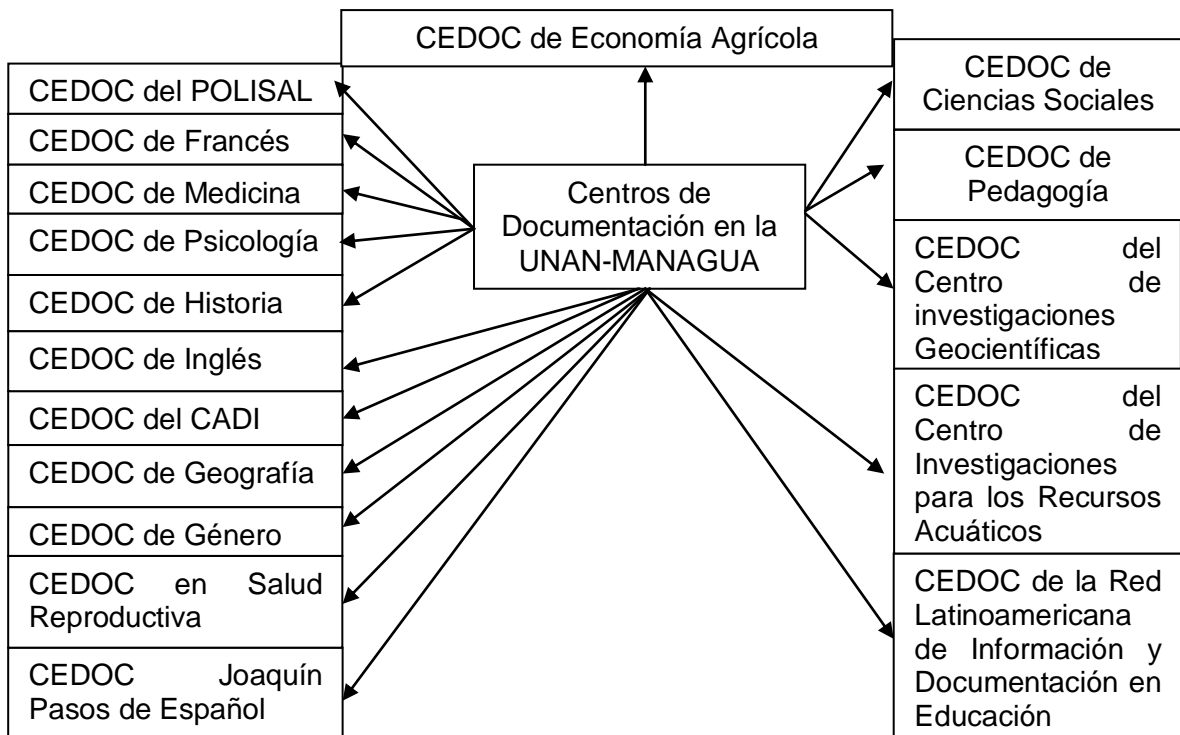


Figura 6: Centros de Documentación (CEDOC) en la UNAN-Managua.

#### 4.1.2. Características de las unidades de información

Los centros de documentación, llamados CEDOC dentro de la UNAN-MANAGUA, son unidades de información que reúnen, gestionan y difunden la documentación de un área del conocimiento en particular, producida por las distintas carreras ofrecidas en la universidad. A continuación se detallan cada uno de los CEDOC y bibliotecas que existen en la UNAN-MANAGUA.

Como instrumento de recolección de información se elaboró un breve cuestionario y por intermedio de la dirección de la Biblioteca Central se obtuvo la información vía electrónica de los datos relacionados con: Ubicación, breve historia, usuarios, infraestructura, servicios, colección y TIC's de las bibliotecas y centros de documentación, dicha información se organizó de la forma que se presenta a continuación:

<b>Tabla 2: Biblioteca Central “Salomón de la Selva”</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario “Rubén Darío”
<b>Breve Historia</b>	Fundada en el año 1977, diseñada para atender a 360 usuarios por día con un área de 2.400 metros <sup>2</sup> distribuidos en: dirección, departamento de procesos técnicos, sala de internet, sala del fondo bibliográfico, 2 salas de lectura, bodega pequeña, sala de postgrado, sala de fotocopiado, sala de recepción, sanitarios. Cuenta con condiciones ambientales de iluminación y clima agradable. Cuenta con 360 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 17.321 estudiantes matriculados; <b>Reales:</b> 4.330 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 619
<b>Infraestructura</b>	<p><b>a)</b> En la sala de lectura cuenta con 56 mesas y 272 sillas para los usuarios. Para el personal de la biblioteca cuenta con 21 escritorios, 7 archivos metálicos y 5 ficheros donde se encuentran las fichas bibliográficas de cada libro.</p> <p><b>b)</b> En el espacio para el fondo bibliográfico se cuenta con: 39 estantes metálicos y 23 estantes de madera.</p> <p><b>c)</b> Cuenta con una sala de internet equipada con 15 computadoras.</p> <p><b>d)</b> Para búsqueda de bibliografía en ficheros electrónicos, se cuenta con 5 computadoras y para búsqueda manual 3 ficheros.</p> <p><b>e)</b> Cada área de trabajo dentro de la biblioteca cuenta con 1 computadora para la realización de sus funciones, estas áreas son: Referencia, Hemeroteca, Préstamos, colección general y estadística.</p> <p><b>f)</b> El departamento de procesos técnicos tiene 8 computadoras, 3 maquinas de escribir y 1 impresora multifuncional.</p> <p><b>g)</b> La dirección de la biblioteca cuenta con 2 computadoras, 2 impresoras y 1 equipo de sonido.</p>

<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Préstamo en sala.</li> <li>b) Préstamo a domicilio.</li> <li>c) Prestamos interbibliotecarios.</li> <li>d) Servicio de Referencia.</li> <li>e) Servicio Hemerográfico.</li> <li>f) Servicio de investigaciones.</li> <li>g) Servicio de fotocopia.</li> <li>h) Servicios de internet.</li> <li>i) Servicios de formación de usuarios.</li> <li>j) Servicios de búsqueda automatizada.</li> <li>k) Capacitación de bases de datos PERI-UNAN-Managua.</li> </ul>
<b>Colección</b>	<p>La colección es de 89.843 volúmenes, formada por la: Colección Medicina; Colección Referencia; Colección Hemeroteca; Colección de Monografía; Colección General; Colección Especializada de Postgrado; Colección Carlos Martínez Rivas; Colección de autores nacionales; Colección Extranjera que hace referencia de Nicaragua; Colección UNAN; Colección especializada de Bibliotecología y Hemeroteca. La colección no es de libre acceso. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. Ferias de libros que se realizan de forma anual para la compra de libros.</p>
<b>TIC's</b>	<p>Base de Datos Micro-Isis para el catálogo bibliográfico. Plataforma LILACS para consulta de Monografías de medicina digitalizadas a texto completo. Control de los libros gracias a que la colección se encuentra magnetizada. Cámaras de vigilancia.</p>

<b>Tabla 3: Biblioteca “Carlos Agüero Echeverría”</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto “Carlos Fonseca Amador
<b>Breve Historia</b>	Fundada desde el año 1987. Surge como una necesidad para dar respuesta de información tanto a docentes como estudiantes de las distintas carreras, postgrados, maestrías y cursos especiales que se ofrecen. Especializada en el área de las Ciencias Económicas. La biblioteca cuenta se encuentra distribuida en: dos salas de lectura, área de recepción de bolsos, área de circulación y préstamos, fotocopiadora, área de estantería, área de hemeroteca y área de procesos técnicos.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 5.450 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 1.363 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 195.
<b>Infraestructura</b>	Sin datos
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Difusión Selectiva de la Información (DSI).</li> <li>b) Boletines Bibliográficos.</li> <li>c) Sistemas de Alerta.</li> <li>d) Servicio de Referencia.</li> <li>e) Servicio de Préstamo (Domicilio, Sala e Ínter bibliotecario).</li> <li>f) Servicio de Hemeroteca.</li> </ul>
<b>Colección</b>	Economía, contabilidad pública, economía agrícola, administración de empresas, matemáticas. La colección no es de libre acceso. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. Ferias de libros que se realizan de forma anual para la compra de libros.
<b>TIC's</b>	Se cuenta con OPACS (Catálogo en Línea) y el programa Micro-Isis para consulta electrónica de: libros y de revistas. La base de Datos de RUCFA se encuentra en Metabase (Internet). Actualmente cuenta con 2 computadoras para servicios de los usuarios.

### Bibliotecas de las Facultades Multidisciplinarias Regionales

**Tabla 4: Biblioteca “Urania Zelaya “de la FAREM de Estelí**

<b>Ubicación</b>	Departamento de Estelí
<b>Breve Historia</b>	Fundada en el año 1979. Tiene una superficie de 20 m <sup>2</sup> aproximadamente. El 50% está destinado para la estantería (sala del fondo bibliográfico, sala de referencia) y el 45% (sala de lectura amplia) para utilidad del usuario y el 5% restante para oficina y bodega. Cuenta con 60 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 3.264 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 816 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 117.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> La sala de lectura tiene 21 mesas y 60 sillas, 4 computadoras para búsqueda de bibliografía en ficheros electrónicos. <b>b)</b> En la salas donde se encuentran la colección general y de referencia se cuenta con estantes, pero se desconoce la cantidad de los mismos, 1 Máquina de Escribir.
<b>Servicios</b>	<b>a)</b> Servicio de Préstamo (Domicilio, Sala e Ínter bibliotecario). <b>b)</b> Servicio de formación de usuarios.
<b>Colección</b>	La colección general está conformada por 12.550 volúmenes. Dividida en: Colección general, Colección Referencia; Colección Hemeroteca; Colección Audiovisual. La colección no es de libre acceso. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. Ferias de libros que se realizan de forma anual para la compra de libros.
<b>TIC's</b>	El catálogo se encuentra automatizado con el sistema ABIES, conocido como un sistema para la catalogación y clasificación de los documentos y el préstamo a domicilio.



<b>Tabla 5: Biblioteca “Dr. Mariano Fiallos Gill” de la FAREM de Matagalpa.</b>	
<b>Ubicación</b>	Departamento de Matagalpa
<b>Breve Historia</b>	Fundada en el año 1994. No tiene instalaciones propias y necesarias para el préstamo de sus servicios, está ubicada en un edificio diseñado para impartir clases; es la unión de dos aulas de clases que conforman el espacio de la biblioteca. No existe una climatización en la biblioteca, por ser cerrada y muy caliente no tiene un ambiente agradable. Está al lado de una empresa productora de café y no se permite el abrir las ventanas por lo que es recomendable la instalación de aire acondicionado. Cuenta con 60 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 3.437 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 859 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 123.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> La sala de lectura tiene 21 mesas y 60 sillas. <b>b)</b> En la sala de lectura se cuenta con: 16 estantes para el almacenamiento de la colección, 1 computadora, 1 máquina de escribir, 4 escritorios, 2 archivadoras, 3 vitrinas de vidrio y 1 fichero de madera.
<b>Servicios</b>	<b>a)</b> Servicio de Préstamo (Domicilio, Sala e Ínter bibliotecario). <b>b)</b> Servicio de formación de usuarios.
<b>Colección</b>	La colección se encuentra dividida en diferentes materias de estudio: la educación, la sociedad, la cultura y los idiomas del inglés y español. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. Ferias de libros que se realizan de forma anual para la compra de libros. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo se encuentra automatizado con el sistema Micro-Isis

<b>Tabla 6: Biblioteca “Cornelio Silva Argüello” de la FAREM de Chontales</b>	
<b>Ubicación</b>	Departamento de Chontales
<b>Breve Historia</b>	Fundada en el año 1998, inicio sus funciones ubicada en un edificio diseñado para impartir clases; era la unión de dos aulas de clases que conformaban el espacio de la biblioteca. En 2011 se construye un edificio nuevo para la biblioteca, las secciones con los que cuenta el edificio son: Recepción de bolso, sala de lectura, sala de investigación, dirección de biblioteca, sala de Informática, sala del fondo bibliográfico, sala de clasificación y catalogación. No tiene Baños y cuentan con 300 puestos de lectura.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 2.471 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 618 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 89.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> La sala de lectura se tiene 50 mesas y 300 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se cuenta con: 38 estantes para el almacenamiento de la colección, 6 escritorios, 1 vitrina de vidrio y 3 Computadoras.
<b>Servicios</b>	<b>a)</b> Servicio de Préstamo (Domicilio, Sala e Ínter bibliotecario). <b>b)</b> Servicio de formación de usuarios.
<b>Colección</b>	La colección general está conformada por 9.060. Dividida en: Colección de trabajos de fin de carreras; Colección general; Colección Referencia. La colección no es de libre acceso. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. Ferias de libros que se realizan de forma anual para la compra de libros.
<b>TIC's</b>	El catálogo se encuentra automatizado con el sistema Micro-Isis

<b>Tabla 7: Biblioteca “Rafael Sánchez Richardson” de la FAREM de Carazo</b>	
<b>Ubicación</b>	Departamento de Carazo
<b>Breve Historia</b>	Inaugurada desde el año 1994. La infraestructura está dividida en dos secciones: La sala de lectura con una capacidad de 60 puestos de lectura y la sección del fondo bibliográfico. No reúne condiciones adecuadas por el polvo y ruidos continuos, producto del paso de automóviles en la carretera panamericana que está a 3 metros de la Biblioteca. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 3.044 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 761 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 109.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> La sala de lectura se tiene 11 mesas, 60 sillas y 4 Computadoras para búsqueda de bibliografía en ficheros electrónicos. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se cuenta con: 23 estantes para el almacenamiento de la colección, 2 computadoras y 1 impresora multifuncional.
<b>Servicios</b>	<b>a)</b> Servicio de Préstamo (Domicilio, Sala e Inter bibliotecario). <b>b)</b> Servicio de formación de usuarios.
<b>Colección</b>	La colección general está conformada por 10.040. Dividida en: Colección de trabajos de fin de carreras; Colección general; Colección Referencia. La colección no es de libre acceso. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. Ferias de libros que se realizan de forma anual para la compra de libros.
<b>TIC's</b>	El catálogo se encuentra automatizado con el sistema Micro-Isis

<b>Centros de Documentación - CEDOC</b>	
<b>Tabla 8: Centro de Documentación del POLISAL</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundada en el año 1979 y pasa a formar parte de la UNAN-MANAGUA desde el año 1990. Cuenta con un espacio físico de 65 metros <sup>2</sup> dividida en la sala de lectura y la sala de fondo bibliográfico. Esta unidad de información no cuenta con una climatización, pero si una buena iluminación. Tiene 27 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 1.777 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 444 usuarios semanales, lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 64.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> La sala de lectura cuenta con 6 mesas y 27 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se tiene: 3 estantes donde se encuentran ubicada toda la colección, 1 escritorio, 1 máquina de escribir, 1 archivero.
<b>Servicios</b>	<b>a)</b> Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala. <b>b)</b> Servicio de formación de usuarios.
<b>Colección</b>	El Centro de Información del POLISAL tiene un fondo bibliográfico de 1.100 volúmenes con los que se atiende las áreas de: enfermería, materno infantil, pacientes críticos, salud pública, obstetricia, ginecología, médico quirúrgico, diagnóstico de enfermería, bases científicas de la enfermería, manual de riesgo. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo se encuentra clasificado, Pero No está automatizado.

<b>Tabla 9: Centro de Documentación de Francés</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1996. . Es un lugar de consulta y préstamo de libros y revistas a los estudiantes en la especialidad de Francés y Turismo Sostenible. Cuenta con un espacio de 70 metros <sup>2</sup> dividido en sala de lectura y sala del fondo bibliográfico. Las condiciones climáticas son las óptimas para el centro; así como su iluminación. Cuenta con 20 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>a) Potenciales:</b> 980 estudiantes matriculados. <b>b) Reales:</b> 245 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 35
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> En la sala de lectura se cuenta con 5 mesas, 20 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se tiene 5 estantes, 4 vitrinas para el almacenamiento de la colección. 1 escritorio, 1 archivo, 1 computadora para uso del personal de atención al usuario.
<b>Servicios</b>	<b>a)</b> Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala. <b>b)</b> Servicio de formación de usuarios.
<b>Colección</b>	Cuenta con 6.479 volúmenes de libros y revistas para el estudio del idioma francés. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de la Embajada de Francia y donaciones del Gobierno de Bélgica. . La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo no se encuentra clasificado, pero no automatizado

<b>Tabla 10: Centro de Documentación Joaquín Pasos de Español</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Inicia a prestar sus servicios en el año 1998. Cuenta con un espacio físico de un módulo de un aula de clase que mide 48 metros <sup>2</sup> dividido en sala de lectura y sala de fondo bibliográfico. Tiene 25 puestos de lectura.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 670 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 168 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 24
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> En la sala de lectura cuenta con 6 mesas y 25 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se tiene 4 estantes y 2 vitrinas para el almacenamiento del mismo. 1 máquina de escribir, 1 retroproyector, 1 cámara fotográfica, 1 cámara de vídeo y 1 grabadora. equipo que es utilizado para el préstamo a docentes para el desarrollo de sus clases.
<b>Servicios</b>	Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala.
<b>Colección</b>	Cuenta con 6.000 volúmenes dedicados al estudio en la especialidad del idioma Español. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales y de personas particulares. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo no se encuentra clasificado, ni automatizado

<b>Tabla 11: Centro de Documentación IGG/CIGEO</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1990. Su misión es llevar a cabo estudios geológicos y geofísicos en todo el territorio nacional. Formado dentro de un espacio físico de 70 metros <sup>2</sup> . Se encuentra organizado en 6 salas, 2 de ellas atienden la composición química de los minerales, 2 muestran los minerales, fósiles y rocas de Nicaragua, 1 las propiedades ópticas de las rocas y 1 para la atención de los usuarios. Cuenta con buena climatización e iluminación. Tiene 25 puestos de lectura.
<b>Usuarios</b>	<b>Reales:</b> 25 usuarios semanales, lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 4.
<b>Infraestructura</b>	En la sala para la atención a los usuarios se tiene 4 mesas y 22 sillas. Como es un centro estratégico para el desarrollo de la Geociencia en el país, No tiene mobiliario, ni equipo especializado que permitan el almacenamiento de la colección existente. Actualmente la colección permanece en las salas de composición química de los minerales, fósiles y rocas.
<b>Servicios</b>	Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala.
<b>Colección</b>	Cuenta con 235 volúmenes, de los cuales se encuentran: libros y documentos e informes técnicos resultado de los estudios en: Geología regional y aplicada. Geofísica regional y aplicada, Hidrogeología y calidad del agua, Sistemas de información geográfica (SIG). Teledetección: Interpretación de fotografías, Aéreas e imágenes satelitales, Geotecnia, Evaluación de riesgos, Desastres naturales, Vulcanología y estudios de gases volcánicos, Ingeniería de terremotos. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de las embajadas de Suecia, México y España. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo no se encuentra clasificado, ni automatizado

<b>Tabla 12: Centro de Documentación de Historia</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1997. Tiene un espacio físico de 25 metros <sup>2</sup> , dividido en la sala de lectura y sala del fondo bibliográfico. El centro conserva buena climatización e iluminación y tiene 8 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 420 estudiantes matriculados <b>Reales:</b> 105 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 15.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> En la sala de lectura se tiene 1 mesa y 8 sillas para la atención a los usuarios. <b>b)</b> En la sala de fondo bibliográfico se encuentra 4 vitrinas y 1 archivo para el almacenamiento de la colección, 1 escritorio, 1 computadora.
<b>Servicios</b>	Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala.
<b>Colección</b>	Cuenta con 1.721 volúmenes que se refieren a la especialidad de historia y arqueología. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo no se encuentra clasificado, ni automatizado.



<b>Tabla 13: Centro de Documentación REDUC</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	REDUC (Red latinoamericana de información y documentación en educación) es un sistema cooperativo de recopilación, procesamiento y diseminación de documentos relevantes en el campo de la educación en la región de América Latina y el Caribe. La REDUC en Nicaragua se hace presente por el acuerdo de Cooperación Técnica firmado por el Ministerio de Educación y la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la UNAN-MANAGUA en el año 1994. Está ubicado en un espacio físico de 28 metros <sup>2</sup> para la atención de los usuarios y el resguardo de la colección. Se tiene 2 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Reales:</b> 84 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 12.
<b>Infraestructura</b>	Para la atención de los usuarios se tienen 2 escritorios y 2 sillas. En la sala del fondo bibliográfico se tiene: 2 estantes para el almacenamiento de la colección, 1 escritorio, 2 muebles para computadora, 3 computadoras y 2 impresoras.
<b>Servicios</b>	<p><b>a)</b> Boletín Semestral de análisis de las investigaciones de la facultad de ciencias de la educación y humanidades.</p> <p><b>b)</b> Resúmenes analíticos de investigaciones de otros países.</p> <p><b>c)</b> Asesoría acerca del uso de los servicios del CEDOC.</p> <p><b>d)</b> Microfichas de investigaciones completas y realizadas sobre la educación Nicaragüense.</p> <p><b>e)</b> Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala.</p>
<b>Colección</b>	Cuenta con 36 Volúmenes que tratan de investigaciones realizadas a la educación nacional e internacional efectuadas por: La prensa nacional, la facultad de Ciencias de la educación y humanidades y la misma unidad de información. La adquisición del material se facilita gracias a las investigaciones realizadas en instituciones gubernamentales y No gubernamentales. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	Base de datos REDUC para el catálogo bibliográfico.

<b>Tabla 14: Centro de Documentación Ciencias Sociales</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1980. Cuenta con un espacio físico de 75 metros <sup>2</sup> , que se encuentra dividida en sala de lectura y sala de fondo bibliográfico. Esta unidad de información logra tener una climatización y buena iluminación. Tiene 23 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 2.768 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 692 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 99.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> Para la atención de los usuarios se tienen 8 mesas y 23 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se cuentan con 2 vitrinas y 7 estantes para la conservación de la colección, 3 escritorios, 2 sillas, 1 mesa para computadora, 2 archivos, 1 máquina de escribir y 1 computadora.
<b>Servicios</b>	<b>a)</b> Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala. <b>b)</b> Servicio de formación de usuarios.
<b>Colección</b>	Cuenta con 2.900 Volúmenes que están distribuidos en las áreas de de Filosofía, Historia y Geografía La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona y de donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. . La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo se encuentra parcialmente clasificado, pero No está automatizado.

<b>Tabla 15: Centro de Documentación Medicina</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1993. Cuenta con un espacio físico de 45 metros <sup>2</sup> , distribuidos en la sala de lectura y sala del fondo bibliográfico. Cuenta con 25 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 2.212 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 553 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 79.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> Para la sala de lectura están disponibles 4 mesas y 25 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se tiene: 4 estantes metálicos y 1 exhibidor de revistas, 1 escritorio, 1 silla, 2 archiveros, 1 Computadora y 1 videoteca.
<b>Servicios</b>	<b>a)</b> Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala. <b>b)</b> Servicio de formación de usuarios.
<b>Colección</b>	Cuenta con 5.000 Volúmenes toda la colección está dedicada al estudio de las ciencias médicas. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de la embajada de Francia, la editorial Limusa, La OPS, El ministerio de Salud e instituciones a fines al área de la salud. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	Base de datos MADELING que trata de literatura de medicina a nivel mundial. Base de datos LILACS que usa la literatura en ciencias de la salud.

<b>Tabla 16: Centro de Documentación de Género</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Se inicia en el año 1987. Su objetivo es el estudio y reflexión con enfoque de Género sobre la situación de la mujer en la Universidad. Cuenta con un espacio físico de 24 metros <sup>2</sup> , dividido en sala de lectura y sala de fondo bibliográfico. Tiene 6 puestos de lectura.
<b>Usuarios</b>	<b>Reales:</b> 35 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 5.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> Para la sala de lectura se tiene: 3 escritorios y 6 sillas. <b>b)</b> Para la sala del fondo bibliográfico se tienen vitrinas de vidrio para almacenar la colección, 1 escritorio, 1 silla, 1 archivo, 1 computadora y 1 impresora.
<b>Servicios</b>	Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala.
<b>Colección</b>	Cuenta con 800 volúmenes especializado en la temática sobre género y la capacitación, investigación y proyección a la mujer en el ámbito universitario. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo se encuentra clasificado, pero no se encuentra automatizado.

<b>Tabla 17: Centro de Documentación de Geografía</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1998. Se encuentra ubicado en un espacio físico de 25 metros <sup>2</sup> , dividido en sala de lectura y sala de fondo bibliográfico. Cuenta con 12 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 980 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 245 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 35.
<b>Infraestructura</b>	Para la sala de lectura está disponible 1 mesa grande, 1 escritorio y 12 sillas. En la sala del fondo bibliográfico se tiene 5 estantes para la conservación de la colección, 2 computadoras y 1 impresora.
<b>Servicios</b>	Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala.
<b>Colección</b>	Cuenta con 682 volúmenes totalmente especializado en el área de geografía nacional e internacional. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo no se encuentra clasificado, ni automatizado.

<b>Tabla 18: Centro de Documentación del CIRA</b>	
<b>Ubicación</b>	MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	CIRA (Centro de investigaciones para los recursos acuáticos) es fundado en el año 1988. Tiene un espacio físico de 102 metros <sup>2</sup> , dividido en sala de lectura y sala de fondo bibliográfico. Posee una buena iluminación y no tiene ambiente climático. Tiene 25 puestos de lectura.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 300 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 75 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 11.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> Para la sala de lectura está disponible 7 mesas y 25 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se tiene 7 estantes para la conservación de la colección, 1 computadora, 1 impresora, 1 fotocopidora, 1 fichero.
<b>Servicios</b>	<b>a)</b> Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala. <b>b)</b> Servicio de fotocopia.
<b>Colección</b>	Cuenta con 835 volúmenes donde todo el fondo bibliográfico está relacionado a temáticas de agua, áreas de biología, química, hidrología y suelos. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	Base de datos Red Panamericana de Información Ambiental (REPIDISCA). Base de datos de Micro -Iisis utilizado para catálogo electrónico.

<b>Tabla 19: Centro de Documentación de Pedagogía</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1998. Se encuentra ubicado en un espacio físico de 25 metros <sup>2</sup> , dividido en sala de lectura y sala de fondo bibliográfico. Tiene buena climatización e iluminación y cuenta con 10 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 470 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 118 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 17.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> Para la sala de lectura está disponible 5 mesas y 10 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se tiene 5 estantes y 2 vitrinas de vidrio para la conservación de la colección, 1 computadora, 1 impresora.
<b>Servicios</b>	Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala.
<b>Colección</b>	Cuenta con 750 volúmenes relacionados a las especialidades de: Educación Especial, Educación Musical, Pedagogía, Administración de la Educación, Educación Primaria, Educación Infantil, Educación Preescolar. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo se encuentra clasificado, pero no se encuentra automatizado.

<b>Tabla 20: Centro de Documentación de Psicología</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1992. Se encuentra ubicado en un espacio físico de 25 m <sup>2</sup> dividido en sala de lectura y sala del fondo bibliográfico. No posee una buena climatización, pero si una buena iluminación. Tiene 12 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 770 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 193 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 28.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> Para la sala de lectura está disponible 2 mesas y 10 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se tiene 1 estantes para la conservación de la colección.
<b>Servicios</b>	Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala.
<b>Colección</b>	Cuenta con 283 volúmenes destinado a la especialidad de psicología. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales.
<b>TIC's</b>	El catálogo no se encuentra clasificado, ni automatizado



<b>Tabla 21: Centro de Documentación de Inglés</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1996. Se encuentra ubicado en un espacio físico de 25 m2 dividido en sala de lectura y sala del fondo bibliográfico. No posee una buena climatización, pero si una buena iluminación. Tiene 17 puestos de lectura.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 150 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 38 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 5.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> Para la sala de lectura está disponible 17 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se tiene 5 vitrinas de vidrio para la conservación de la colección.
<b>Servicios</b>	Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala.
<b>Colección</b>	Cuenta con 900 volúmenes especializado a fines del idioma inglés. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo no se encuentra clasificado, ni automatizado.

<b>Tabla 22: Centro de Documentación - Maestría en salud reproductiva</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1996. Se encuentra ubicado en un espacio físico de 60 m <sup>2</sup> dividido en sala de lectura y sala del fondo bibliográfico. Posee una buena climatización, e iluminación. Tiene 17 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 1.260 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 315 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 45.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> Para la sala de lectura está disponible 6 mesas y 17 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se tiene 14 estantes y 1 vitrina de vidrio para la conservación de la colección, 2 computadoras, 1 impresora matricial, 1 videocámara, 1 máquina de escribir eléctrica.
<b>Servicios</b>	Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala.
<b>Colección</b>	Cuenta con 4.000 volúmenes con la especialidad en salud reproductiva. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	Base de datos de Micro-Isis utilizado para catálogo electrónico.

<b>Tabla 23: Centro de Documentación CADI</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario Rubén Darío, MANAGUA
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1998. Se encuentra ubicado en un espacio físico de 28 m2 dividido en sala de lectura y sala del fondo bibliográfico. No posee una buena climatización, pero si una buena iluminación. Tiene 24 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 840 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 210 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 30.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> Para la sala de lectura está disponible 5 mesas y 24 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se tiene 4 estantes para la conservación de la colección, 1 computadora, 1 máquina de escribir.
<b>Servicios</b>	Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala.
<b>Colección</b>	Cuenta con 902 volúmenes dedicado a la especialidad de Arqueología e Historia. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales. La colección no es de libre acceso.
<b>TIC's</b>	El catálogo se encuentra clasificado, pero no se encuentra automatizado.

<b>Tabla 24: Centro de Documentación de Economía Agrícola</b>	
<b>Ubicación</b>	Recinto Universitario "Carlos Fonseca Amador, Managua
<b>Breve Historia</b>	Fundado en el año 1983. Se encuentra ubicado en un espacio físico de 108 m <sup>2</sup> dividido en sala de lectura y sala del fondo bibliográfico. Posee una buena climatización y buena iluminación. Tiene 40 puestos de lectura. Atiende más de la capacidad de usuarios para la que fue creada.
<b>Usuarios</b>	<b>Potenciales:</b> 1.960 estudiantes matriculados. <b>Reales:</b> 490 usuarios semanales lo que equivale a un promedio <b>diario</b> de 70.
<b>Infraestructura</b>	<b>a)</b> Para la sala de lectura está disponible 10 mesas y 40 sillas. <b>b)</b> En la sala del fondo bibliográfico se tiene 7 estantes para la conservación de la colección, 4 archivos, 3 computadoras, 2 impresoras y 1 máquina de escribir.
<b>Servicios</b>	<b>a)</b> Servicio de Préstamo a domicilio y en Sala. <b>b)</b> Servicio de formación de usuarios.
<b>Colección</b>	Cuenta con 7.735 volúmenes dedicado a la especialidad de: Economía Agrícola, Economía Ambiental, Administración Agropecuaria, Economía Campesina, Evaluación y Formulación de Proyectos, Agricultura, Desarrollo Rural, Zootecnia, Agroforestal, y Cooperativas. La colección no es de libre acceso. La adquisición del material se facilita gracias a las donaciones de instituciones gubernamentales y No gubernamentales.
<b>TIC's</b>	Base de datos de Micro-Isis utilizado para catálogo electrónico.

De la información recogida en las tablas, se pueden extraer las siguientes conclusiones relativas a la situación de las unidades de información:

1. Para el área de presupuesto no todas las unidades de información tienen un presupuesto destinado exclusivamente para compras de materiales bibliográficos, a excepción de aquellas unidades que lo tienen y otras lo obtienen en base a donaciones.

En cuanto a la donación que reciben, generalmente se hace sin previa revisión o selección del material recibido y la mayoría de las veces estas donaciones se ingresan a las colecciones, que hacen tener más volúmenes y que no están acordes a los perfiles educacionales.

2. En ninguna de las unidades de información se cuenta con un departamento de selección-adquisición y un departamento de procesos técnicos.

Hasta el momento la política de selección y adquisición que realizan cada responsable de cada unidad de información es de acuerdo al perfil de su facultad, sus carreras y en lo general no cuentan con la participación de los trabajadores de la información.

3. En cuanto a las necesidades de locales y acondicionamiento de las mismas, no todas las unidades de información tienen locales adecuados, es decir que están ubicados en lugares inapropiados para sus objetivos, algunos lugares como aulas de clase no llenan las mínimas condiciones para desarrollarse, prestar sus servicios, por ser muy pequeños para la cantidad de usuarios.

Estos locales no tienen condiciones climáticas tanto para la colección como para los usuarios y en cuanto el espacio es muy reducido, lo que no permite proporcionarles comodidades a los usuarios. Además no se cuenta con locales para bodegas o almacenes de libros que están fuera de circulación, como los que tiene exceso de copias, mutilados, etc.

4. Respecto al área de equipamiento tecnológico, las unidades de información carecen de software y hardware apropiados para un buen desempeño de las labores bibliotecarias.

El software más utilizado es el Micro-ISIS, programa diseñado para bibliotecas, del cual no todas disponen del mismo como se puede observar en las tablas anteriores. Algunas de estas unidades utilizan el Micro-ISIS parcialmente con los usuarios, pues no hay capacidad de computadoras, ni condiciones adecuadas por la reducción de locales y la ausencia de un presupuesto para mantenimiento y adquisición hardware.

5. En cuanto a los servicios que prestan en su mayoría son: atención en sala, préstamos a domicilio, servicios de búsquedas en las bases de datos (No en todas se presta este servicio), préstamos interbibliotecarios, educación de usuarios. En cuanto a los diferentes servicios las unidades de información aplican sus propias políticas tomando en cuenta sus usuarios, los horarios, etc.
6. En su mayoría las unidades de información rigen los servicios y los usuarios por medio de pequeños reglamentos que ellos han elaborado, a pesar de que existe un reglamento para todo el sistema bibliotecario, pero que no está aprobado por el Consejo Universitario.

## **4.2. Análisis DAFO para la Red de Bibliotecas de la UNAN Managua**

Como herramienta de análisis y de gestión que servirá de base para la formulación de un posible plan estratégico en la conformación de la red de bibliotecas se ha usado DAFO, descrito a continuación.

### **4.2.1. Análisis del ambiente interno**

De acuerdo con la teoría, el análisis del ambiente interno parte de identificar las fortalezas y debilidades, las cuales se presentan a manera de lista como sigue:

## **Fortalezas**

Las bibliotecas cuentan con:

1. Autonomía institucional organizada jerárquicamente, con alcance jurisdiccional a nivel nacional.
2. Prestigio académico e investigativo para toda la comunidad de aprendizaje de la región donde están ubicadas.
3. Acervo bibliográfico especializado.
4. Reconocimiento de organismos internacionales por el desempeño de la labor bibliotecaria.
5. Prestación de los servicios bibliotecarios a cargo de personas con muy buen nivel académico, vocación y altamente comprometidas, creativas en el trabajo y en la generación de ideas para el desarrollo de estas y de sus servicios.
6. El reconocimiento por parte de los estudiantes como agente dinamizador de procesos de desarrollo.
7. Respaldo de las autoridades universitarias.
8. Adquisición del material bibliográfico realizado en cierta forma de manera centralizada por la UNAN- MANAGUA, donde se selecciona anualmente el material que será adquirido.
9. Conocimiento constante de las necesidades de la comunidad estudiantil, base fundamental para la calidad de la información, mediante el contacto directo con los usuarios.
10. Participación en programas para el fortalecimiento de la información y la investigación en Nicaragua como es el proyecto PERI-Nicaragua patrocinado por el Consejo Nacional de universidades (CNU).
11. La inserción del sistema bibliotecario al plan estratégico institucional de la Unan-Managua 2011-2015. Antes el sistema bibliotecario no era parte de los planes estratégicos de la institución.

## **Debilidades**

Las unidades de información de la UNAN-Managua presentan las siguientes debilidades:

1. No posee un plan estratégico, actualmente se basan en el plan estratégico institucional de la UNAN-Managua.
2. Inexistencia de un presupuesto propio para adquisición de material.

3. Equipo humano desigualmente capacitado en las distintas áreas funcionales de las unidades de información, cuyo esfuerzo se dispersa y no revierte al conjunto.
4. Edificaciones adaptadas de forma inadecuada para la labor de clasificación y préstamo de material bibliográfico, con lo que urge la necesidad de construir y remodelar adecuadamente los distintos edificios de cada unidad de información.
5. Insuficiente ancho de banda que agravan las condiciones de tráfico de red.
6. Ausencia de un servidor propio para las unidades de información de los distintos departamentos, que permitan el almacenamiento de colecciones digitales y de otros recursos electrónicos.
7. Ausencia de un portal web único de información con acceso a todos los recursos de las distintas unidades de información.
8. Insuficiente automatización de procesos, por ejemplo en préstamos, estadísticas, procesos técnicos de los fondos, etc.
9. Sistemas informáticos de almacenamiento y recuperación de la información diferentes (Micro-Isis, Lilacs, Abies).
10. Ausencia de política de gestión y desarrollo de las colecciones para el estudio de las nuevas carreras universitarias ofrecidas.

#### **4.2.2. Análisis del ambiente externo**

El análisis del ambiente externo se desarrolla para la identificación de las oportunidades y amenazas que pueden sufrir las unidades de información en todo su ambiente exterior del cual están rodeados, a continuación se detallan:

##### **Oportunidades**

Las oportunidades que demuestran tener la red de bibliotecas de la UNAN-Managua son:

1. La integración y participación activa en la formulación del plan estratégico institucional de la Unan-Managua.
2. Alianzas o convenios con bibliotecas internacionales para ampliar y crear redes de información que establezcan vínculos de acción en pro del beneficio de los usuarios de cada unidad de información y elevar el perfil internacional de la biblioteca, ya que se compartirá no sólo sus recursos, sino también su experiencia con otras instituciones.

3. Oportunidad de aprovechar ferias de libros de forma anual para la compra de nueva y actualizada bibliografía en las distintas unidades de información.
4. Oportunidad para aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación que ayuden al desarrollo de los servicios bibliotecarios, adaptadas a las necesidades de cada unidad de información.
5. Aprovechamiento del aprendizaje externo del personal bibliotecario, a través de conferencias y talleres nacionales e internacionales que permite alentar y demostrar experiencia en habilidades de información.
6. Utilizar la crisis presupuestaria como una manera de ser más innovadoras, eliminando elementos no esenciales a fin de ser más productivos en las funciones esenciales y mejorar la gestión bibliotecaria.
7. Capacidad para satisfacer la creciente demanda de la educación superior, gracias a la buena imagen y reputación de la Universidad para potenciar el desarrollo de la educación y con ello el de la Red de Bibliotecas.
8. Disminuir el poco hábito de lectura y de investigación en los estudiantes, a través de la creación de nuevos servicios como el de estantería abierta y reflexión de las autoridades superiores del financiamiento a la biblioteca para el apoyo a la investigación y la promoción de la lectura.

### **Amenazas**

La red de biblioteca de la UNAN-Managua muestra riesgos de los cuales se mencionan a través de las siguientes amenazas:

1. Alto costo de la infraestructura y la actualización de las TIC y el equipo técnico.
2. Incapacidad de garantizar la preservación de la colección.
3. La infraestructura deficiente que permite se filtre el ruido constante en las mayorías de las unidades de información.
4. La ubicación de algunas unidades de información cerca de barrios que sirven de fuentes en venta de drogas alucinógenas y el abuso de alcohol.
5. Bajos niveles de adaptación y satisfacción de las TIC's.
6. El desafío de mantenerse al día con los rápidos cambios tecnológicos y dificultad de apoyo que la tecnología con recursos limitados.



7. La crisis económica como factor principal para determinar la aprobación de la inversión que se requiere para la construcción y remodelación de locales para las bibliotecas.
8. Plazas limitadas para más personal bibliotecario, que permita tener un enfoque innovador, que promueva oportunidades para la reorganización, la asignación de los recursos y el replanteamiento de buenas prácticas.
9. La reducción continúa en los fondos estatales, que puedan limitar la financiación para las mejoras de cada unidad de información.

Actualmente no existe una relación de intercambio de información documental entre las unidades de información de la UNAN-Managua, la única comunicación que se da es producto de reuniones planificadas por la biblioteca central, en donde se trata de organizar el sistema bibliotecario y se analiza la problemática existente de las diferentes unidades de información. Los responsables de CEDOC (Centros de Documentación) desconocen las temáticas que ofrecen cada uno de los demás centros existentes.

Con el presente análisis DAFO se logra reconocer las necesidades y las posibles mejoras derivadas del diagnóstico que permiten estratégicamente apuntar a una serie de líneas y medidas, como propuesta de fortalecimiento al trabajo que realizan las unidades de información de la red de bibliotecas de la UNAN-MANAGUA.

### **4.3. Propuesta de Plan Estratégico**

A continuación y como producto del análisis DAFO se presenta una propuesta con las principales líneas de actuación o ejes estratégicos del posible Plan Estratégico para la red UNAN-Managua, para lo cual ha sido necesario iniciar por plantear la misión y visión para la red de bibliotecas de la siguiente manera:

#### **4.3.1. Misión**

Consolidarse como la red de bibliotecas de la UNAN-Managua que apoya a la comunidad universitaria para garantizar el acceso y difusión de la información científica e integral, funcionando como un centro generador y transmisor de conocimientos en la formación de profesionales orientados hacia el desarrollo de competencias en el manejo de información, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad y asegurar un servicio de excelencia a la sociedad.

#### **4.3.2. Visión**

Ser un sistema bibliotecario integral para la eficiente gestión en el desarrollo de la investigación de la UNAN-MANAGUA, mediante un trabajo profesional y riguroso en la prestación de servicios con calidad, dotado con mejores instalaciones físicas y tecnológicas que apoyen a formar profesionales competitivos y con valores éticos.

### **4.3.3. Definición de Ejes Estratégicos:**

A continuación se plantean seis líneas estratégicas que se han considerado necesarias para la conformación de la Red de Bibliotecas, junto con ellas se esbozan algunas posibles actividades para su ejecución; las mismas son producto en primera instancia del análisis DAFO, de un ejercicio académico y de la revisión de la literatura, en particular de las tendencias enunciadas en los planes estratégicos sugeridos por REBIUN en 2003 -2006, 2007-2010 y 2020.

#### **Línea Estratégica 1: Conformar la red de bibliotecas**

**OBJETIVO:** Diseñar e implantar una red de bibliotecas que actúe como centro de recursos para el aprendizaje y contribuir al proceso de enseñanza-aprendizaje a docentes, estudiantes e investigadores.

**ACCIONES A DESARROLLAR:** Realizar un estudio económico y solicitar presupuestos del coste real para la automatización de la red de bibliotecas de la UNAN-Managua. Sensibilizar a las autoridades superiores de la UNAN-Managua sobre las ventajas de crear una red de bibliotecas para unificar esfuerzos y ofrecer mejores servicios a los usuarios.

#### **Línea Estratégica 2: Dar soporte a la investigación**

**OBJETIVO:** Contribuir al incremento del nivel de investigación como parte esencial del sistema educativo mediante recursos de información especializados.

**ACCIONES A DESARROLLAR:** Reorganizar las actuales estructuras organizativas o las cargas de trabajo para que los bibliotecarios se capaciten y especialicen en las áreas que dan soporte a la gestión de la investigación, para proporcionar servicios ajustados a las necesidades de los investigadores. Además se deberán mejorar los canales formales de comunicación, haciendo que la biblioteca participe activamente en las comisiones de investigación de los órganos de gobierno y en las reuniones de los grupos de investigación. De este modo, la biblioteca y su personal será vista como una importante infraestructura de soporte a la investigación.

#### **Línea Estratégica 3: Fomentar la Innovación tecnológica**

**OBJETIVO:** Crear un marco que permita evaluar, implantar y controlar los servicios bibliotecarios y colecciones digitales de nuevo desarrollo.

**ACCIONES A DESARROLLAR:** Reordenar la estructura, instalaciones y servicios que utilizan nuevas tecnologías coordinándolas con el resto de los servicios de la Universidad a fin de evitar duplicidades. Establecer un sistema de gestión bibliotecaria único e integral para la red de bibliotecas de la UNAN-Managua que permita mejorar la administración bibliotecaria. Asistir activamente en la edición electrónica de las publicaciones científicas que produce la universidad UNAN-Managua (tesis, revistas, libros).

#### **Línea Estratégica 4: Potenciar la Financiación**

**OBJETIVO:** Fomentar la existencia de un presupuesto propio y estable para la red de bibliotecas de la UNAN-Managua que permita la planificación de objetivos estratégicos a medio plazo, así como las tareas orientadas a la autofinanciación.

**ACCIONES A DESARROLLAR:** Establecer un sistema de financiación anual con cargo a los presupuestos de la UNAN-Managua que asegure una colección estable de recursos electrónicos y publicaciones periódicas. Realizar una gestión activa de la solicitud de ayudas, donativos y la financiación compartida de colecciones.

#### **Línea Estratégica 5: Gestión y organización**

**OBJETIVO:** Establecer una estructura organizativa y unos perfiles profesionales acordes a las nuevas necesidades del servicio.

**ACCIONES A DESARROLLAR:** elaborar un manual de funciones, un manual de procedimientos y crear políticas de desarrollo de colecciones, procesos técnicos y descarte, de acuerdo con estándares internacionales que fortalezcan la gestión de cada unidad de información.

#### **Línea Estratégica 6: Organización de la información**

**OBJETIVO:** Procesar técnicamente la información disponible en las Unidades de Información.

**ACCIONES A DESARROLLAR:** Elaborar políticas de procesamiento de la información basadas en estándares e implementarlas, mediante el proceso técnico de la información que adquiere cada unidad de información en diferentes soportes, garantizando una calidad en el análisis de la información para luego ser de fácil acceso para los usuarios, mediante la elaboración de un plan de inducción a los mismos.

Con la aplicación del plan propuesto, como punto de partida para un ejercicio constante y sistemático de planeación estratégica en la creación de la red de bibliotecas, se estima que los resultados en cuanto a cada eje planeado apoyen a la modernización de las bibliotecas y centros de documentación de la UNAN-MANAGUA, así como en la obtención de un mayor nivel de alfabetización informacional, con usuarios autosuficientes y sensibilizados en la importancia de la información como recurso para el aprendizaje y la investigación.

También se pretende lograr servicios de excelencia que compensen las necesidades de los usuarios y contribuir en la difusión de la producción científica de la UNAN-MANAGUA; así mismo será necesario garantizar la profesionalidad de todos los bibliotecarios y un plan eficiente de formación y actualización profesional permanente en un clima laboral óptimo.

## 5. CONCLUSIONES

- El análisis DAFO realizado en el presente trabajo de investigación, ha permitido extraer una serie de conclusiones que reconocen las necesidades y las posibles mejoras derivadas de dicho diagnóstico. Dichas conclusiones se exponen a continuación:
  1. El desarrollo y propuesta de un plan estratégico, donde se establecen estrategias de mejoras en la eficiencia de la labor bibliotecaria y la formación de la red de bibliotecas de la UNAN-Managua.
  2. Necesidad de establecer estrategias para normalizar procedimientos en común a todas las unidades de información, que permitan la adquisición, desarrollo de los servicios y una mejor coordinación para toda la red de bibliotecas de la UNAN-Managua.
  3. Promover la reflexión, el análisis y la definición del nuevo papel del bibliotecario con la participación de los principales actores claves en la formulación e instrumentación de políticas de información en los diferentes ámbitos.
- Como líneas futuras, derivadas del trabajo realizado y mediante las cuales se pretende dar continuidad a esta investigación, estarían:
  1. Sugerir a las autoridades bibliotecarias de la UNAN-Managua que analicen y consideren la posibilidad de aplicar el plan, teniendo en cuenta que permitirá obtener resultados que apoyen la modernización de las bibliotecas y centros de documentación de esta universidad, así como en la obtención de un mayor nivel de alfabetización informacional con usuarios autosuficientes y sensibilizados en la importancia de la información como recurso para el aprendizaje y la investigación.
  2. Desarrollo de un portal web del servicio de biblioteca que dé acceso a las bases de datos y demás recursos de información de cada unidad de información los centros de manera integrada.
  3. Propiciar de forma equitativa la asignación presupuestaria para las bibliotecas, de tal manera que permitan realizar inversiones en: infraestructura, recursos humanos, colección y tecnologías, para desarrollar servicios bibliotecarios con calidad.
  4. Aplicar un plan de formación general e integral para el personal bibliotecario que les permita adecuarse a los cambios del entorno, con el fin de lograr un nivel de competitividad que le permita sostenerse y consolidarse como líder del área temática de su competencia.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- [1]. Maqueda Lafuente, Javier. Cuadernos de dirección estratégica y planificación. Madrid, España : Asociación para el Progreso de la Dirección: Díaz de Santos, (1996), pág. 16,27-28.
- [2]. Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [En línea] 15 de 12 de (2012). <http://www.rae.es/drae/>.
- [3]. Biddle, Stanton F. Planning in the university library. Westport, Connecticut: London : s.n., (1992), Greenwood Press.
- [4]. Stoner, James A.F. y Freeman, R. E. Administración. México : Prentice Hall Hispanoamericana, (1996), págs. 291-292.
- [5]. Fernández Guell, J. M. Planificación Estratégica de las ciudades. Barcelona, España : Gustavo Gili, (1997), pág. 17-21.
- [6]. Mintzberg, Henry. El proceso estratégico : conceptos, contextos y casos. México : Prentice Hall Hispanoamericana, (1993), pág. 59-60.
- [7]. González Domínguez, F. J. y Ganaza Vargas, J.D. Principios y fundamentos de gestión de empresas. Madrid : Pirámide, (2010), pág. 121-122.
- [8]. Iborra Juan, María...[et al.]. Fundamentos de dirección de empresas : conceptos y habilidades directivas. Madrid : Thomson Paraninfo, (2007).
- [9]. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración : una perspectiva global. México : McGraw-Hill, (1998), pág. 167,172-173.
- [10]. Melnik, Diana y Pereira, María Elina. Bases para la administración de bibliotecas : organización y servicios. Buenos Aires : Alfagrama, (2005), pág. 39- 40.
- [11]. McClure, Charles R.... [et al.]. Manual de planificación para bibliotecas : sistemas y procedimientos. Madrid : Pirámide, (1991), pág. 31.
- [12]. Martínez, Dídac...[et al.]. La planificación como estrategia en las bibliotecas de la UPC. En el profesional de la información. [En línea] 08 de 07 de (2007). <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10189/1/PI.pdf>.
- [13]. Robbins, Stephen P. Administración. México : Pearson Educación, (1996), pág. 121,264-265.
- [14]. Thompson, A. y Strickland, A. Administración estratégica. México : McGraw-Hill Interamericana, (2004), pág. 129.

- [15]. Grant, Robert M. Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones. Cizur Menor (Navarra) : Thomson Civitas, (2006).
- [16]. Díez de Castro, J. y Redondo, C. Administración de Empresas. Madrid : Pirámide, (1996).
- [17]. Hill, Charles W.L. y Jones, Gareth R. Administración estratégica : un enfoque integrado. México : McGraw-Hill Interamericana, (2005), pág. 18.
- [18]. Navas López, J.E. y Guerras Martín, L. A. La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones. Navarra, España : Aranzadi, (2002), pág. 178.
- [19]. *La función social de las bibliotecas*. Torres Santo Domingo, Martha. 43-70, s.l. : Boletín de la Asociación Andaluza de bibliotecarios, (2005), Vol. 80.
- [20]. REBIUN. III Plan estratégico de REBIUN 2020. [En línea] (2012).
- [21]. *El conocimiento como bien común y el papel de las bibliotecas*. *Anales de documentación*. Solimine, G. 1, (2012), Vol. 15.
- [22]. REBIUN. Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas. [En línea] (1999).
- [23]. Merlo Vega, José Antonio. *Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias*. [Boletín] s.l. : Boletín de la ANABAD, (1998).
- [24]. López Gijón, Javier, et. all. La biblioteca universitaria como apoyo al aprendizaje en el espacio europeo de enseñanza superior. s.l. : Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 2º sem., (2006).
- [25]. College & Research Libraries News. Diez tendencias en las bibliotecas universitarias. [En línea] (2012). <http://crln.acrl.org/content/73/6/311.full>.
- [26]. Tünnermann Bernheim, Carlos. Perspectivas de desarrollo de la educación superior en Nicaragua. Managua : Nueva Nicaragua, (1993).
- [27]. UNAN, Managua. Información general. Managua : UNAN, (2000).
- [28]. La Gaceta. *Gaceta diario oficial*. Managua : s.n., (1982).
- [29]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Datos estadísticos. [En línea] 2 de Julio de (2012). [http://www.unan.edu.ni/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=101](http://www.unan.edu.ni/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=101).

[30]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Plan estratégico institucional 2011-2015. [En línea] 16 de 11 de (2010). [http://www.unan.edu.ni/images/stories/documentos/Plan\\_estrategico.pdf](http://www.unan.edu.ni/images/stories/documentos/Plan_estrategico.pdf).

[31]. UNAN, Managua. *Diagnóstico y perspectivas de la UNAN-Managua (inédito)*. Managua : s.n., (1999).