



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la
Información

**Uso de herramientas de gestión como factor de éxito en
bibliotecas de Iberoamérica**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Bibliotecología
y Ciencias de la Información

AUTOR

Mayra Mirian VELASQUEZ ESPINOZA

ASESOR

Dra. Elizabeth HUISA VERIA

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Velasquez, M. (2022). *Uso de herramientas de gestión como factor de éxito en bibliotecas de Iberoamérica*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Mayra Mirian Velasquez Espinoza
DNI	74754190
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0007-2188-5193
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Elizabeth Huisa Veria
DNI	09779795
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2322-6868
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Martín Alonso Estrada Cuzcano
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08435943
Datos del jurado	
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Julio César Olaya Guerrero
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09451439
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Roxana Alexandra Albarracin Aparicio
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	41981490
Datos de investigación	
Línea de investigación	E.3.3.4. Gestión de la información y del conocimiento
Grupo de investigación	No aplica

Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Callao Provincia: Callao Distrito: Ventanilla Asociación de Viv. Santa Rosa Mz E Lt10 Latitud: -11.866166 Longitud: -77.113944
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo del 2021 – Enero del 2022
URL de disciplinas OCDE	Bibliotecología https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.03 Ciencias de la Información https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.02

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

A los veintidós días del mes de diciembre del dos mil veintidós, a las dieciocho horas, en acto público se conecta vía remota el Jurado de sustentación integrado por los siguientes profesores del Departamento Académico de Bibliotecología y Ciencias de la Información de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos:

Martín Alonso Estrada Cuzcano	Presidente
Elizabeth Huisa Veria	Asesor
Julio César Olaya Guerrero	Informante
Roxana Alexandra Albarracin Aparicio	Informante

Con el fin de recibir la sustentación de Tesis: **USO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN COMO FACTOR DE ÉXITO EN BIBLIOTECAS DE IBEROAMÉRICA**, presentada por la bachiller **MAYRA MIRIAN VELASQUEZ ESPINOZA**.

Concluida la sustentación, el jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

Aprobado con competencia en proceso

Números (14) Letras (catorce)

Luego del proceso de sustentación y la calificación correspondiente, se le comunicó al graduando el resultado obtenido y el Jurado recomienda a la Facultad que se le otorgue el título profesional de **Licenciada** en Bibliotecología y Ciencias de la Información.

Siendo las diecinueve horas, se concluyó el acto por lo cual, los miembros del jurado dan fe de lo actuado firmando la presente Acta.



Dr. Martín Alonso Estrada Cuzcano
Presidente (Principal)



Dra. Elizabeth Huisa Veria
Asesora (Asociada)



Mg. Julio César Olaya Guerrero
Informante (Asociado)



Dra. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio
Informante (Auxiliar)



CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Elizabeth Huisa Veria, en mi condición de asesora acreditada con la Resolución de Decanato N.º 001369-2021-D-FLCH/UNMSM, de la tesis, cuyo título es: USO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN COMO FACTOR DE ÉXITO EN BIBLIOTECAS DE IBEROAMÉRICA, presentado por la bachiller Mayra Mirian Velasquez Espinoza para optar el título profesional de licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **9%** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del título profesional de licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información.



DNI:08435943

Dra. Elizabeth Huisa Veria

A mis padres, por todo el apoyo brindado durante mi carrera universitaria.

*A mis hermanos, quienes me dieron la fuerza para seguir adelante y la
motivación para no rendirme a pesar de los obstáculos de la vida*

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1 Problema general.....	13
1.2.2 Problemas específicos.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Objetivo general.....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.5 HALLAZGOS Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	16
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	16
2.2 BASES TEÓRICAS, MARCO TEÓRICO.....	19
2.3 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	47
CAPITULO III: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	49
3.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA GENERAL.....	49
3.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ESPECÍFICAS.....	49
3.3 SISTEMAS Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	50
CAPITULO IV METODOLOGÍA.....	54
4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	55
4.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	55
4.4. CREDIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
4.5 PROCEDIMIENTOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	58
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	66
5.1 ACERCA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MÁS APLICADAS POR TIPO DE UNIDAD EN IBEROAMÉRICA.....	66
5.2 ACERCA DE LA RELACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y EL PROPÓSITO DE LAS BIBLIOTECAS DE IBEROAMÉRICA.....	76
5.3 ACERCA DEL IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES A LAS QUE PERTENECEN LAS BIBLIOTECAS DE IBEROAMÉRICA.....	77
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN.....	83

6.1 POSICIONAMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MÁS APLICADAS EN BIBLIOTECAS DE IBEROAMÉRICA.....	83
6.2 VÍNCULO ENTRE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y LA FINALIDAD DE LAS BIBLIOTECAS DE IBEROAMÉRICA.....	85
6.3 EFECTOS DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES A LAS QUE PERTENECEN LAS BIBLIOTECAS DE IBEROAMÉRICA	86
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Herramientas de gestión más usadas en Colombia.....	39
Figura 2. Herramientas de gestión más usadas en Argentina	40
Figura 3. Herramientas de gestión más usadas en Bolivia.....	41
Figura 4. Herramientas de gestión más usadas en Ecuador.....	42
Figura 5. Herramientas de gestión más usadas en Brasil.....	43
Figura 6. Herramientas de gestión más usadas en Perú.....	44
Figura 7. Herramientas de gestión más usadas en México	45
Figura 8. Herramientas de gestión más usadas en España.....	46
Figura 9. Herramientas de gestión más usadas en Portugal.....	47
Figura 10. Mapa de relación entre categorías	53
Figura 11. Fuentes de información utilizadas	58
Figura 12. Herramientas de gestión más usadas en los países de América Latina.....	67
Figura 13. Herramientas de gestión más usadas en España y Portugal.....	68
Figura 14. Países que más usan las normas ISO 9001.....	70
Figura 15. Países que más usan la reingeniería.....	71
Figura 16. Países que más usan la prospectiva.....	72
Figura 17. Países que más usan el planeamiento estratégico	73
Figura 18. Países y tipos de bibliotecas que utilizan las herramientas de gestión.....	75
Figura 19. Beneficios de la aplicación de las normas iso 9001.....	78
Figura 20. Beneficios de la aplicación del empoderamiento	79
Figura 21. Beneficios de la aplicación de la prospectiva.....	80
Figura 22. Beneficios de la aplicación del planeamiento estratégico	81
Figura 23. Beneficios de la aplicación de la reingeniería	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistema de categorías de análisis.....	50
Tabla 2. Bases de datos, repositorios y revistas donde se obtuvo la información	57
Tabla 3. Las fórmulas de búsqueda utilizadas	60

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue conocer la mejora de las bibliotecas de Iberoamérica a través de la aplicación de las herramientas de gestión. Se realizó una investigación cualitativa, descriptiva, con análisis documental de 93 fuentes de información organizadas registradas en una tabla de Excel. Con respecto a los resultados, las herramientas de gestión con mayor uso fueron las normas ISO 9001 con 31% en países de América Latina, 50% en España, el empoderamiento destacó en España y Portugal con 28% y la reingeniería, con 23% en países de América Latina. Acerca de la relación de las herramientas y el propósito de las bibliotecas se argumenta que la herramienta más vinculada es el planeamiento estratégico ya que tuvo gran impacto en las organizaciones, se demostró la mejora de los servicios, así como la mejora en la eficacia y la obtención de certificaciones. Se concluye que las herramientas de gestión que generan mejoras en bibliotecas de Iberoamérica poseen ciertas diferencias como: En los países de América Latina hay una mayor tendencia al uso de las herramientas técnicas y prácticas, por otro lado, en España y Portugal le dan mayor prioridad a las herramientas que enfatizan el valor del recurso humano como el empoderamiento.

PALABRAS CLAVES: herramientas de gestión, las normas ISO 9001, el planeamiento estratégico, el empoderamiento, la reingeniería, bibliotecas.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: E. 3.3.4. Gestión de la información y del conocimiento.

ABSTRACT

The objective of the research was to learn about the most widely used management tools that generate improvements in Ibero-American libraries. A qualitative, descriptive research was carried out, with documentary analysis of 93 sources of information organized in an Excel table. Regarding the results, the management tools with the greatest use were ISO 9001 standards with 31% in Latin American countries and 50% in Spain, empowerment stood out in Spain and Portugal with 28% and reengineering with 23% in Latin American countries. Regarding the relationship between the tools and the purpose of libraries, it is argued that the tool most closely linked to the purpose of libraries is strategic planning. Regarding the impact on organizations, it was shown that the greatest benefits are time and money savings, as well as improved efficiency and the achievement of certifications. It is concluded that the management tools that generate improvements in Ibero-American libraries have certain differences. In Latin American countries there is a greater tendency to use technical and practical tools, on the other hand, in Spain and Portugal, they place greater emphasis on the value of the human being as empowerment.

KEY WORDS: management tools, ISO 9001 standards, strategic planning, empowerment, reengineering, libraries.

INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como propósito conocer las herramientas de gestión con mayor uso que generan cambios significativos en las bibliotecas de Iberoamérica, para ello se realizaron búsquedas en distintas fuentes de información como artículos científicos, libros, tesis y repositorios a nivel nacional como internacional, en dónde se analizaron casos aplicativos y proyectos sobre las herramientas de gestión en bibliotecas.

El trabajo de investigación se ha dividido en seis capítulos conforme al instructivo sobre procedimientos para la obtención de grados y títulos- trabajo de investigación tesis, de la Universidad Nacional mayor de San Marcos, expedido mediante Resolución Rectoral N.º 000057-2021-D-FLCH/UNMSM del 21 de enero del 2021.

El capítulo I comprende la descripción y la problemática en torno a las herramientas de gestión en bibliotecas, se plantean los objetivos de la tesis, así como la justificación y limitaciones que posee la investigación.

En el capítulo II se hace una revisión de la literatura científica. En primer lugar, se mencionan los antecedentes que posee la investigación, vinculados principalmente a los casos aplicativos y proyectos en torno a las herramientas de gestión. Luego, se determinan los conceptos en base al marco teórico tales como la gestión, las herramientas de gestión y la gestión bibliotecaria. Posteriormente, se presenta la definición de las categorías de análisis.

En el capítulo III se describen los fundamentos teóricos, cómo respuesta previa señalando posibles resultados a obtener. Se detallan las categorías, las subcategorías y las micro categorías con las que cuenta la investigación, los cuales se complementan con la realización de un mapa de relaciones que establece conexiones entre categorías y los objetivos planteados en torno a las herramientas de gestión de bibliotecas.

El capítulo IV comprende los materiales y métodos utilizados en la investigación con

enfoque cualitativo. Se presenta el tipo de investigación, así como el diseño y el procedimiento, la técnica y el instrumento que se llevó a cabo para obtener los resultados. Así como también, se presenta la credibilidad fundamentada por las fuentes de información consultadas.

En el capítulo V se presentan los resultados obtenidos, divididos en los objetivos específicos planteados, se organizan los resultados en base a las categorías y subcategorías que posee la investigación.

En el capítulo VI se presenta la discusión de la investigación en el que confirma o se niega según evidencia científica los resultados obtenidos, lo cual permite constatar o debatir los puntos revista de autores referentes señalados en los antecedentes en torno al uso de las herramientas de gestión en bibliotecas de Iberoamérica.

La investigación finaliza con las conclusiones obtenidas y recomendaciones que sirvan de base para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema de investigación

Las bibliotecas surgen en base a la necesidad de un medio para la conservación, difusión del conocimiento y la cultura, las primeras bibliotecas tenían una finalidad netamente religiosa y legislativa, de acceso exclusivo para la élite y eran administradas por personas que poseían un alto nivel intelectual, se encontraban filósofos y literarios. Posteriormente se crearon diferentes tipos de bibliotecas como las bibliotecas nacionales, las cuales se encargaban de resguardar el patrimonio de la nación. Asimismo, se fueron incrementando según el tipo de usuarios, como las bibliotecas escolares, universitarias, públicas, especializadas, etc.

En la actualidad, las bibliotecas brindan servicios más enfocados al usuario, por lo que muchas de estas se dividen en áreas, con el fin de asegurar la entrega oportuna de un servicio o material bibliográfico. Con ello se comprende la importancia del bibliotecólogo, no solo con conocimientos en el desarrollo y la organización de los servicios y las colecciones, si no también que cuente con conocimientos en administración, ya que dirige una unidad de información en la cual laboran un grupo de personas para entregar un servicio de calidad a los usuarios, por ello deben enfocarse en el aprendizaje de la administración del personal, de los recursos materiales y financieros, así como aplicar métodos de planificación, organización, evaluación y control con el fin de lograr los objetivos trazados por la institución.

Para facilitar y mejorar la gestión en una biblioteca, distintos profesionales han optado por utilizar herramientas de gestión en las bibliotecas. Álvarez (2009) mencionó que las herramientas de gestión al ser implementadas por una unidad u organización apoyan en el proceso de gestión como planificación, evaluación y control.

Además, encontró que los colaboradores potencian sus competencias con el fin de ser

más productivos y eficientes, por ello facilitan el logro de objetivos estratégicos de la institución.

Estas herramientas son de vital importancia dentro de las instituciones, ya que son parte de distintos procesos que conlleva la gestión y permiten reconocer qué proceso no está logrando o no va acorde a los objetivos planteados, de manera que posibilita tomar las medidas correspondientes para la aplicación de correcciones y redireccionar los objetivos según la misión y visión de la entidad.

En un principio, estas herramientas de gestión eran utilizadas netamente para fines empresariales, estaban enfocados en medir el crecimiento de las ventas de productos y servicios. Algunas de estas fueron Balanced Scorecard, Benchmarking y la Matriz BCG, estas herramientas se enfocan en el ámbito empresarial ya que miden a profundidad el aspecto económico de una empresa. Kaplan y Norton (2007) indicaron que “el Balanced Scorecard complementaba las mediciones financieras tradicionales con criterios que medían el desempeño” (p.75). Sin embargo, las herramientas como reingeniería, prospectiva, empoderamiento, normas ISO9001 y Planeamiento estratégico a diferencia de las empresas y mide la mejora de sus servicios a nivel general no solo financiero, por lo que se comenzó a aplicar en otro tipo de entidades con fines culturales como archivos, museos y bibliotecas.

La aplicación de estas herramientas de gestión en las bibliotecas buscaba lograr mejorar, a nivel directivo, el desempeño y productividad de los colaboradores, por consiguiente, contribuir al cumplimiento de objetivos planteados. Posteriormente, diversas bibliotecas en Iberoamérica comenzaron a aplicarlas, los diferentes tipos de bibliotecas hacían uso de las herramientas que suponían ser las más convenientes y con mayor facilidad de adaptación, pero aún se desconoce qué herramientas de gestión son las efectivas de aplicar en las bibliotecas.

Por lo antes mencionado, se puede entender cuán importante es conocer las herramientas de gestión que hacen uso las bibliotecas, así como investigar cuál de estas herramientas generan un efecto positivo en el manejo de la institución. En ese sentido, en el presente estudio se busca analizar el uso de las herramientas de gestión en las bibliotecas, como un factor importante para obtener mejores beneficios y el logro de su misión y visión, se pretende aclarar los siguientes cuestionamientos:

1.2 Definición del problema

1.2.1 Problema general

- ¿Cuáles son las herramientas de gestión de mayor uso que generan mejoras significativas en bibliotecas de Iberoamérica?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuáles son las herramientas de gestión más aplicadas en bibliotecas de Iberoamérica?
- ¿Existe relación entre las herramientas de gestión y el propósito de las bibliotecas de Iberoamérica?
- ¿Cuál es el impacto de las herramientas de gestión en las organizaciones a las que pertenecen las bibliotecas de Iberoamérica?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Conocer las herramientas de gestión de mayor uso que generan mejoras significativas en bibliotecas de Iberoamérica.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer las herramientas de gestión más aplicadas en bibliotecas de Iberoamérica.

- Estudiar la relación existente entre las herramientas de gestión y el propósito de las bibliotecas de Iberoamérica.
- Analizar el impacto de las herramientas de gestión en las organizaciones a las que pertenecen las bibliotecas de Iberoamérica.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

Con relación a la justificación teórica, el presente trabajo de investigación pretende explorar y ampliar el modelo teórico en cuanto a las herramientas de gestión más aplicadas en biblioteca, además contrastar las distintas casuísticas y proyectos en cuanto al uso de las herramientas de gestión y el impacto que ha tenido, ya que actualmente no es muy investigado.

Con respecto a la justificación práctica, servirá como punto de referencia para futuras aplicaciones en las bibliotecas, de manera que los profesionales de la información que administran bibliotecas podrán saber qué herramienta de gestión aplicar en la biblioteca según la tipología y el tipo de usuarios que posee, así como el impacto que tendrá al finalizar su aplicación.

En cuanto a la justificación metodológica, pretende dar a conocer que a través del análisis documental se puede conocer las herramientas con mayor alcance en el ámbito de las bibliotecas, así como comparar el impacto de su aplicación en distintas entidades.

Por otra parte, en cuanto a la importancia del presente estudio, pretende resaltar el uso de las herramientas de gestión para el desarrollo de la biblioteca, ya que analiza de forma completa cada una de sus áreas, buscando mejorar en la planificación, dirección, organización y control, la aplicación de estas herramientas en las bibliotecas es de gran apoyo ya que permite cumplir con las metas y objetivos.

1.5 Hallazgos y limitaciones de la investigación

En la investigación se encontraron distintas limitaciones como:

Las fuentes de información sobre la administración de bibliotecas suelen encontrarse en libros físicos por lo que acceder a estas es complejo. Por otro lado, también es complicado encontrar definiciones en herramientas de gestión en general en las investigaciones hablan de una herramienta de gestión en específico, pero muy pocos autores procuran definir las herramientas de gestión relacionadas a bibliotecas en general, es decir, que se explican cuales se han aplicado en las bibliotecas, pero no como un tema general estudiado en bibliotecas. Por lo cual, fue necesario tomar como referencia diseños y propuesta de aplicación.

Por último, las bases de datos con las que cuenta la universidad estaban en constante mantenimiento por lo que no estaba disponible en varias ocasiones, por esa razón fue una gran limitante en la consulta en más fuentes.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes del estudio

Se revisaron diversos estudios significativos entorno a la temática herramientas y estrategias de gestión en bibliotecas a nivel tanto nacional como internacional, los cuales son las siguientes:

Lázaro-Rodríguez (2020), en su tesis denominada *Análisis, evaluación y desarrollo de herramientas y métodos para la mejora de bibliotecas*. Evaluó la realidad de las bibliotecas con el fin de incrementar la calidad del uso y determinar los puntos débiles, con el fin de establecer mejoras. Se hace el uso de la metodología Secaba-Rank que permite analizar y evaluar las bibliotecas y los procesos de entradas y salidas, así como el análisis de los datos. Se obtuvo que la biblioteca con mayor eficiencia y en primer lugar es la Comunidad Floral en Navarra, no existe una diferencia significativa dentro del ranking. En conclusión, se puede inferir que las bibliotecas en general presentan un alto nivel de eficiencia.

Téxitor (2015), en su tesis *Modelos de evaluación de la calidad en la biblioteca universitaria argentina*. Estudió la calidad de gestión de la biblioteca universitaria de Argentina a través de la evaluación externa por parte de CONEAU. La metodología utilizada es de carácter cuantitativa mixta. Los resultados obtenidos señalan que los modelos de gestión de la calidad y la implantación del sistema de gestión de la calidad impactaron positivamente dentro de las instituciones de educación superior. Esta investigación sirve como base para la propuesta de evaluación con la Norma ISO 9001, las evaluaciones de la CONEAU señalaron mejoras significativas para la universidad con una visión a la modernización.

Patiño (2012), en su tesis *Plan estratégico para el mejoramiento en la gestión administrativa de la Biblioteca General de la Universidad Central del Ecuador*. El objetivo fue

analizar el desarrollo del plan estratégico de la gestión de la biblioteca general de la Universidad Central de Ecuador se orienta a brindar un mejor servicio, con la finalidad de cumplir su misión y visión. Por ello se analizó la institución de manera externa e interna. Así como cada uno de sus procesos. La metodología utilizada fue revisión documental. Se determinó que existen diferentes oportunidades, pero también amenazas, una de las más importantes son las tecnologías de información las cuales no son tomadas en cuenta en el aspecto de la infraestructura, se identificaron debilidades en cuanto al desarrollo organizacional por la falta de procesos definidos. No se presenta una clara visión, misión y objetivos. Con las deficiencias identificadas se desarrolló una propuesta de mejora para la gestión administrativa, con la cual se pretende re direccionar el plan estratégico y los procesos operativos.

Bonachea (2010), en su tesis *La planificación aplicada a las bibliotecas públicas del Estado: bases para el diseño de una estrategia en Andalucía*. Destacó la planificación de las bibliotecas públicas y provinciales de Andalucía. La metodología es de carácter inductivo, deductivo, el análisis de datos, el estado de la cuestión y el análisis de literatura. Los resultados arrojan que las bibliotecas públicas poseen tres fundamentales atributos como la intervención, rigidez y tradiciones. Esta biblioteca se encuentra en constante evolución y es necesario estabilizarla ya que se busca estructurar el diseño del plan en coordinación con las acciones de esta.

Sanchez (2006), en su tesis titulada *Estrategias para desarrollar procesos de evaluación en el Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional Autónoma de México*. Planteó estrategias para la evaluación de las bibliotecas dentro de la UNAM conocer sus puntos fuertes y débiles y realizar las mejoras correspondientes, con el objetivo de una posterior certificación. La metodología aplicada es de carácter descriptivo, con el diseño tipo no experimental

transversal y el instrumento utilizado es un cuestionario con 52 ítems. Se obtuvo como resultado que las bibliotecas no poseen una adecuada gestión en dirección a los propósitos de la institución, es necesario que haya una reestructuración del plan estratégico de la biblioteca.

En cuanto a las investigaciones relacionadas a nivel nacional, se enfocan más a la evaluación, un aspecto que forma parte de la gestión de bibliotecas, como las siguientes:

Guerra (2021), en su tesis titulada *Estudio de la evaluación de la calidad: exploración de modelos utilizados en bibliotecas universitarias*. Investigó las herramientas de evaluación, modelos de calidad orientadas y aplicadas en bibliotecas universitarias. La metodología empleada fue un estudio cualitativo a través de la revisión documental centrados en dos aspectos importantes como las colecciones y servicios. Los resultados de esta investigación dan a conocer que, en comparación, la evaluación de los servicios es mucho más cambiante y exigente en el tiempo, por otro lado, las evaluaciones de las colecciones son mucho más estáticas ya que los indicadores no suelen modificarse, se incrementa el uso de herramientas debido al avance tecnológico.

Cruz (2020), en su tesis titulada *La gestión administrativa y la calidad de servicio desde la perspectiva de los usuarios de la Biblioteca Municipal de Trujillo, 2020*. Determinó la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio de la biblioteca municipal de Trujillo. La metodología aplicada fue tipo correlacional, no experimental, transversal. Como resultado se obtuvo que la gestión administrativa de la biblioteca y cada una de las dimensiones estudiadas se encuentran estrechamente vinculadas, se pudo observar que existe una deficiencia dentro de la gestión administrativa. Por lo cual se deberían aplicar mejoras para brindar un servicio de excelencia al usuario.

Vizcarra (2020), presenta en su tesis *Diagnóstico de las bibliotecas públicas municipales en Lima Metropolitana, 2019*, cuyo objetivo fue conocer la situación de las bibliotecas municipales y si estas responden a las necesidades de información que tienen los usuarios. Además, se buscaba conocer el impacto de las bibliotecas públicas en la comunidad. La metodología aplicada es de carácter cuantitativa ya que hace el uso de datos estadísticos recogidos de las bibliotecas municipales de Lima Metropolitana, tipo básico- exploratoria. Los resultados obtenidos demuestran que estas bibliotecas presentan deficiencias en torno a las variables de estándares internacionales analizados y ello repercute a un alejamiento de los usuarios.

Gonzales (2019), en su tesis sobre *La gestión de la biblioteca y la satisfacción de los usuarios de la Facultad de Zootecnia de la Universidad Nacional Autónoma del Alto Amazonas de Yurimaguas - 2017*, el objetivo fue relacionar la gestión de la biblioteca con el nivel de satisfacción de los usuarios de la facultad de Zootecnia de Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas Yurimaguas. El método utilizado fue de carácter cuantitativo, diseño no experimental- correlacional, apoyado en encuestas aplicadas para las dos variables. El resultado fue inesperado ya que el personal bibliotecario obtuvo una calificación muy baja. Además, resultó que existe una relación notable y estrecha entre la satisfacción de los usuarios y la gestión bibliotecaria.

2.2 Bases teóricas, marco teórico

- **Bibliotecas**

García (2007), mencionó que la biblioteca era entendida como una colección de libros o de información en distintos soportes, el libro fue uno de los tipos de fuentes más usadas en las bibliotecas. A nivel general, las bibliotecas son unidades de información las cuales proporcionan recursos y servicios adecuados para cubrir las necesidades de información de los usuarios. Estas se avalan de distintas

disciplinas para asegurar un buen funcionamiento.

- Orera (2020), definió la biblioteca como “un sistema diseñado para la transmisión de información y se compone de distintos elementos, los cuales deben ser organizados para satisfacer las necesidades de información a los usuarios” (p. 664).
- Arévalo (2016), precisó que “las bibliotecas han ido cambiando según las demandas de sus usuarios ampliando la carta de servicios que permitan el desarrollo del conocimiento, con el fin de mantenerse a la vanguardia tecnológica y las tendencias en información, para lograr la eficacia y optimización en la entrega de información a los usuarios” (p. 5).

Se puede deducir, por las definiciones anteriores propuestas por los autores que la biblioteca es una entidad compleja que a través de recursos de información en distintos soportes y servicios óptimos pueden satisfacer las necesidades de información de los usuarios.

Existen diferentes tipos de biblioteca como:

- **Bibliotecas Universitarias.**

REBIUN (s. f.) definió a la biblioteca universitaria como “una entidad enfocada al desarrollo de los estudiantes a través del uso de los servicios y recursos de la información en línea a promover el aprendizaje, investigación y docencia. A esta entidad actualmente se le denomina centro de recursos de aprendizaje.”

- **Bibliotecas Públicas.**

Gill (2002) destacó que una biblioteca pública es una organización al servicio de la comunidad, dirigida por un gobierno ya sea local, regional o nacional, su función consiste en brindar el acceso a la información que se necesite ya sea de conocimiento o información, a través de los diferentes servicios con los que cuenta (s. p.)

García (2007) enfatizó que la biblioteca pública se encuentra abierta a un grupo más o menos heterogéneo de personas, por lo tanto, no se restringe el ingreso a personas por su ideología o estilo de vida. El autor resalta que el fin fundamental de una biblioteca pública es asegurar la inclusividad de sus espacios y servicios, así como la importancia del acceso a la información para los usuarios sin hacer distinciones de clase social o el lugar de proveniencia (p.10)

- **Biblioteca Escolar**

Osoro (2006) precisó que “La biblioteca escolar es un espacio educativo, un centro de recursos documentales multimedia al servicio de la comunidad educativa” (p.69). Sin embargo, es importante que las fuentes de documentación coincidan con los materiales que se encuentran dentro de las mallas curriculares. Con el objetivo de proporcionar los materiales adecuados a los docentes y estudiantes.

- **Bibliotecas Digitales, Electrónicas y Virtuales**

Debido a la necesidad de adaptación a los cambios, con respecto al avance tecnológico, las bibliotecas han tenido que hacer uso de estas herramientas para facilitar el servicio a los usuarios. Del mismo modo, Tramullas (2002) explicó que existe una diferencia entre las 3 tipologías de biblioteca. Por un lado, la biblioteca electrónica posee objetivos físicos, los cuales necesitan de medios electrónicos para su acceso y uso. Las bibliotecas digitales, son aquellas que presentan servicios y material bibliográfico en digital. Por último, las bibliotecas virtuales están conformadas por sistemas y colecciones con materiales y servicios virtuales, por lo que no cuentan con un espacio físico.

- **Personal bibliotecario**

Las bibliotecas se encuentran en un cambio permanente por lo que necesitan personal que tenga las capacidades suficientes para manejar esta entidad hacia el logro de los objetivos y mejoras en los servicios. Gibaja (2013), “Bibliotecarios que actúan como

intermediarios entre los usuarios y el universo de información disponible” (p.50) Es por ello que los bibliotecarios tienen que poseer no solo habilidades duras y competencias a nivel técnico, sino también, debe contar con habilidades blandas que le permitan ofrecer los mejores servicios de calidad al usuario.

Pero, no solo los bibliotecarios, poseen funciones con respecto al manejo de las bibliotecas. Esta labor también es realizada por los profesionales de la información. Según Special Libraries Association (2003) el profesional de la información tiene como principal objetivo administrar la información, aplicando las estrategias necesarias, con la finalidad de brindarle el mejor servicio para que los usuarios tengan la información que necesitan.

Además, el personal bibliotecario desarrolla distintas labores como lo precisó Gibaja (2013) “la atención a los usuarios, búsquedas y procesamiento de la información, la gestión de fondos documentales y la administración de recursos que componen la biblioteca (recursos humanos y materiales) con conocimientos tecnológicos, teóricos y prácticos” (p. 72).

Asimismo, el profesional de la información no puede actuar solo debe trabajar de la mano de profesionales de distintas disciplinas que puedan aportar con sus conocimientos y lograr que la unidad de información sea eficiente y eficaz.

- **Usuarios**

Los usuarios son la razón de ser de las bibliotecas, ya que todos sus esfuerzos por brindar servicios de calidad están dirigidos a cubrir las necesidades de información. Existen diversos tipos de usuarios, el que se enfoca a la búsqueda de información se denomina “usuario de información”, el cual fue definido por Izquierdo (1999) como “aquel individuo que necesita información para el desarrollo continuo de sus actividades, ya sean profesionales o privadas y que, como tal, hace uso

de un servicio o producto informativo.”

Los usuarios tienen distintos perfiles, distintas necesidades de información y pertenecen a distintos sectores tal como lo menciona Monfasani y Cursel (2006) “los usuarios se encuentran comprendidos en un espectro amplio que abarca desde una persona hasta una organización” (p.48).

Hernández (2018), destacó que el “fin de toda unidad de información es el usuario, ya que todos los procesos y acciones que se realiza en esta entidad están dirigidos a satisfacer sus necesidades de información, cada usuario se determina y caracteriza por la comunidad en la que se encuentra y los servicios que solicita en la biblioteca” (p. 16). Por ello, una biblioteca tiene que efectuar un estudio de usuarios constantemente para analizar qué servicios brindar en base al tipo de usuarios a los que se dirige. Las bibliotecas tienen que enfocar todos sus esfuerzos para brindar un buen servicio a sus usuarios por ello están en constante innovación tanto los recursos, las fuentes de información y los servicios.

- **Servicios**

Las bibliotecas deben poner a disposición los materiales con los que cuentan a través de servicios. Ramírez, Santovenia, Figueroa y Vega (2008) “los servicios de información son la integración de todas las actividades que se desarrollan en una organización de información, o cualquier otra institución dedicada a satisfacer las demandas de información del usuario individual como del colectivo” (p. 26). Es importante que al ofrecer un servicio se analice cuáles son las necesidades de información poseen los usuarios de la biblioteca.

Merlo (2005), destacó que los servicios de las bibliotecas son importantes para los usuarios ya que permiten satisfacer sus necesidades de información, en el caso de bibliotecas universitarias, se tienen servicios formativos, de investigación y de apoyo al docente, los servicios están en constante cambio con el avance de las tecnologías, por lo que hoy en día en

la mayoría de bibliotecas universitarias cuenta con servicios digitales que permiten un acceso más rápido y flexible a los recursos con los que cuenta la biblioteca.

Corda y Ferrante (2014), indican que los servicios de información en las bibliotecas nacionales son dirigidos a toda la comunidad, sin embargo, hay un grupo de usuarios con capacidades diferentes que necesitan ciertos servicios especiales, por ello es crucial que las bibliotecas cuenten con los recursos para personas invidentes, o con otro tipo de limitante. Con el fin de permitir el acceso a la información a todos sus usuarios.

- **Administración bibliotecaria**

Comprende las bases de la gestión aplicada en el ámbito de las bibliotecas. Es decir, la aplicación de distintos procesos y herramientas que aseguren el cumplimiento del propósito de una biblioteca. Pacios (1997), consideró que la administración bibliotecaria se compone de todos los conocimientos relativos a los procesos de planeación, organización, dirección y control en relación con las áreas y procesos que tiene una biblioteca como el procesamiento técnico, el manejo presupuestario, el manejo del personal y los recursos de la biblioteca. Además, el autor señaló que es importante que el encargado de una biblioteca tenga los conocimientos, habilidades y cualidades para dirigir una biblioteca de manera que se pueda conseguir la mayor eficacia, con el menor esfuerzo.

Gomez (2002), precisó que la aplicación adaptada de cada una de las etapas del proceso administrativo a una biblioteca es necesaria para lograr su optimización. La administración y la biblioteca tienen en común la búsqueda de la eficacia y la eficiencia. Además, la planificación bibliotecaria permite tener un panorama completo sobre el seguimiento de la entidad, así como una guía para tomar acción y aplicar estrategias que lleven a la biblioteca hacia el cumplimiento de su misión y visión. Así mismo, la gestión bibliotecaria se encuentra estructurada por

colaboradores organizados que hacen uso de recursos que deben ser procesados correctamente con el fin de organizar el conocimiento humano plasmado en sus diferentes formatos para satisfacer las necesidades de información solicitadas por los usuarios (Martín 2008, p.1)

Merlo (1998), señaló que la gestión en las bibliotecas es importante porque permite desarrollar servicios óptimos para los usuarios, es importante que las bibliotecas cuenten con una estructura organizacional definida que permita una buena comunicación entre los distintos profesionales que aseguren brindar servicios de calidad (p. 264). La administración de la biblioteca es fundamental el desarrollo de estrategias a realizar para el cumplimiento de los objetivos de la biblioteca, así como su misión y visión.

- **Marketing**

El marketing en las bibliotecas es muy importante ya que busca visibilizar las colecciones, recursos y los servicios que posee, es una de las estrategias más importantes que desarrollan los bibliotecarios para llamar la atención de los usuarios potenciales, con el fin de tener una mayor acogida dentro del rubro o sector al que pertenece la biblioteca. Fernández (2004) “las técnicas de marketing constituyen un instrumento idóneo para mejorar la imagen de la biblioteca y garantizar un mejor uso de sus prestaciones. Aunque no son abundantes los casos de marketing bibliotecario, si es posible identificar actuaciones en este sentido” (p.5). En relación a ello, la autora hace énfasis en la aplicación del marketing para apoyar el crecimiento de la visibilidad y en la mejora de la entidad. Por otra parte, muestra preocupación por el desconocimiento de la labor de las bibliotecas, ya que el avance de las tecnologías ha facilitado la obtención de la información desde la comodidad del hogar, por lo que es necesario que el marketing enfatice esa problemática para concientizar a los usuarios reales y potenciales.

El marketing en bibliotecas es vital como un medio de comunicación entre la biblioteca y el usuario, debido a que el uso de buenas campañas de marketing permite a la biblioteca darse a

conocer y facilita el posicionamiento local e incremento de visitas. (Thomsett-Scott, 2014).

El marketing es de gran importancia en un área estigmatizada como “poco atractiva” como la biblioteca ya que busca difundir las colecciones, los recursos y los servicios, genera una mayor asistencia de usuarios lo cual asegura la permanencia. (Polger y Okamoto, 2013).

- **Tecnologías**

Las tecnologías juegan un rol importante en todos los aspectos de la sociedad actualmente, esta ha sido una herramienta que ha favorecido y facilitado distintos procesos en distintos aspectos de la vida. Merlo (2007), señaló que “Una biblioteca que emplee las tecnologías trata al usuario como un agente en la prestación de servicios bibliotecarios, introduciendo en la gestión de contenidos. La biblioteca interactiva tiene una actitud participativa, creando espacios digitales para el intercambio de información” (p.65).

La tecnología se usa de distintas maneras dentro de una biblioteca. “Las TIC han fortalecido en la proporción de servicios bibliotecarios en términos de calidad y llegada. La Web es un medio cada vez más participativo, donde los usuarios quieren opinar, comunicarse y crear” (Gómez y Sosa, 2020, p. 57).

Area (2010), señaló que las bibliotecas han tenido que adaptarse a los cambios tecnológicos, por lo cual muchas personas no están alfabetizadas, para ello las bibliotecas hacen frente a estos problemas y capacitan a sus usuarios a través de las TICs para mejorar sus competencias digitales.

- **Organización**

Un aspecto muy importante dentro de una biblioteca es la organización, la biblioteca cuenta con grandes cantidades de materiales bibliográficos y otro tipo de fuentes de información es por ello por lo que la etapa de organización es la base para un servicio óptimo.

Las tecnologías han cambiado y transformado la organización de bibliotecas por lo cual

se debe reestructurar en beneficio de los usuarios. “Los espacios de biblioteca se encuentran ante la apremiante exigencia de adaptarse a servicios nuevos y en proceso de transformación. Nos encontramos ante un cambio de paradigma que requiere de la renovación de los modelos de diseño” (Gallo-León, 2018, p.104). Es por ello, que se debe buscar analizar las nuevas necesidades de los usuarios para establecer una reorganización de los espacios, que sean más eficaces para los usuarios. Los espacios de una biblioteca deben ser complementarios adaptados al desarrollo de los servicios tanto presenciales y digitales asegurando la participación, experiencia e innovación de los usuarios (Montaño y Oviedo, 2022, p. 35).

Por otra parte, estas nuevas tecnologías han cambiado distintos procesos como la organización de la colección, específicamente la clasificación y catalogación, debido a las nuevas investigaciones y nuevos conocimientos, por lo cual, los profesionales han estado mejorado y actualizado las herramientas para la realización de estos procesos. Las tecnologías dentro de las bibliotecas contribuyen al desarrollo de la sociedad permiten minimizar barreras como la distancia en el acceso a la información a través de la virtualidad, generando oportunidades de crecimiento laboral y personal de los ciudadanos. (Silva y Olinto, 2015, p. 203).

Un aspecto importante dentro de la organización es la colección. Fuentes (2007), mencionó que “el desarrollo de la colección se contempla como un proceso continuo que debe contar con la estructura organizativa adecuada, que lleva el análisis de la comunidad, políticas, selección, adquisición, el descarte y la evaluación” (p.99) La colección de una biblioteca es el material principal, al cual se busca dar valor para implementar nuevos servicios que estén enfocados en las solicitudes de los usuarios. La gestión de colecciones debe priorizar un manejo efectivo de cada uno de los materiales. Es importante realizar un previo análisis de los factores que interactúan con la colección de la biblioteca para asegurar una óptima gestión de

colecciones. Teniendo en cuenta que existen diferentes tipos de materiales dentro de una biblioteca se necesita un tratamiento de acuerdo al tipo al soporte de la fuente de información. Koontz y Gubbin (2010) señaló que la estructura de una biblioteca debe tener en cuenta la colección, los usuarios, el personal, entre otros factores orientados a brindar un espacio que logre los objetivos trazados por la institución. La colección debe permitir el ingreso y salida de los recursos de la biblioteca, asegurar un buen almacenamiento y someterse a una evaluación permanente a fin de brindar material bibliográfico y electrónico de calidad. (Dureau y Clements, 1986)

- **Gestión**

Martínez (2002), definió gestión o management como “evolución y se refiere a la mayor complejidad de la administración de organizaciones sociales modernas en integración con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social” (p. 4).

Pérez-Carballo (2013), precisó la gestión como “la aplicación del proceso administrativo, en cada uno de los aspectos de una organización como el marketing, el recurso humano, la logística y las finanzas, las cuales aseguren un buen desarrollo estratégico y el cumplimiento de los objetivos de la institución”.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), consideraron que la administración “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4).

Una definición más actual es proporcionada por Marco y Aníbal (2016), indicaron que la administración es un “proceso de planeamiento que procura el establecimiento de objetivos y la traducción de estos objetivos a programas de acción organizacional específicos, que procuren la persecución de estos objetivos de manera eficaz y eficiente” (p.40)

En general, se puede evidenciar que los autores coinciden que la gestión es un proceso

llevado a cabo con el fin de alcanzar objetivos. Analizando las posturas anteriormente mencionadas se puede inferir que la administración es el proceso que posee distintas etapas como la planeación, organización, evaluación y control, las cuales son aplicadas a las actividades, recursos y personal en busca que se cumplan metas en base a los objetivos de una organización de manera eficaz y eficiente.

- **Planeación**

Amaya (2005), denominó a la planeación como un “proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, y analizan información con el fin de evaluar una situación de la empresa y su nivel de nivel competitivo para anticipar y decidir sobre el direccionamiento en el futuro” (p.16).

ILPES-CEPAL (2011), señaló que la “planeación consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos” (p.15).

Asimismo, Rojas y Medina (2012), definen la planeación como una etapa del proceso administrativo donde se llevan a cabo las directrices y acciones futuras en función de los objetivos teniendo en cuenta los recursos humanos y material con el que dispone una entidad y permitan realizar programas y acciones propuestas en un tiempo y espacio definido.

Según las definiciones expuestas anteriormente, se puede concluir que la planeación es una etapa fundamental en la que se inicia un proceso de toma de decisiones basadas en el análisis de la información y la evaluación, la cual permite concretar los objetivos, metas y mecanismos de acción que se llevarán a cabo en un futuro para lograr los propósitos de la organización.

- **Organización**

Chiavenato (2001), definió a la organización como una institución en la cual personas interactúan para alcanzar objetivos trazados. En el caso de la organización como segunda etapa dentro del proceso administrativo, el autor destacó que la organización está enfocada en analizar el rol del personal con relación a los recursos para atribuirle tareas a los colaboradores con el objetivo de lograr los objetivos propuestos.

Rondón y Ammar (2016), describieron que en esta etapa se diseña la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación. Mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen métodos para la simplificación del trabajo.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), explicaron que la organización hace referencia al diseño de la estructura, ya sea de carácter formal o informal, definen las funciones del recurso humano dotándolos de recursos materiales, con el fin de establecer una orden y una jerarquía para garantizar el buen desempeño del personal. Estos autores también realizaron una división entre la organización formal e informal. La primera en mención está referida al tipo de organización que se encuentra plasmada en los documentos de gestión, Por otra parte, la organización informal se describe como la interacción entre los miembros de la organización de forma indistinta, la cual se refleja en el desempeño de sus funciones.

En esta etapa se realiza la división de funciones y la estructura de las áreas de trabajo del recurso humano con el fin de simplificar el trabajo dentro de la organización. Según las definiciones vistas se pudo inferir que la organización es un proceso importante que tiene como objetivo establecer un orden en cuanto a las funciones y estructura del recurso humano haciendo uso de recursos materiales con el fin de generar valor y buenos resultados para la organización.

- **Dirección**

Luna (2014), señaló que la dirección “es la fase del proceso administrativo, también

llamado como liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación. El autor menciona que es el corazón de la administración, debido a que es la fase principal en dónde se realizan los movimientos adecuados para que todo fluya de acuerdo con lo esperado” (p.105).

Por otro lado, Münch (2010), explicó que la dirección busca ejecutar planes en base a lo desarrollado en el anterior proceso de organización. Para ello, destacó que es necesario hacer uso de técnicas como la motivación, comunicación y supervisión que velen por la comodidad del personal y se reconozca el esfuerzo que realizan, con la finalidad de tener mejores resultados dentro de la organización.

Marco y Aníbal (2016), argumentaron que la dirección está enfocada a “la dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos” (p.45). Los autores señalan que la dirección es la etapa que se encarga de la orientación del personal, al cual se le brinda las condiciones y herramientas necesarias para que generen la mayor productividad para la organización.

Según las definiciones y aportes de los autores, se puede concluir que la dirección es la etapa más vinculada al aspecto social y psicológico, ya que implica el manejo del personal que componen base fundamental del desarrollo de toda organización. Algunos autores concuerdan que es necesario que se aplique la motivación, la comunicación y el liderazgo, ya que estos factores permiten a los colaboradores sentirse parte de la institución, con lo cual puedan ser mucho más eficaces y eficientes en el desarrollo de sus labores. En relación a la motivación, Pérez (2014), indicó que “cuando una persona se encuentra motivada, se orienta hacia la meta, persiste y sobrepasa las dificultades que limitan su camino hacia el logro de dicha meta” (p.3). En cuanto al liderazgo, Simbron- Espejo y Sanabria-Boudri (2020), mencionaron que es importante “conocer el nivel de liderazgo en una institución debido a que tendrá un impacto

positivo el integrar el talento humano con las metas y objetivos de la empresa, marcando una diferencia significativa” (p. 60). La comunicación es fundamental dentro de toda institución, Quezada-Rodríguez, Quevedo-Barros y Torres- Palacios (2020) resaltaron que “la comunicación se emplea para controlar la conducta de los empleados observando sus jerarquías y los niveles de la organización a los que pertenecen” (p.757).

- **Evaluación y Control**

Según D’Alessio (2008), precisó que “el proceso de evaluación es permanente, iterativo, en el que se deben cuestionar, hacer de abogado del diablo, los objetivos, las políticas, la estructura organizacional; imprimirle creatividad al proceso estratégico para un éxito asegurado” (p.446). Además de ello, el autor señaló que en la etapa de evaluación participan todos los que interactúan con la organización. El control se debe aplicar en todas las etapas ya que los cambios se suelen dar de manera rápida y sigilosa por lo cual la organización debe estar atenta para realizar las modificaciones a tiempo.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), manifestaron que “la evaluación debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas, desarrollar funciones gerenciales y planes, de manera que se pueda presentar resultado en la obtención de utilidades, el marketing o cualquiera que sea su área de responsabilidad” (p.318).

Torres (2014), definió la evaluación como “una etapa dentro del proceso de administración que tiene como antecedente la medición, y cuyo fin es comparar resultados obtenidos contra los resultados esperados” (p.334).

Teniendo en cuenta las definiciones presentadas, se puede interpretar que la evaluación es la etapa en la que se pone en juicio, todos los procesos desarrollados hasta este punto. Es decir, la planeación, la organización y dirección aplicando las herramientas necesarias para medir el nivel de eficacia y eficiencia que se ha generado posteriormente al desarrollo de estos

procesos permite la aplicación, de ser necesario, de medidas correctivas para redirigir las acciones dentro de la organización. La evaluación y el control son procesos interrelacionados y muy dinámicos ya que deben analizar de forma permanente el comportamiento de los demás procesos administrativos con relación al contexto para establecer estrategias y metodologías con el fin de obtener mejores resultados.

- **Herramientas de Gestión**

Méndez (2009), definió las herramientas de gestión como “metodologías utilizadas por los niveles directivos de la organización. Proporciona procesos, técnicas y/o información que al ser aplicados permiten ejecutar acciones que impactan la planeación, operación y control de la organización” (p.16). Las herramientas de gestión buscan minimizar el esfuerzo de los colaboradores e incrementar la calidad, eficiencia y eficacia de una organización, ya que al aplicar estas herramientas optimizan los procesos y recursos. Por consiguiente, se obtienen mejores resultados. Es importante que exista una supervisión y evaluación permanente para asegurar que la aplicación de estas herramientas se está efectuando en forma efectiva y real de lo contrario, su aplicación no tendría resultados esperados.

Estas herramientas pueden ser utilizadas y adaptadas en los diferentes tipos de organizaciones con el fin de mejorar y asegurar la eficiencia en la entidad aplicada.

- **Planeamiento Estratégico**

Chiavenato (2001) consideró que “la planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos” (p.149)

Tito, P. (2003), afirmó que el planeamiento estratégico es una combinación entre dos tipos de procesos, el proceso analítico, el cuál es aplicado en base al razonamiento; proceso intuitivo, este proceso está relacionado al juicio y la experiencia, esta herramienta se encuentra

relacionada con el análisis del contexto y de las ventajas competitivas, comparativas y el dominio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fischmann y Almeida (2007), consideraron que el planeamiento estratégico es un tipo de herramienta administrativa, el cual hace uso del análisis del contexto tanto interno como externo de una organización, con la finalidad de cumplir con la misión, se establecen propósitos y estrategias a seguir para poder aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos.

En general, se puede deducir que el planeamiento estratégico es una herramienta fundamental para el buen desempeño y desarrollo de una entidad de forma que sea la base, estructura y guía para asegurar el cumplimiento de los objetivos a través de metas, acciones estratégicas que busquen trazar un camino correcto para facilitar el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

- **Prospectiva**

Miklos y Tello (2007), mencionaron que

La prospectiva se preocupa más por brindar alternativas futuras que por responder a la pregunta: ¿Qué sucederá? Asimismo, las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino por la participación, creatividad y visión integradora que encierran. Sobre todo, por lograr a través del diseño del futuro una mejor comprensión del presente y de nuestro activo papel en él.

Astigarraga (2016), destacó que la prospectiva se reconoce como un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y para la movilización de acciones conjuntas.

Según las definiciones analizadas se puede concluir que la prospectiva es la herramienta que permite el estudio de la situación actual con miras hacia un futuro en los diferentes aspectos

tanto tecnológico, social, económico y político. Es decir, que se buscan panoramas que puedan direccionar aspectos que en un futuro sean de gran impacto social, por lo cual puede prever el éxito o el fracaso de una acción o actividad en un futuro.

- **Reingeniería**

Ospina (2006), señaló “la reingeniería constituye una reconfiguración de las actividades y procesos, lo cual implica volver a crear y configurar los sistemas de la compañía a efecto de lograr incrementos significativos y en poco tiempo, en rentabilidad, productividad y calidad” (p.95)

Además, Pérez, Gisbert y Pérez (2017), consideraron que la reingeniería busca “estudiar los procesos productivos de organizaciones y a través del cual se pueden rediseñar procesos productivos realizando modificaciones en dichos procesos, los cuales van a repercutir en el rendimiento medio de costes, tiempo de ciclo, calidad del servicio y producto” (p.83).

Los autores coinciden que correcta aplicación de la reingeniería resulta muy eficaz, esta herramienta busca reestructurar los procedimientos y etapas de la organización y poder corregir (en caso de procesos o acciones que no estén funcionando correctamente) con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia y disminuir tiempo y dinero. Además, se busca garantizar la calidad de los procesos y por consiguiente del servicio o producto final para que la reingeniería brinde los resultados esperados, todo el personal debe ser sensibilizado, comprometido y capacitado sobre la aplicación de la herramienta ya que es un factor importante dentro de la reingeniería.

La reingeniería está relacionada a la prospectiva, ya que este último, es el paso previo. La prospectiva actúa como base para adelantarse a futuras situaciones, se muestra como una herramienta para la observación e identificar aspectos importantes que puedan producir futuros cambios (Astigarraga, 2016, p. 841). Es decir, se debe realizar la definición de la prospectiva

de una entidad para luego poder estructurar la forma de trabajo de la reingeniería según las necesidades de la empresa.

- **Empoderamiento**

Esta herramienta tiene como actor principal al cliente interno, ya que constituye el motor principal de una organización.

Blanco y Moros (2020), destacaron el empoderamiento estructural, psicológico e integracionista, el primero consiste en brindarle la información necesaria para generar un vínculo con los colaboradores y permitir su participación con el fin de generar valor para la empresa, el empoderamiento psicológico, el psicológico genera una mayor productividad y empeño por parte del cliente interno en sus funciones y el integracionista complementa el estructural y psicológico, genera un valor tanto interno como externo (p.61).

En conclusión, los autores mencionados en párrafos anteriores coinciden que el empoderamiento es una técnica utilizada en la gestión que consiste en brindar poder y autoridad tanto a los colaboradores como a los clientes para poder tomar decisiones que puedan aportar en el crecimiento y desarrollo a una organización.

- **Normas ISO 9001**

Aguilar (s. f.), precisó que las normas ISO 9001 “es una normativa desarrollada por la ISO para asegurar la implantación y seguimiento de los sistemas de Calidad en las organizaciones.” (p.4) Según la autora existen dos tipos de certificaciones, por un lado, está la certificación de productos está consiste en un documento en el cual se certifica que un producto ha pasado por los procesos adecuados según las normas correspondientes o pruebas que acrediten la calidad de su creación. El segundo tipo de certificación es el de empresa, este certificado representa que una institución o entidad ha pasado por un proceso exhaustivo que certifica la calidad de la institución a través del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO

9001.

Por otro lado INDECOPI (2010), señaló que la Norma ISO 9001 “ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales”(p.4) La Norma ISO 9001 está estructurada con 8 capítulos, los primeros se explican la funcionalidad del sistema de gestión, el uso de recursos, la importancia de la dirección, el producto y la evaluación de la aplicación y las mejoras, con el fin de asegurar la calidad educativa (p.6)

Por lo señalado en la investigación de los autores se puede inferir que las normas ISO 9001 poseen requisitos específicos que permiten que las entidades puedan asegurar la calidad, a su vez pueda utilizar alza normal como una herramienta que les permita buen funcionamiento de su organización, por consiguiente, haya un ahorro de costes y una confianza y satisfacción del cliente.

- **Aplicación de herramientas de gestión en bibliotecas**

La aplicación de estas herramientas de gestión en las bibliotecas busca que las unidades de información mejoren en los distintos procesos a nivel de gestión y se consiga una mayor eficacia y eficiencia con la finalidad de cumplir los objetivos.

- **Aplicación de herramientas de gestión en bibliotecas de Iberoamérica**

El uso de las herramientas de gestión depende de la tipología de biblioteca (universitaria, escolar, especializada o pública) y los objetivos que busque la organización, algunas de las aplicaciones de herramientas de gestión en bibliotecas de Iberoamérica fueron las siguientes:

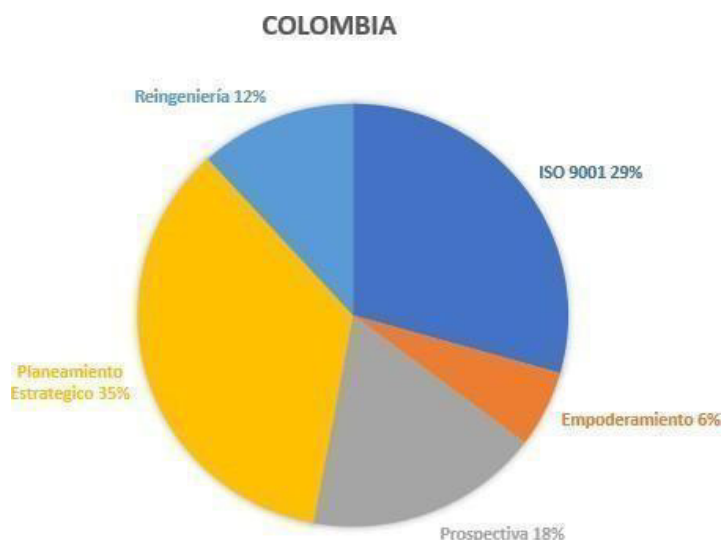
- **Colombia**

En Colombia, las herramientas de gestión más utilizadas por las bibliotecas son, en

primer lugar, el planeamiento estratégico con 35% esta herramienta permite a la unidad de información implementar estrategias para alcanzar el logro de los objetivos. Es mayormente utilizada por las bibliotecas públicas, escolares y universitarias, en la gestión de bibliotecas públicas tiene como fin servir a la comunidad y brindarle los servicios necesarios a su población ya sean niños, adolescentes o adultos. En segundo lugar, con el 29% de aplicación está la herramienta normas ISO 9001 este conjunto de normas se aplica en mayor medida en bibliotecas universitarias, debido a que es importante en el proceso de autoevaluación y acreditación para asegurar la calidad de la institución. En tercer lugar, se encuentra la prospectiva en dónde se analiza a la biblioteca convencional en relación con las tendencias actuales y se busca crear una biblioteca híbrida, en la cual, con el apoyo de las tecnologías puede hacer un lugar cómodo y eficiente a la vez. En cuarto lugar, se encuentra la reingeniería con 12% esto debido a que las bibliotecas colombianas realizan el proceso de reestructurar sus bibliotecas buscando reducir la deficiencia en la atención y evitar la duplicidad de procesos. También se utiliza la reingeniería de la información en cuánto se pretende cambiar la visión de información almacenada a información como activo valioso, un ejemplo de ello es el uso de esta información de manera histórica que permitió conocer la cultura de la comunidad colombiana en el caso de las bibliotecas públicas. Como una última herramienta se encuentra el empoderamiento con 6%, esta herramienta se encuentra estrechamente vinculada con los usuarios y el personal de la biblioteca en dónde se prioriza acudir tanto al personal como a los usuarios en la participación activa de las actividades realizadas en las bibliotecas ya sea talleres, entrevistas o trabajos socioculturales.

Figura 1

Herramientas de gestión más usadas en Colombia



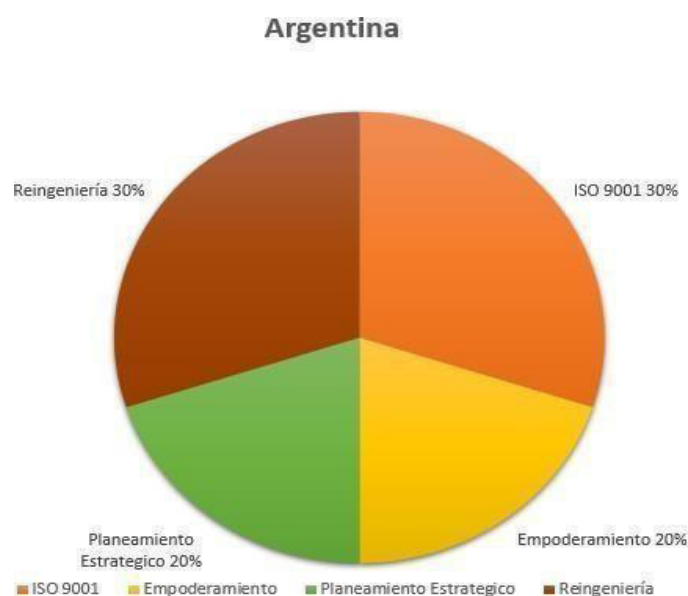
○ **Argentina**

En Argentina existen dos herramientas de gestión más utilizadas por las bibliotecas las cuales son la reingeniería y normas ISO 9001 ambas con 30%. Normas ISO 9001 es utilizada en bibliotecas y organizaciones de servicio, la aplicación de este sistema busca definir objetivos e indicadores que aseguren la calidad de los servicios brindados por la institución en general y garantiza un buen servicio a los usuarios y clientes. Por otro lado, la reingeniería es utilizada para reestructurar las bibliotecas, mejorar los sistemas de organización de la información y los procesos para la atención a los usuarios. Además, se busca complementar estos servicios con un sistema informático que permita realizar tareas de forma práctica y en el menor tiempo. Las siguientes herramientas más usadas por las bibliotecas son el planeamiento estratégico con 35% y el empoderamiento con 6%, esta primera herramienta en mención se hace uso mayormente en bibliotecas públicas y universitarias, según la experiencia para la realización del plan estratégico es necesario la participación social principalmente en el aspecto analítico como el

desarrollo de políticas públicas. En las universidades, se estudian los planes estratégicos como instrumentos que utilizan las bibliotecas universitarias para establecer objetivos claros con el fin de producir un cambio en la gestión y el alcance de su visión el cual tiene la finalidad posicionar a la biblioteca como un centro de recursos de apoyo tanto a los docentes como a los estudiantes.

Figura 2

Herramientas de gestión más usadas en Argentina



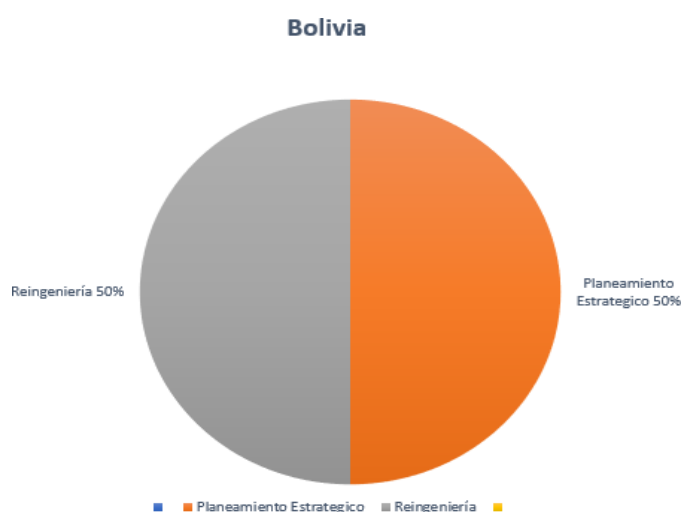
○ **Bolivia**

La reingeniería y el planeamiento estratégico con el 50%, son las herramientas de gestión más usadas en sus bibliotecas. Asimismo, el planeamiento estratégico es desarrollado mayormente en las bibliotecas públicas, mejora la gestión de la biblioteca y sirve de base para satisfacer las necesidades informativas de los usuarios, así como desarrollar servicios innovadores, por ello fue necesario aplicar el planeamiento estratégico en la unidad de información, este estudio señala la importancia de la

aplicación en el ámbito del marketing bibliotecario. En cuanto a la reingeniería, fue utilizada para modernizar la biblioteca (Tambo, Tancara y Pinto, 2012). Como el caso de la biblioteca escolar Luis Espinal Camps, donde se identificó la falta de estructura adecuada debido a la gran demanda de usuarios.

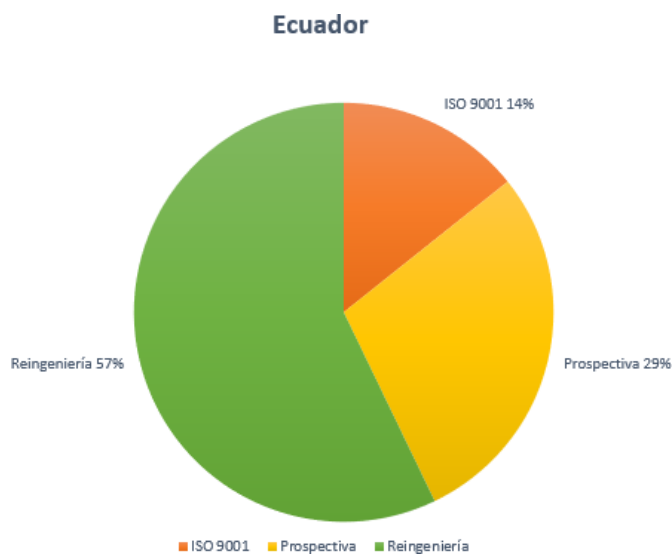
Figura 3

Herramientas de gestión más usadas en Bolivia



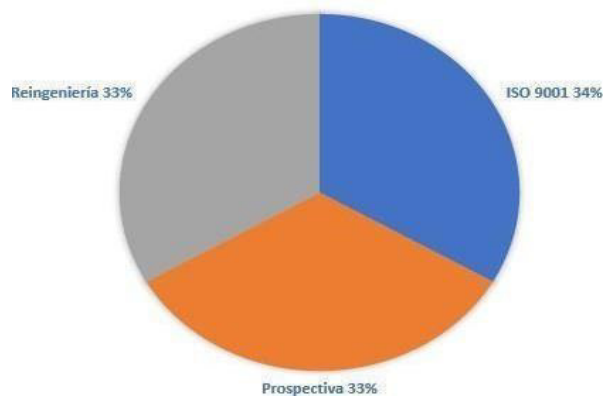
○ Ecuador

La herramienta con mayor índice de aplicación según los artículos es la reingeniería con 57%, sobresaliente en el ámbito de las bibliotecas, ya que permitió realizar mejoras en la biblioteca convirtiéndola en óptima, desarrollada con los criterios importantes para el buen desenvolvimiento de los usuarios y agilizar procesos. Por otra parte, la prospectiva destaca con 29%, el cual parte en un diagnóstico situacional de los agentes dentro de la cultura y una buena gestión bibliotecaria que generó una mejora en el futuro desarrollo personal y socioeconómico de sus ciudadanos. Las normas ISO 9001 obtuvo un 14% ya que su uso representativo en universidades y colegios ha demostrado su eficiencia en la gestión administrativa en estas organizaciones y en sus respectivas bibliotecas.

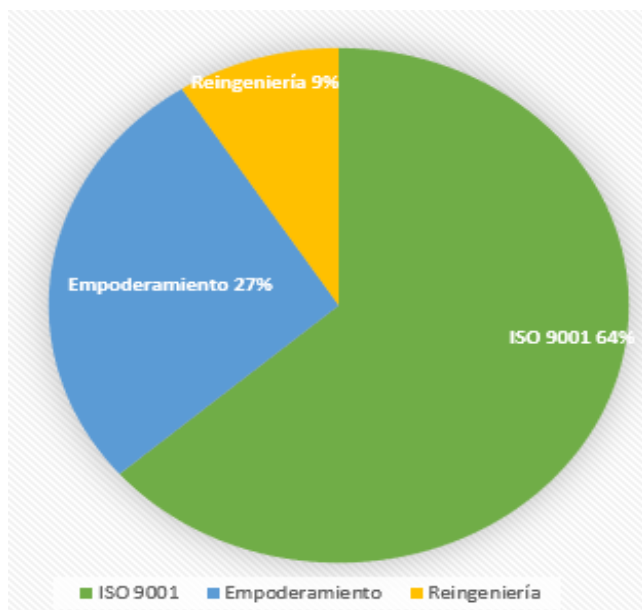
Figura 4***Herramientas de gestión más usadas en Ecuador***

- **Brasil**

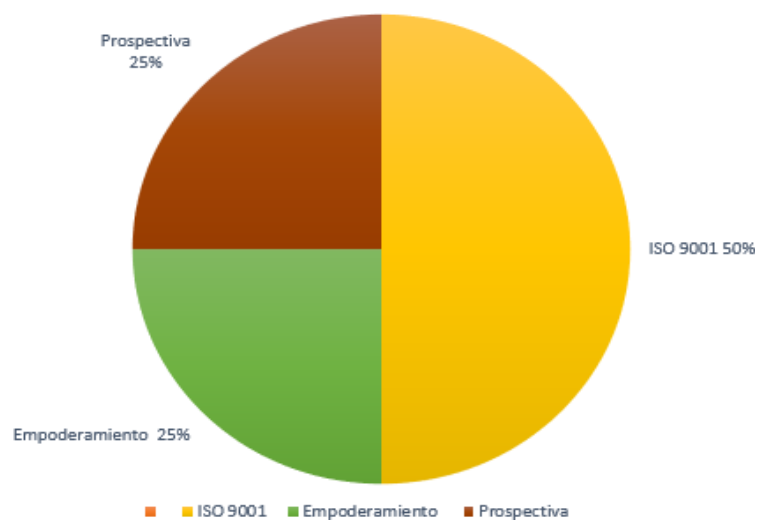
La herramienta más utilizada en Brasil son normas ISO 9001 con 34%, este país se orienta a la adopción de procedimientos que certifiquen la calidad de sus servicios y procesos específicamente enfocados en los servicios de información que sean eficientes para la sociedad. Asimismo, la prospectiva y reingeniería con 33%, la prospectiva se utiliza en los colegios ya que busca garantizar un buen futuro para los estudiantes brindándoles oportunidad de aprendizaje, por ello se visualiza la biblioteca como una entidad de conocimiento que organiza información importante e histórica como la colección de las obras impresas de una cultura, lo cual puede ser difundido a través de la virtualidad y sea accesible. En cuanto a la reingeniería, se busca modernizar la biblioteca como un lugar para la integración de lectura, investigación y ocio en donde los usuarios puedan sentirse cómodos y tengan la oportunidad de interactuar entre sí, con el fin de poder adquirir conocimientos y experimentar de forma lúdica y placentera.

Figura 5***Herramientas de gestión más usadas en Brasil*****○ Perú**

Nuestro país desarrolla las herramientas de gestión en sus bibliotecas, de la cuales resaltó normas ISO 9001 con 64% esta herramienta es muy aplicada a bibliotecas universitarias, le sigue el empoderamiento con 27%, por último, reingeniería con 9% ya que las bibliotecas en el país siguen comprobando la efectividad de estas herramientas poco aplicadas. Las normas ISO 9001 son utilizadas en el país con el fin de implementar cambios a través de una evaluación completa a la institución para calcular el nivel de impacto tanto en las bibliotecas como en la institución.

Figura 6***Herramientas de gestión más usadas en Perú*****○ México**

La herramienta más usada fue normas ISO 9001 con 50%, por parte de las bibliotecas principalmente escolares y universitarias que buscan medir la calidad de sus servicios con el fin de ser reconocidos como una institución de calidad para los estudiantes, las partes interesadas y la institución debe contar con profesionales que certifiquen la gestión de calidad en las distintas áreas y procesos que posee la biblioteca. Empoderamiento y prospectiva se sitúan en un segundo lugar con 25%, respectivamente.

Figura 7***Herramientas de gestión más usadas en México***

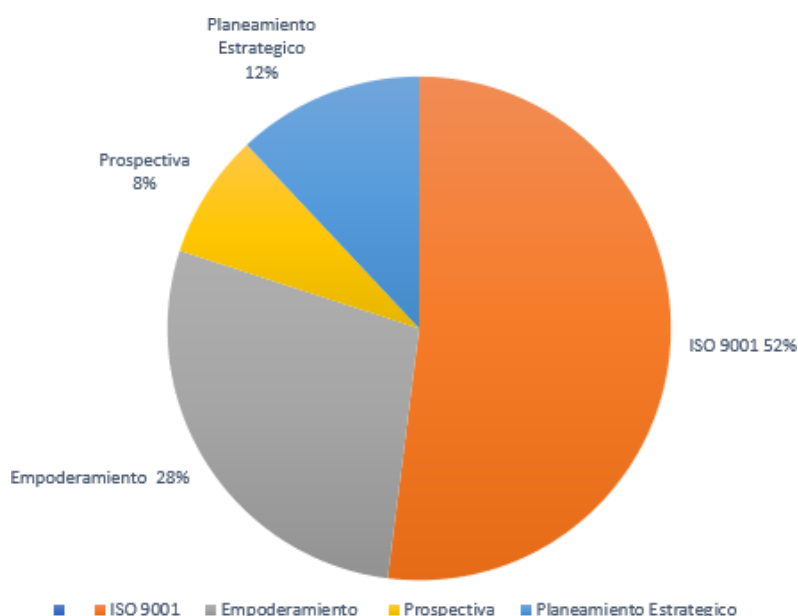
- **España**

Las herramientas de gestión utilizadas en España son muy diversas, pero resalta las normas ISO 9001 con 52%. Este país considera importante el desarrollo de un sistema de calidad, se establecen una serie de indicadores que permitan una evaluación de forma continua en la cual se establezcan acciones preventivas y de mejora que favorezcan el desarrollo de las instituciones. Además, cuentan con auditorías internas, los cuales a través de informes se obtienen datos que verifiquen el cumplimiento de los requisitos. Por lo cual, se establecen metas en los distintos procesos que posee en la biblioteca, de esta manera permite la evaluación institucional y control de las estrategias y calendarios institucionales. En segundo lugar, se encuentra el empoderamiento con 28%, se encuentra estrechamente relacionada a la comunidad ya que buscan conocer las tendencias en bibliotecas españolas y la actividad de las comunidades, alguna de las bibliotecas posee estructuras deficientes, de modo que los ciudadanos toman la decisión de mejorar la biblioteca. En tercer lugar, está el planeamiento estratégico con 12% como

la biblioteca de España de las Artes el cual desarrolla un planeamiento estratégico para realizar mejoras en su gestión brindando información especializada a las distintas partes interesadas tanto alumnos, docentes e investigadores y personal administrativo. Por último, está la prospectiva con 8% genera nuevas tendencias en bibliotecas y las tecnologías por lo cual las bibliotecas siempre evalúan propuestas de aplicación de las nuevas tendencias para gestionar los cambios y con ello una adaptación con menor impacto.

Figura 8

Herramientas de gestión más usadas en España



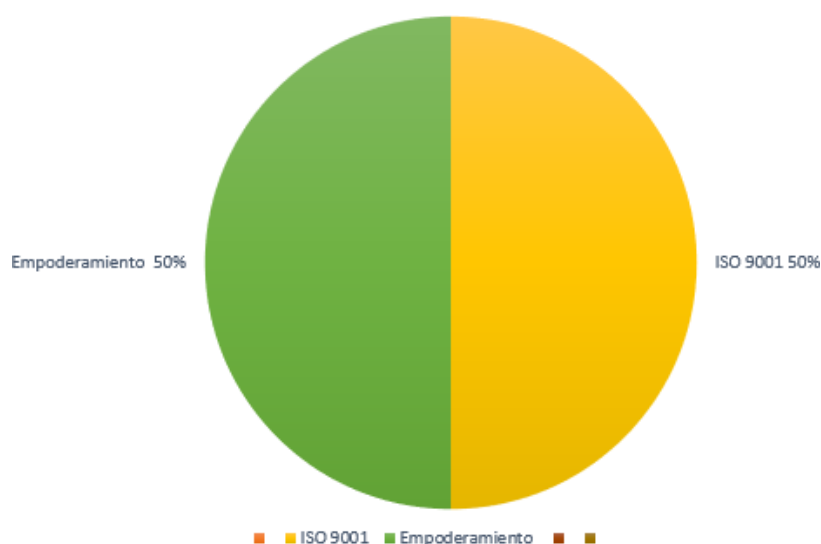
○ **Portugal**

En Portugal, se utilizan principalmente dos herramientas de gestión en sus bibliotecas por un lado las normas ISO 9001 con 50% se realiza en las bibliotecas públicas que participan en sistemas de gestión de calidad. Asimismo, se realizan diferentes encuestas para detallar la situación en la que se encuentran las bibliotecas en total se analizaron 22 bibliotecas, de las cuales algunas de ellas aún conservaban

su certificado de aseguramiento de calidad y participaron de las encuestas. Por otro lado, el empoderamiento con 50% en el cual impulsa la evaluación de los recursos de información en acceso abierto en universidades, institutos de carácter público y privado de Portugal de manera que puedan garantizar el acceso abierto a sus plataformas y repositorios institucionales proporcionando este servicio de calidad y libre para los estudiantes y la ciudadanía en general.

Figura 9

Herramientas de gestión más usadas en Portugal



2.3 Definición de categorías de análisis

La investigación cualitativa se caracteriza por presentar categorías de análisis el cual se encuentra estrechamente relacionado con los objetivos de investigación y estas buscan responder a la problemática de la investigación.

Romero (2005), Mencionó que “las categorías son los diferentes valores en las que se puede clasificar, conceptuar o codificar un término o expresión de forma clara que no se preste para confusiones a los fines de determinada investigación” (p.1).

Como lo menciona el autor estas categorías son aspectos claves dentro de la

investigación ya que permite realizar un análisis exhaustivo a través de la organización y estructuración de subcategorías y micro categorías que permitan definir los puntos claves dentro del desarrollo de la investigación cualitativa.

Estas categorías dentro de una investigación se estructuran a través de un sistema como lo manifiestan Aristizábal y Galeano (2008), “el sistema categorial construido específicamente para esta investigación ha tenido como referentes permanentes el objeto y objetivos de la investigación, y las dimensiones o temas eje que define el grupo a través del consenso” (p.164)

Estas categorías se definen dentro del proceso de búsqueda y consulta de fuentes de información relevantes, las categorías surgen de los temas más importantes, así como las ideas principales y conceptos de investigaciones. Estas categorías sirven al investigador como puntos principales de investigación, ya que si las categorías no son adecuadas pueden desviar la investigación y no conseguir los objetivos de la investigación inicial.

En la presente investigación se hará uso de las siguientes categorías de análisis:

- ***Herramientas de gestión***, según Méndez (2009), proporcionan metodologías que al ser adoptadas por la dirección facilitan el control, la operación de la empresa y el desarrollo de competencias para los empleados
- ***Las herramientas de gestión y el propósito de las bibliotecas*** como lo precisó Fuentes (2001), planificar es la eficacia (hacerlo bien) y la eficiencia (hacerlo bien con el menor coste posible) en la consecución de los objetivos de la biblioteca.
- ***El impacto organizacional*** como lo destacó Bonilla (2007), la evaluación de impacto como la valoración de los resultados de la aplicación de una acción en un grupo, que indaga en todo tipo de efectos, tanto los buscados, de acuerdo con los objetivos de la acción, como otros no planificados.

CAPITULO III: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.1 Fundamentación teórica general

Las herramientas de gestión de mayor uso en las bibliotecas de Iberoamérica que han tenido un impacto exitoso dentro de la institución son el planeamiento estratégico, la norma ISO 9001, el empoderamiento, la prospectiva y la reingeniería, ya que se han visto relacionadas a la mejora en los procesos de gestión y una mayor eficiencia y eficacia en la institución.

3.2 Fundamentación teórica específicas

Existen diferentes herramientas de gestión aplicadas en Iberoamérica entre ellas el planeamiento estratégico, la norma ISO 9001, el empoderamiento, la prospectiva y la reingeniería, pero también se puede observar el uso de otras herramientas como el cuadro de mando integral, la calidad total, el benchmarking, estas herramientas si bien son usadas en menor medida a diferencia de las primeras son significativas para los diferentes tipos de biblioteca.

Existe una relación estrecha entre las herramientas de gestión y el propósito de las bibliotecas de Iberoamérica, ya que estas generan una mayor productividad y eficiencia dentro de la biblioteca que impacta de manera positiva a la organización general, con el logro de objetivos y el cumplimiento correcto de la misión.

El impacto de las herramientas de gestión en la organización perteneciente a las bibliotecas estudiadas de Iberoamérica, han sido favorables, como la obtención de diferentes reconocimientos como la acreditación de la institución, un crecimiento en la demanda en el caso de las bibliotecas escolares y universitarias, así como una gestión más práctica en el caso de las bibliotecas públicas y especializadas.

3.3 Sistemas y categorías de análisis

Tabla 1

Sistema de categorías de análisis

Categoría de análisis	Definición conceptual	Definición operacional	Subcategorías	Micro categorías
Herramientas de gestión	Proporcionan metodologías que al ser adoptadas por la dirección facilitan el control, la operación de la empresa y el desarrollo de competencias para los empleados. Méndez (2009)	Son técnicas de aplicación que buscan optimizar los procesos de una organización.	la prospectiva	Visión estratégica
				Construcción del futuro
				Planificación estratégica
				Diagnóstico
			Planeamiento estratégico	Análisis FODA
				diagnostico
				Estrategias
			El Empoderamiento	participación de los empleados
				Desarrollo de personal

Normas ISO 9001	Sistema de Gestión de calidad
La reingeniería.	Reestructuración de una organización

Categoría de análisis	Definición conceptual	Definición operacional	Subcategorías	Micro categorías
Relación entre las herramientas de gestión y el propósito de las bibliotecas	Planificar es la eficacia (hacerlo bien) y la eficiencia (hacerlo bien con el menor coste posible) en la consecución	Procesos que buscan guiar las actividades dentro de una biblioteca para una óptima gestión.	Misión	Necesidades de los clientes
			Visión	Recursos disponibles futuro de la compañía
	de los objetivos de la biblioteca,			dirección de la empresa
	Fuentes (2001)			

	Objetivos	propósito estratégico metas gerenciales
--	-----------	--------------------------------------------------

Categorías de análisis	Definición conceptual	Definición operacional	Subcategorías	micro categorías
Impacto Organizacional	La evaluación de impacto como la valoración de los resultados de la aplicación de una acción en un grupo, que indaga en todo tipo de efectos, tanto los buscados, de acuerdo con los objetivos de	El impacto es la forma de medir los resultados de la aplicación de una estrategia o proceso dentro de una organización con el fin de generar un servicio o producto para satisfacer una	La Planificación	Sistemas de planificación
			Organización	sistemas de información sistemas de control futuros posibles estructura organizacional

CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación se encuentra enfocada en el análisis de las herramientas de gestión en el área de las bibliotecas, se presenta con carácter descriptivo enfoque cualitativo, ya que se busca conocer un fenómeno a partir de lo observable tal como lo menciona Bonilla y Rodríguez (2005), el enfoque cualitativo busca profundizar, cualificar y describir los fenómenos sociales según la percepción de los elementos que la componen. Este tipo de investigación se estudia a través del uso de categorías de análisis estas a su vez, orientan la investigación hacia el logro de los objetivos.

Bernal (2010), señaló que el enfoque cualitativo busca entender una situación en específico, analizando las propiedades, el dinamismo y pretende conceptualizar a través de la información adquirida por el entorno u otros investigadores en el área. De esta manera asegura un análisis profundo de la problemática o situación.

Por otro lado, Guerrero (2016), dentro de la investigación cualitativa se utilizan datos como los textos, discursos, gráficos para comprender los fenómenos sociales y determinar a través de una visión holística, el conjunto de cualidades que posee el fenómeno en cuestión. Hernández, et. al (2018), resaltó “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (p.16).

Asimismo, la presente investigación aborda, en un principio, el estudio de las herramientas de gestión a nivel más general como instituciones académicas y el aporte en la gestión bibliotecaria, para así poder analizar en forma más específica y profunda la aplicación en los diferentes tipos de Biblioteca de Iberoamérica.

4.2 Tipo de investigación

Morales (2010), destacó que existen tres tipos de investigación a realizar, en base al enfoque cualitativo: descriptiva, exploratoria y explicativa, el tipo de investigación que se busca realizar es el descriptivo, este tipo de investigación analiza y busca conocer diferentes situaciones, procesos y personas, a través de la descripción de las actividades. Para luego realizar una recolección de datos. Además, este tipo de investigación pretende interpretar, predecir e identificar relaciones existentes entre las distintas categorías, de manera que se pueda generalizar en una teoría, de manera que aporte un conocimiento nuevo a la sociedad. Hernández et. al (2018), indicó que la investigación cualitativa descriptiva “proporciona información para llevar a cabo estudios explicativos que generan comprensión del problema y resultan más concluyentes” (p.106).

La presente investigación está enfocada al estudio de casos, este tipo de investigación pretende realizar un análisis intenso sobre una organización o comunidad determinada. Por lo cual, cuenta con información importante con respecto a las condiciones y las experiencias para caracterizar la conducta de la unidad. Luego, se busca interrelacionar los criterios o factores para generar una integración, para su posterior análisis e interpretación, el objetivo final de este tipo de investigación es realizar un análisis profundo y exhaustivo proveniente de una revisión sistemática de literatura para poder obtener resultados esperados en base a los objetivos planteados.

4.3 Diseño de investigación

La investigación se basa en el análisis de la casuística encontrada sobre las herramientas de gestión, con cinco subcategorías planeamiento estratégico, normas ISO 9001, empoderamiento, prospectiva, reingeniería, estas se estudiarán en base a la revisión sistemática

de literatura, a través de artículos, tesis y libros encontrados en las distintas bases de datos.

Ortiz (2004), señaló que “se define revisión sistemática como un estudio integrativo, observacional, retrospectivo, secundario” (p.62) Por otra parte, Peña y Pirela (2007) indican que “el análisis documental constituye un proceso ideado por el individuo como medio para organizar y representar el conocimiento registrado en los documentos, cuyo índice de producción excede sus posibilidades de lectura y captura” (p. 59).

4.4. Credibilidad de la investigación

La credibilidad es un factor importante para el desarrollo de una investigación. Rada (2007), destacó “la credibilidad se logra cuando el investigador, a través de observaciones y conversaciones prolongadas con los participantes del estudio, recolecta información que produce hallazgos y luego éstos son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten” (p.22).

La credibilidad de esta investigación se fundamenta a través de la búsqueda minuciosa de fuentes de información en repositorios y bases de datos científicas de carácter multidisciplinario o enfocados en la gestión. Además, se ve reflejado en el uso de las categorías y la relación entre estas.

Fuentes que informan sobre el objeto de estudio

Se encontraron 93 fuentes de información de los cuales son:

- 35 artículos científicos en inglés, español y portugués
- 41 tesis nacionales y extranjeras
- 9 libros
- 3 conferencias
- 5 boletines

Se grafica para una mejor visibilidad de las fuentes usadas:

Tabla 2

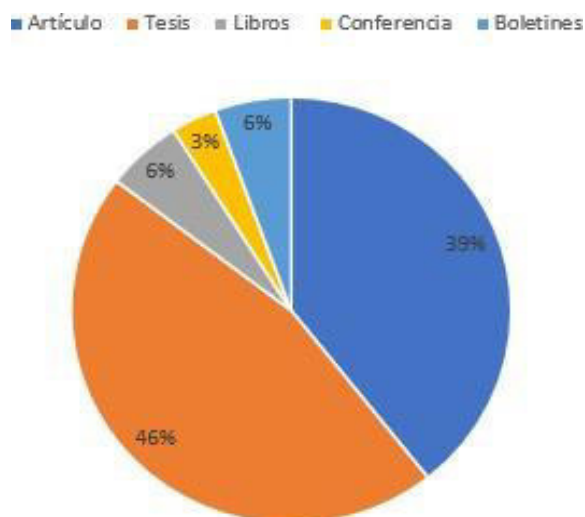
Bases de datos, repositorios y revistas donde se obtuvo la información

BASES DE DATOS, REPOSITORIOS Y REVISTAS	N°	PORCENTAJE
SCIELO	4	4%
REDALYC	3	3%
DIALNET	7	8%
PROFESIONAL DE LA INFORMACIÓN	4	4%
CYBERTESIS	6	6%
EPRINT	5	5%
REPOSITORIO UBA	1	1%
REVISTA BID	1	1%
REPOSITORIO UL	1	1%
REPOSITORIO BIB DIGITAL	1	1%
REPOSITORIO FAHCE-UNLP	2	2%
REPOSITORIO DEL UAZUAY	1	1%
REPOSITORIO BUH	1	1%
REPOSITORIO UTA	1	1%
ANABAD	3	3%
REPOSITORIO RUA	2	2%
CIENCIA LASALLE	4	4%
FEBAB	4	4%

REPOSITORIO UG	4	4%
REPOSITORIO UAB	2	2%
RENATI	2	2%
REVISTA UDEA	1	1%
REVISTA UNC	1	1%
REVISTA UNA	1	1%
CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN	1	1%
GOOGLE ACADEMICO	30	32%
TOTAL	93	

Figura 12

Fuentes de Información utilizadas



4.5 Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de información

- **Procedimientos**

Teniendo en cuenta las etapas en la conducción de una investigación con diseño de revisión sistemática. Mangas-Vega (2016) afirmó que los procedimientos utilizados

en una investigación son los siguientes:

- a) Criterios de inclusión y exclusión de información.
- b) Selección de base de datos y fuentes de información.
- c) Definición de términos de búsqueda digital.
- d) Límites de búsqueda.
- e) Revisión de la información
- f) Evaluación de la calidad de resultados.

a) Criterios de inclusión y exclusión de información en la revisión sistemática

○ **Criterios de inclusión:**

Los criterios de inclusión para el presente estudio fueron los siguientes:

- IC1: Respecto a la herramienta de gestión se prioriza las herramientas que visibilizan una mejora en sus organizaciones posterior al uso de estas herramientas de gestión.
- IC2: Se considerarán artículos, tesis, informes profesionales, libros electrónicos.
- IC3: Las fuentes de información serán obtenidas de bases de datos científicas.
- IC4: Las investigaciones deben ser de acceso abierto y texto completo.

○ **Criterios de exclusión:**

En cuanto a los criterios de exclusión se definieron los siguientes:

- EC1: Los trabajos no incluyen a las herramientas de gestión utilizadas a nivel netamente tecnológico, ni las herramientas de gestión del conocimiento.
- EC2: No se aceptarán fuentes que vengan de páginas externas a las bases de datos y repositorios académicos.
- EC3: Se descartaron las fuentes de información que poseen solo el resumen y documentos de pago.

b) Selección de las bases de datos y fuentes de información

El uso de las bases de datos y repositorios fue crucial para el desarrollo de la investigación, las que se tomaron en cuenta fueron las siguientes:

- Bases de datos científicas: Redalyc, Dialnet, SciELO.
- Fuentes de Información con DOI o Handle.
- Repositorios: Cybertesis, Eprints, Recyt, Renati, Alicia, La Referencia.
- Buscadores online: Google Académico.

c) Definición de los términos de búsqueda

En la presente investigación se utilizó los operadores booleanos, “AND” “OR”, para realizar la intersección entre los términos de búsqueda, se tomó en cuenta la base de datos, estas búsquedas se realizaron en español, inglés y portugués. Se realizaron varias combinaciones de distintas terminologías para asegurar la recuperación de la mayor información de ese tema.

Las fórmulas de búsqueda utilizadas fueron las siguientes:

Tabla 3

Las fórmulas de búsqueda utilizadas

FÓRMULAS DE BÚSQEDA UTILIZADAS		
Español	English	Portugués
(“Herramientas de gestión” AND “biblioteca”)	(“management tools” AND “library”)	(“ferramentas de gestão” AND “biblioteca”)
(“Estrategias de gestión” AND “biblioteca”)	(“management strategies” AND “library”)	(“estratégias de gerenciamento” AND “bibliotecas”)
(“Técnicas de gestión”	techniques” AND	(“Técnicas de gestão AND

Español	English	Portugués
AND “biblioteca”)	“library”)	biblioteca”)
(“Modelos de gestión”	(“Management	(“Metodologia de gestão”
AND “biblioteca”)	methodology” AND	AND “biblioteca”)
(“Herramientas	“library”)	(“Ferramentas de gestão”
administrativas” AND	(“Management tools”	AND “biblioteca”)
“biblioteca”)	AND “library”)	(“Técnicas
(“Técnicas	(“Administrative	administrativas” AND
administrativas” AND	techniques” AND	“biblioteca”)
“biblioteca”)	“library”)	(“Ferramentas de gestão
(“Herramientas de gestión	(“Administrative	administrativa” AND
administrativa” AND	management tools” AND	“biblioteca”)
“biblioteca”)	“library”)	(“Ferramentas de gestão
(“Herramientas de gestión	(“Business management	empresarial” AND
empresarial” AND	tools” AND “library”)	“biblioteca”)
“biblioteca”)	(“management analysis”	(“análise gerencial” AND
(“Análisis de la gestión”	AND “library” AND	“biblioteca”)
AND “biblioteca”)	“library”)	(“gestão administrativa”
(“Gestión administrativa”	(“administrative	AND “biblioteca”)
AND “biblioteca”)	management” AND	(“ferramentas de gestão”
(“Herramientas	“library”)	AND “biblioteca”)
gerenciales” AND	(“management tools”	(“ferramentas de gestão”
“biblioteca”)	AND “library”)	AND “gestão” AND
(“Herramientas	(“management tools”	“biblioteca”)

Español	English	Portugués
gerenciales” AND “gestión” AND “biblioteca”) (“Herramientas del planeamiento estratégico” AND “biblioteca”) (“Herramientas de gestión estratégica” AND “biblioteca”) (“Planeamiento Estratégico” AND “biblioteca”)	AND “management” AND “library”) ("Strategic Planning" AND "library")	
(“Plan Estratégico” AND “biblioteca”) (“Planeamiento” AND “biblioteca”) (“Planeamiento” AND “gestión” AND “biblioteca”) (“Reingeniería” AND “biblioteca”) (“Prospectiva” AND “biblioteca”) (“Bibliotecas” AND		

“empoderamiento”) (“ISO 9001” AND “biblioteca”)		
-------------------------------------------------	--	--

d) Definición de los límites de búsqueda

Los criterios para la selección de las fuentes de información a utilizar fueron los siguientes:

- Periodo de tiempo: Se determinó priorizar el uso de las investigaciones entre los 10 últimos años, pero añadió para un mayor respaldo de investigación añadir los últimos 20 años.
- Límite por campos: se revisó los títulos, palabras claves, resumen. tema.
- Tipos de fuentes documentales: se empleó artículos de revistas, libros impresos y digitales, tesis de licenciatura y doctorales, informes profesionales, congresos y conferencias, con el fin de obtener la mayor cantidad de información que respalde la investigación. Libros y artículos en PDF. Para los antecedentes se hizo uso de fuentes de información utilizadas en la casuística y tesis relacionadas a los objetivos de la investigación.

e) Revisión de la información

La revisión de la información se realizó con las siguientes etapas:

- Definir las herramientas de gestión a utilizar.
- Seleccionar las bases de datos y repositorios en las que se realizarán las búsquedas.
- Aplicar las estrategias de búsqueda en las bases de datos y repositorios.
- Realizar la discriminación de las fuentes de información encontradas en base a los criterios de inclusión y exclusión.

- Revisión del título, resumen y palabras clave de los documentos seleccionados.
- Revisión final de las fuentes de información a utilizar para asegurar que la documentación seleccionada sea la óptima.

f) Evaluación de la calidad de los resultados

Realizar una correcta selección de documentos asegurará la obtención de resultados de calidad, ya que funcionan como una base o respaldo científico a la presente investigación, todo ello se obtiene cuando se hace una revisión exhaustiva de los documentos a utilizar, con los procedimientos correctos.

- **Técnica**

La técnica aplicada para el desarrollo de esta investigación es el análisis, Gutiérrez (2013), precisó que “el análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación”

Para la presente investigación, se estudiaron diferentes casos presentados en artículos, tesis y libros disponibles tanto físicos como electrónicos. Asimismo, se determinaron los temas más relevantes para la investigación y los temas relacionados. Para luego, realizar la comparación y el posterior análisis de datos.

- **Instrumento**

Para recoger la data de los documentos estudiados fue necesario hacer uso del programa informático Excel, en el cual se realizó una matriz con los ítems: autor, título, año, tipo de documento, país, idioma, referencia y palabras claves. Además, se clasificó por colores los diferentes casos según la herramienta de gestión utilizada. Este instrumento fue óptimo para la recolección de los datos ya que su sistema es práctico y de fácil manejo por lo cual permitió una organización básica y rápida de la información encontrada. Los datos

obtenidos con el uso de este instrumento permitieron dar una fácil interpretación de los resultados, así como un práctico manejo de las cantidades de herramientas de gestión que se utilizaron en los diferentes países dentro de Iberoamérica.

- **Análisis de datos**

Para el análisis de los resultados se consultó la literatura encontrada en las distintas bases de datos sobre la aplicación de las herramientas de gestión en bibliotecas. Se identificaron 93 fuentes bibliográficas de las cuales algunas eran tesis, artículos en línea y libros digitales. Esta fuente se encontraba en distintos idiomas como inglés, portugués, francés, rumano, español, comprendidos en los últimos 20 años, es decir en el periodo de 2001 a 2021. Por los criterios de exclusión no se tomaron en cuenta para el presente estudio los documentos debido a su lejanía hacia la respuesta a los objetivos de la investigación. Por criterio de inclusión fueron 15 fuentes de información halladas en las distintas bases de datos que correspondían a las áreas de gestión empresarial, ciencias de la información y multidisciplinaria.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

Presentación y análisis de los resultados

A continuación, se presenta los resultados del análisis correspondiente a los tres objetivos específicos definidos en esta investigación.

5.1 Acerca de las Herramientas de gestión más aplicadas por tipo de unidad en Iberoamérica

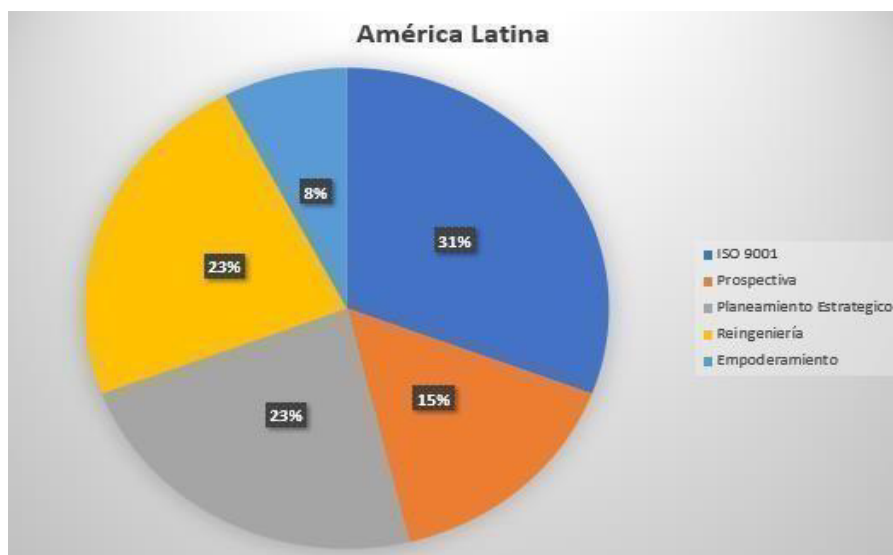
Según los resultados obtenidos de las cinco herramientas analizadas algunos países de América Latina, España y Portugal, se ha detectado diferencias en cuanto al uso de estas herramientas.

En los países analizados pertenecientes a América Latina se obtuvo como resultado que la herramienta con mayor uso son normas ISO 9001, mayormente aplicadas en bibliotecas escolares, universitarias y públicas de los países de América Latina y España, puesto que se centran en ofrecer servicios de calidad, ya que en su mayoría se encuentra subordinada a organizaciones complejas como es el caso de las bibliotecas escolares que se encuentran bajo las normativas de la institución educativa a la que pertenece, este proceso certifica un desarrollo correcto de las actividades desde la entrada (los recursos) , el proceso y la salida (servicios) asegurando a sus clientes la obtención de un servicio de calidad con la finalidad de poder satisfacer la necesidad de información al usuario. Esta herramienta cuenta con 31%, ya que pasan por distintos procesos para asegurar la calidad de cada una de sus áreas, entre estas la biblioteca por su facilidad de adaptación, por ello suele ser la herramienta elegida por los gerentes de estas entidades. En segundo lugar, la reingeniería y el planeamiento estratégico ambas herramientas con 23%, la primera en mención se posiciona en este lugar debido a que ha permitido adaptarse a los cambios que genera el avance de las tecnologías.

En cuanto al planeamiento estratégico, ha sido la base de la gestión en las organizaciones estudiadas puesto que han proporcionado métodos eficientes para el logro de los objetivos. Por último, el empoderamiento con 8%, esta herramienta tiene cierta presencia en las fuentes investigadas pese a que aún no se da la visibilidad e importancia adecuada en los mencionados continentes debido a que muchos países no toman conciencia de la importancia para la entidad en general por lo que les cuesta dotar confianza a sus colaboradores en la toma de decisiones.

Figura 12

Herramientas de gestión más usadas en los países de América Latina

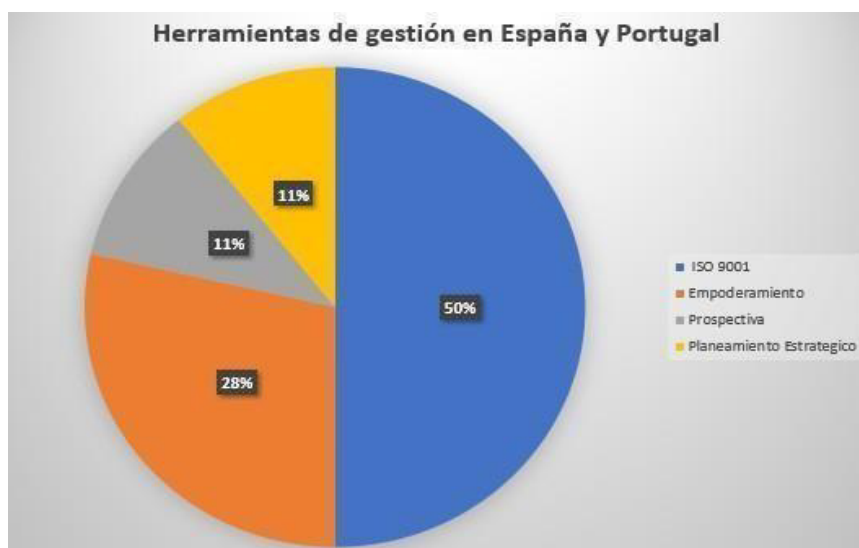


Con respecto a España y Portugal, los resultados obtenidos resaltan las normas ISO 9001 como herramienta más utilizada con 50% marcando una diferencia notable, esto debido a que se prioriza el uso de normas ISO 9001 a la mayoría de sus bibliotecas ya que se encuentran relacionadas a universidades evidenciando calidad de la educación superior Europea como lo precisan Pinto, Balagué y Anglada (2007), las bibliotecas cumplen el rol fundamental como centro aprendizaje e investigación, además que la biblioteca está en constante innovación como espacio de creatividad, colaboración y motivación con enfoque de la mejora continua. La segunda herramienta mayor uso en España y Portugal es el empoderamiento con 28%, se llevan

a cabo en bibliotecas locales o comunales que no poseen mucho apoyo por parte de las autoridades, por lo cual el empoderamiento de los ciudadanos ha sido vital para lograr cambios como la optimización y la creación de servicios innovadores y talleres de la biblioteca en apoyo de su comunidad. Por último, se encuentran dos herramientas, prospectiva y planeamiento estratégico, ambas herramientas con 11%, la primera herramienta en mención es de poco uso en España y Portugal. El análisis de un futuro de las bibliotecas es complejo en una época de constante cambios, por lo cual es uno de los menos utilizados (Vilariño, 2013). El planeamiento estratégico, es de mayor uso en bibliotecas universitarias, ha permitido que las instituciones brinden a sus colaboradores una dirección y una meta, así como el apoyo en la gestión del tiempo en las actividades en biblioteca y la optimización de los recursos usados, tal es el caso de la Biblioteca Nacional de España.

Figura 13

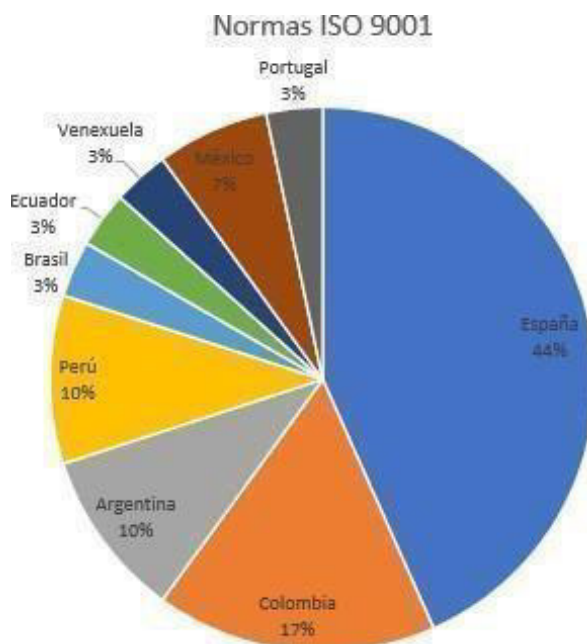
Herramientas de gestión más usadas en España y Portugal



La diferencia más notoria en los resultados de los países de América Latina y España es el poco uso de la reingeniería, a diferencia de los países de América Latina con 23%. Otra observación resaltante fue que los países de América Latina presentan poco uso de las normas

ISO 9001 a diferencia de España, se indica el uso de esta herramienta con 50%. En cuanto al planeamiento estratégico, ambos continentes presentan similares porcentajes y posiciones dentro del análisis. A continuación, se presenta el análisis de las herramientas detalladamente:

La aplicación de normas ISO 9001 con 44% en las bibliotecas de España, dado que buscan el correcto cumplimiento de los requisitos teniendo en cuenta su metodología de aplicación según los aspectos importantes, como contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación del desempeño y la mejora, estos aspectos tienen que ser evaluados por el jefe de la biblioteca. En este país se involucra en todo el proceso de la obtención de la certificación a través de uso normas ISO 9001 participan los colaboradores y los usuarios, para asegurar el cumplimiento correcto de sus requisitos y brindar un servicio eficaz. En segundo lugar, se encuentra Colombia con 17% esto debido a que las entidades también utilizan normas ISO 9001 para demostrar la calidad en sus procesos y servicios con la finalidad de obtener la certificación. Otros países que utilizan esta herramienta son Perú con 10%, Brasil con 3%, Argentina 10% Ecuador 3%, Venezuela 3% y México 7% y Portugal con 3%.

Figura 14***Países que más usan las Normas ISO 9001***

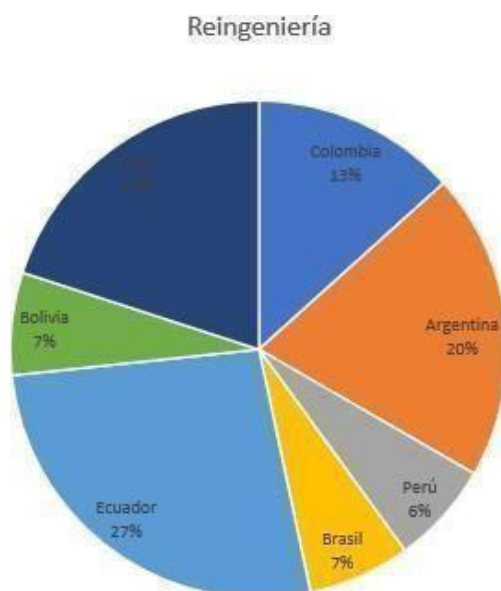
La reingeniería en las bibliotecas se aplica en los distintos procesos como la optimización los procesos técnicos, la circulación y los servicios innovadores, haciendo uso de las tecnologías. Por un lado, apoyó a la eliminación de la duplicidad de procesos o en los servicios de poco alcance, en las bibliotecas virtuales se utiliza para dar un cambio de contenidos o del servicio propio que ofrece la biblioteca por uno más práctico y eficaz. La reingeniería se orientó a la búsqueda de servicios innovadores en las bibliotecas de Iberoamérica, pero principalmente en Ecuador se utilizó la reingeniería como un proceso de cambio total y transformación, permitió adaptar los servicios presenciales a virtuales y así mantenerse en el tiempo.

Entre los países que aplican reingeniería en sus bibliotecas destaca Ecuador con 27% en este país utilizan esta herramienta para modernizar las bibliotecas, así como automatizar

algunos procesos relacionados a la organización del material bibliográfico y la implementación de servicios virtuales para los usuarios. Por otra parte, Argentina ocupa el segundo lugar con 20% de uso, se aplica más en las áreas gerenciales de la biblioteca y con una visión orientada hacia el cliente, en forma similar, Cuba con 20% constituye una aplicación destacada que comprende 4 etapas las cuales buscan la actualización de la misión y visión, la definición de la estructura orgánica, designación de puestos laborales y la remodelación de los espacios. En Colombia cuenta con 13% en el uso de esta herramienta por parte de sus bibliotecas, fue importante para disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes, mejoró el proceso de atención a los usuarios y redujo los costos. Además, logró mejorar procesos como el acercamiento del colaborador interno a las fuentes de información, ofertar más productos y servicios de información innovadores y aceleró la producción científica. Otros países de Sudamérica que utilizan esta herramienta es Bolivia y Brasil con 7%, Perú 6%.

Figura 15

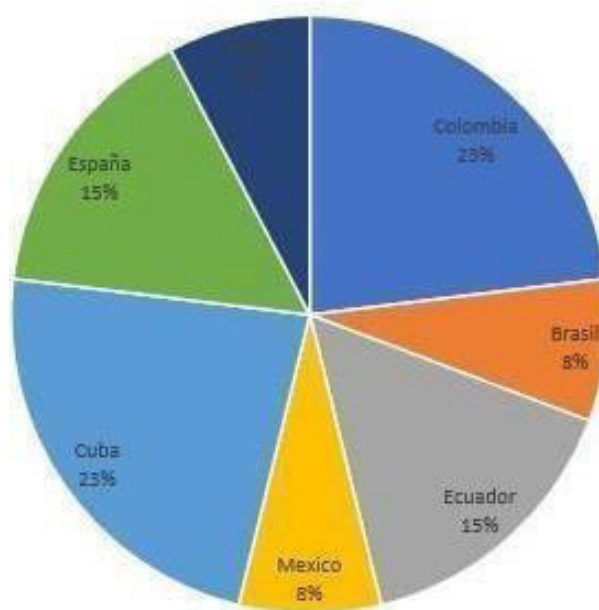
Países que más usan la reingeniería



La mayoría de los países de América Latina, España y Portugal reconocen la importancia de la prospectiva ya que permite tener una meta fija. En este caso, Colombia con 23% utilizó esta herramienta en sus bibliotecas para crear un área híbrida con el fin de aprovechar los beneficios de la tecnología pero que a su vez no se pierda la esencia de la biblioteca, de manera que se pueda generar una ventaja competitiva con el uso y procesamiento de la información que garanticen la obtención de información adecuada a sus usuarios. Cuba con 23%, este país utiliza la prospectiva para generar una mayor participación, perfeccionar el planeamiento que poseen y de esta manera generar una mayor colaboración la educación. Otros países que manejan esta herramienta son Brasil con 8%, Italia con 8%, España con 15%, México con 8% y Ecuador con 15%, respectivamente.

Figura 16

Países que más usan la prospectiva

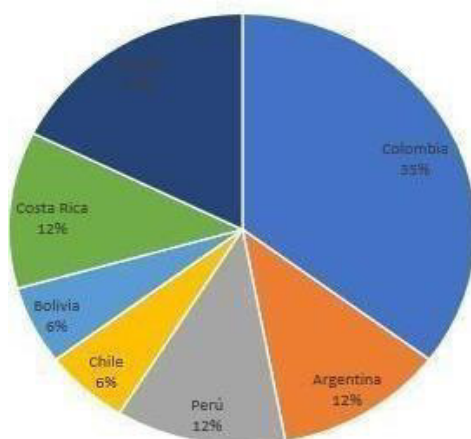


En cuanto al planeamiento estratégico los países más dominantes son Colombia con 35%, debido a la presencia de políticas enfocadas a bibliotecas públicas y es uno de los países que reconoce el rol fundamental que tienen las bibliotecas y los bibliotecólogos en la

sociedad, con sus servicios innovadores, un ejemplo importante del desarrollo de esta herramienta en este país es el análisis de una biblioteca penitenciaria con el desarrollo de servicios, acceso y programas que brinda la institución para contribuir con el desarrollo personal y educacional de los internos, otro caso es el desarrollo de un plan para la biblioteca pública municipal Cundinamarca analizando que está orientado a niños y adolescentes mayoritariamente el plan consiste en integrarse a la red municipal de bibliotecas públicas y escolares en la cual se le brindan equipos tecnológicos y de comunicaciones, para ello el análisis se realizó a través de la aplicación encuestas. En segundo lugar, España con 17% debido a la aplicación de estrategias para asegurar la permanencia e incrementación de la eficiencia de la biblioteca ante el avance de las tecnologías. Otros países que aplican esta herramienta son Argentina, Perú y Costa Rica con 12%, Bolivia y Chile con 6%, respectivamente.

Figura 17

Países que más usan el planeamiento estratégico

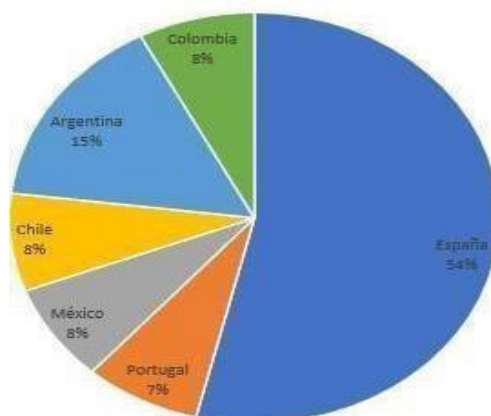


Por otra parte, el empoderamiento se destaca en España con 54%, esto a causa de las campañas de sensibilizan a los ciudadanos sobre la importancia del empoderamiento y el impacto que genera su uso, se fortaleció las bibliotecas populares a través de planes de trabajo impuestos por las juntas vecinales en los cuales se desarrolló proyectos en equipo y la creación

de laboratorios con impresoras 3D, así como la implementación de espacios para el trabajo colaborativo, otro aporte importante fue modernizar la visión de la biblioteca como un espacio de colaboración ciudadana en el cual se desarrollen proyectos y la realización de eventos sociales. En segundo lugar, está Argentina con 15% buscó empoderar a los ciudadanos para la implementación de bibliotecas, como la biblioteca Teresa Pérez, parte del Ministerio de Cultura donde se desarrolló talleres para la comunidad como apoyo escolar entorno a la música, cerámica, ciencia para fomentar la recreación y la formación académica de los niños de la ciudad, esta biblioteca representa la lucha ciudadana por satisfacer las necesidades sociales que apoyen el desarrollo profesional y personal. Otros países que hacen uso del empoderamiento son Colombia, Chile, México con 8% y Portugal con 7%, respectivamente.

Figura 18

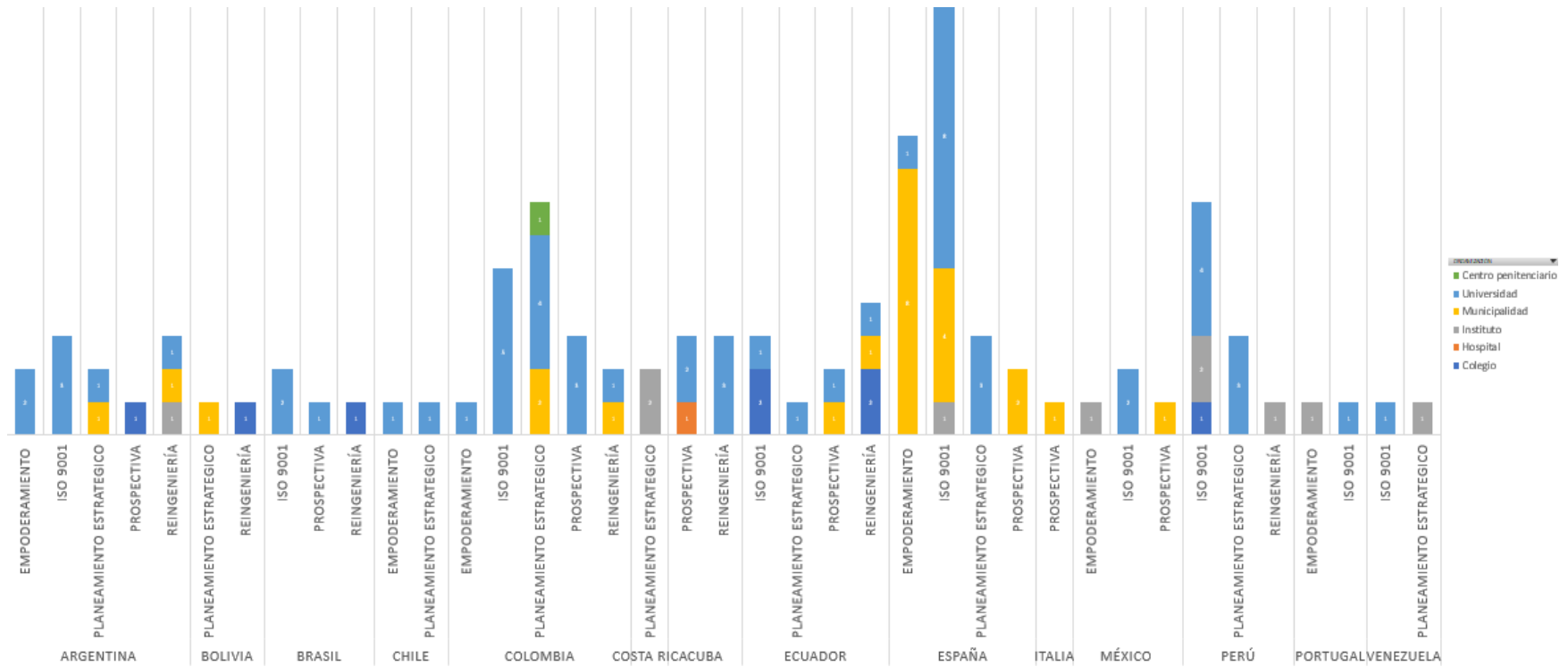
Países que más usan el empoderamiento



Nota. En la siguiente figura se presenta países y tipos de biblioteca que utilizan las herramientas de gestión.

Figura 19

Países y tipos de bibliotecas que utilizan las herramientas de gestión



5.2 Acerca de la relación de las herramientas de gestión y el propósito de las bibliotecas de Iberoamérica.

En el análisis de las herramientas de gestión aplicada a las bibliotecas como objeto de estudio se puede observar una estrecha relación en cuanto al propósito de la biblioteca. A continuación, se detallará la relación dividiendo el propósito de la biblioteca en tres aspectos: la misión, la visión y los objetivos de la biblioteca.

En cuanto a la misión, las herramientas que más se relacionan son el planeamiento estratégico, debido a su contribución a la estructura que busca guiar a la entidad y por ende el cumplimiento adecuado de la misión, las normas ISO tienen como objetivo establecer un servicio de calidad analizando cada aspecto de la entidad por lo cual tiene estrecha relación con la misión de la biblioteca, a través de la aplicación de esta herramienta permite establecer mejoras y evaluaciones permanentes que encaminan a la biblioteca en dirección a su misión.

Con respecto a la visión, una de las herramientas más relacionadas es prospectiva, ya que en los estudios analizados buscó futuros posibles que permitan implementar acciones que se acerquen más o logren alcanzar la visión planificada. Otra herramienta vinculada a la visión de la biblioteca es reingeniería debido a que reestructura la entidad en general o en algunos casos mejora procesos específicos de la entidad en los que no se han obtenido los resultados esperados y se realicen los cambios permanentes que permitan mejorar los procesos y se incrementó la efectividad de estos en las bibliotecas.

Por último, existe una fuerte relación con los objetivos se ven estrechamente ligados las cinco herramientas mencionadas anteriormente, es decir, el planeamiento estratégico estableció acciones para conseguir los objetivos propuestos en la biblioteca, en el caso de reingeniería buscó conseguir la mejora un proceso que no estaba obteniendo el alcance esperado, por lo tanto, tiene como base los objetivos. El empoderamiento es la solución de las necesidades de una

población guiados por una serie de objetivos que se lograron a través del trabajo en equipo donde se realizaron diferentes actividades para la escucha y comprensión de las poblaciones beneficiarias.

5.3 Acerca del impacto de las herramientas de gestión en las organizaciones a las que pertenecen las bibliotecas de Iberoamérica.

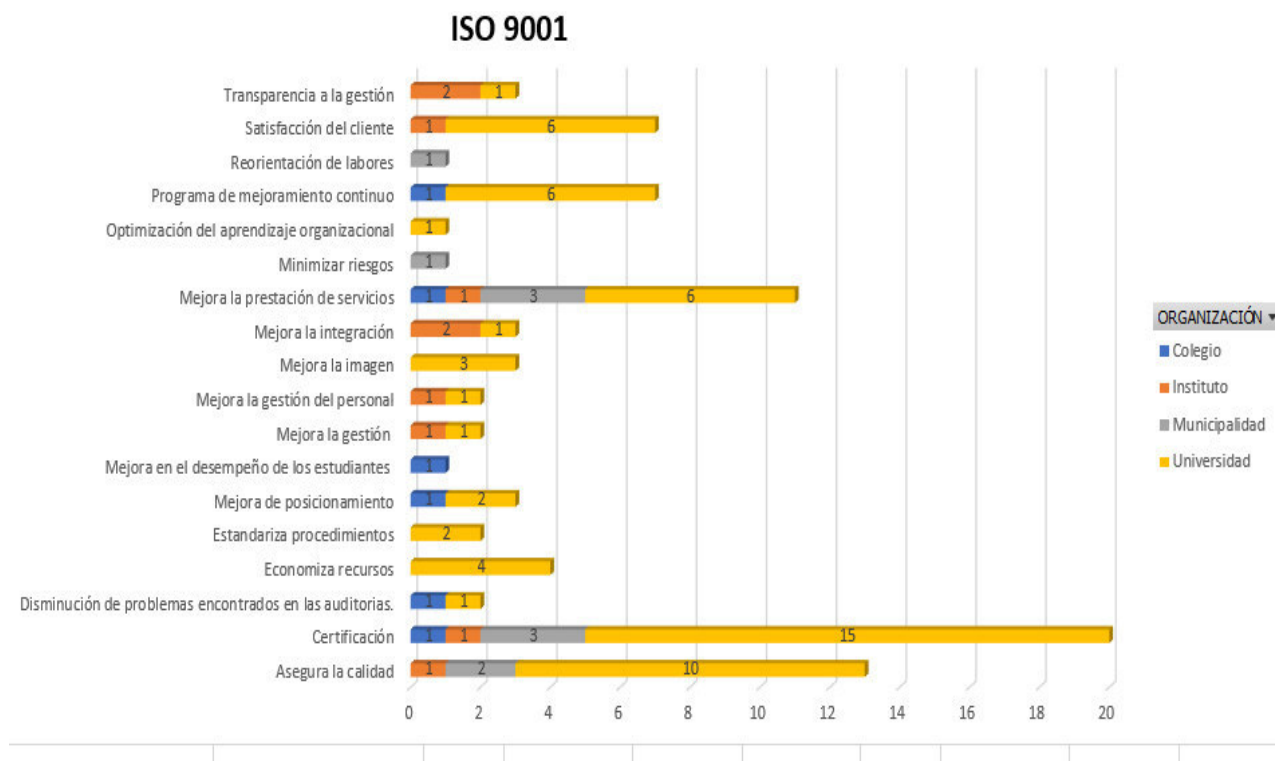
Para analizar el tercer objetivo fue necesario segmentar el impacto y los beneficios que tuvieron las diferentes entidades con la aplicación de las herramientas de gestión. A continuación, se explicará sobre el impacto del uso de las herramientas de gestión en las organizaciones seleccionadas.

En primer lugar, en cuanto a normas ISO 9001 se puede observar que la organización con mayor aplicación es la universidad donde se evidencia certificación de la institución, aseguramiento de la calidad, mejora continua y la satisfacción del cliente. En segundo lugar, esta herramienta ha sido beneficiosa para los institutos de España, Colombia, Ecuador, Perú y Argentina, en los cuales se puede observar una mejora en la integración de sus procesos, así como la transparencia en la gestión y fortalecimiento en la gestión del talento. En tercer lugar, se encuentran los colegios de Ecuador y Perú, en los cuales se ha percibido mejora continua, mejora de sus servicios, la mejora en el rendimiento académico de los estudiantes y en el posicionamiento, es importante destacar que los colegios también adquieren certificaciones que aseguran su calidad educativa de modo que, les brinda la confianza a los padres de familia y a los mismos estudiantes de recibir una formación de calidad, todo aquello genera un incremento significativo en ingreso de los estudiantes anualmente. Los resultados más visibles de la aplicación de normas ISO 9001 se encuentran en las universidades la Universidad Nacional Autónoma de México, UNICAMP, la Universidad de Buenos Aires, la Universidad de Chile y

la Pontificia Universidad Católica de Chile, las cuales cuentan con certificación de calidad ISO:9001 por lo que su aplicación es muy importante para ofrecer educación de calidad hacia los estudiantes.

Figura 20

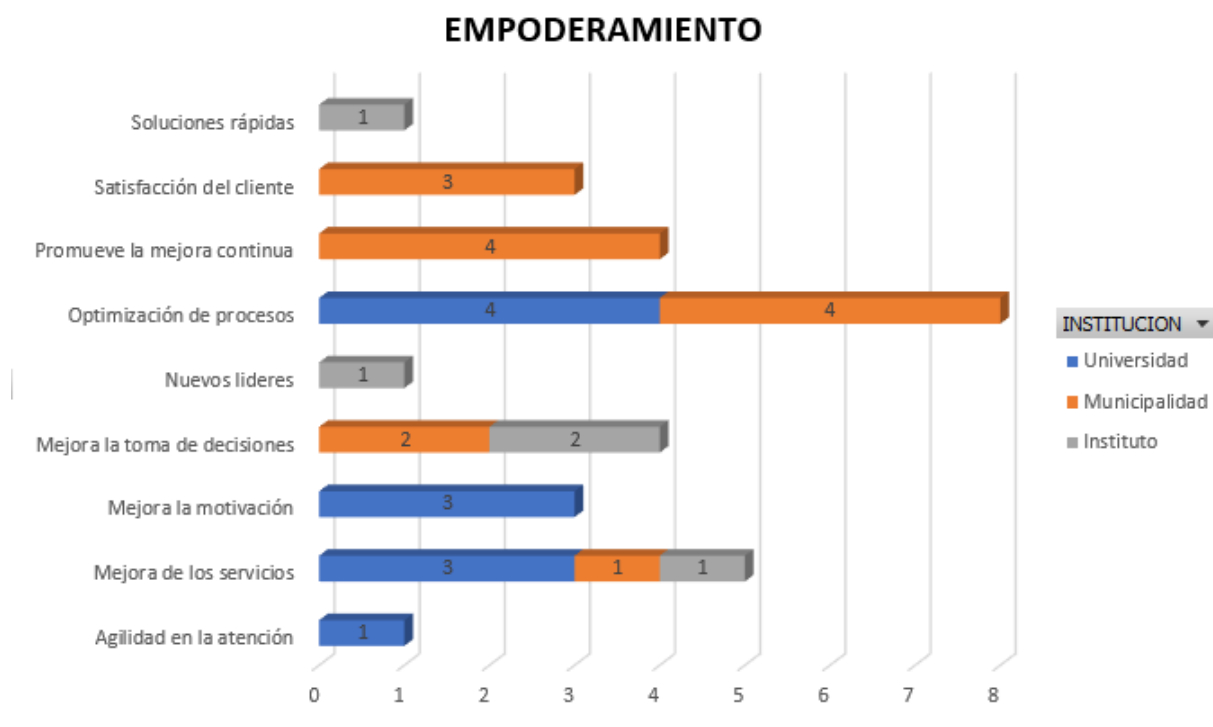
Beneficios de la aplicación de las normas ISO 9001



El empoderamiento ha demostrado ser una herramienta muy beneficiosa para las instituciones como es el caso de las universidades, donde su aplicación tuvo como resultado optimización de los procesos, la motivación de sus colaboradores, se observó un crecimiento productivo en los servicios y se percibió una rápida atención a sus clientes. Por otra parte, las municipalidades y entidades del estado lograron mejorar en cuanto a la satisfacción del cliente, así como optimizaron los procesos y generaron una mejora continua, tus decisiones permitieron una mayor eficacia a la institución. En las universidades se optimizaron los procesos y mejoró la motivación. En los institutos resaltaron en la creación de nuevos líderes, la obtención de soluciones rápidas y mejoró los servicios.

Figura 21

Beneficios de la aplicación del empoderamiento

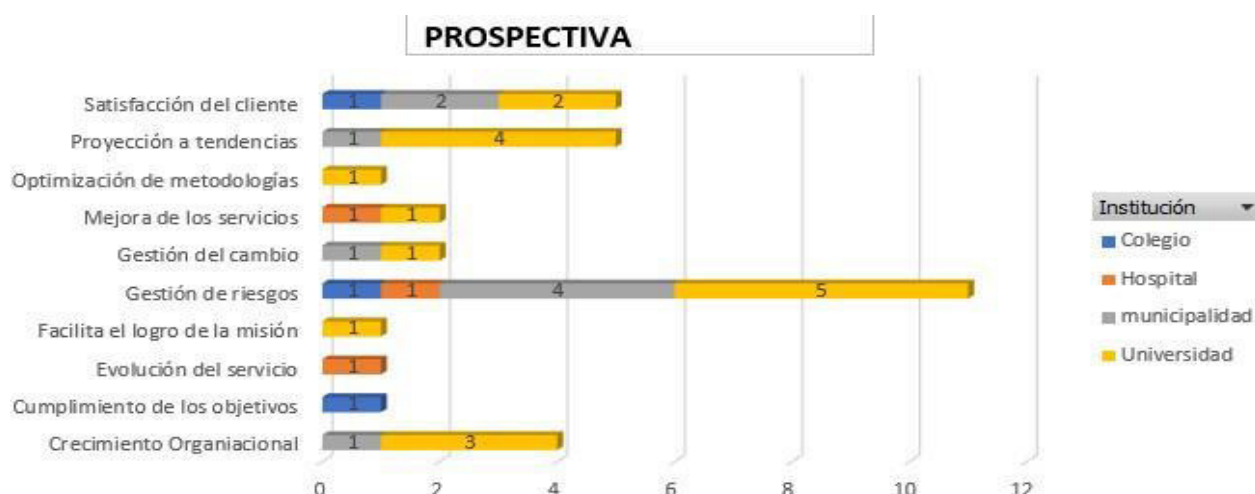


La prospectiva ha sido una herramienta con mayor utilización por parte de las universidades debido a que se evidenció una proyección a tendencias, es decir, permitió analizar

el panorama actual y poder proyectar tendencias futuras que en este caso fue de gran ayuda dentro de las instituciones, asimismo también fue necesario para gestionar los riesgos que se podrían generar a futuro, también permitió el crecimiento organizacional. En cuanto a las municipalidades y entidades del estado se obtuvo un crecimiento organizacional, además se pudo concretar una adaptación al cambio y con ello se pudo lograr una mayor satisfacción de los clientes. En los hospitales se puede evidenciar las mejoras en los servicios. Asimismo, se crearon nuevos servicios y permitió la disminución de riesgos.

Figura 22

Beneficios de la aplicación de la prospectiva



El planeamiento estratégico fue crucial dentro de las universidades en las cuales hubo mejoras en cuanto a la satisfacción del cliente, la cooperación estratégica, se mejoraron ampliamente los servicios, así como se generó una gran ventaja competitiva y permitió una mayor estabilidad en el tiempo. En los institutos hubo un incremento de los clientes y la innovación en los servicios. En los centros penitenciarios se logró la mejora del servicio ofreciéndole un área en donde las personas privadas de su libertad pudieron formarse y desarrollarse académicamente. En las municipalidades, se logró una mejora de su organización,

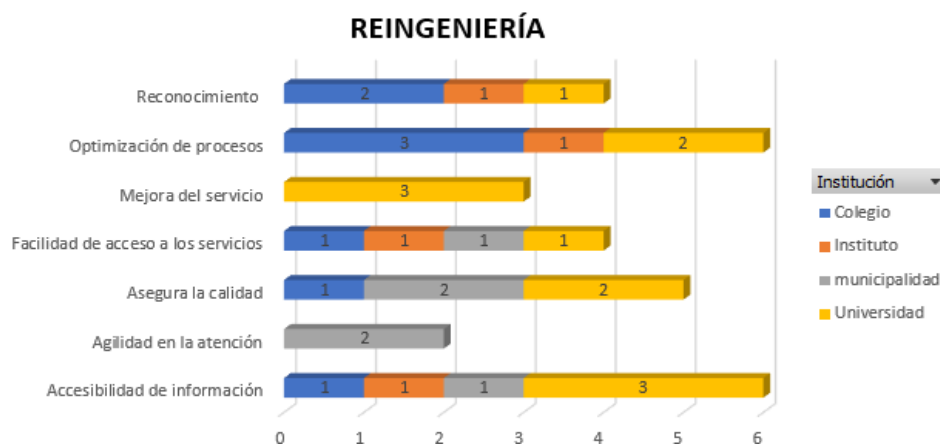
la toma de decisiones y permitió incrementar la ventaja competitiva.

Figura 23

Beneficios de la aplicación del planeamiento estratégico



La reingeniería resultó la mayor aplicación en los colegios y se obtuvo como resultado la optimizar los procesos, facilitó el acceso a los servicios, ya que muchos de estos se encontraban de manera manual por lo que al virtualizarlos facilitó su acceso a la información y se obtuvieron distintos reconocimientos. En las municipalidades, se aseguró la calidad y la agilidad en los servicios. En cuanto a las universidades, se obtuvieron mejoras en los servicios y en la accesibilidad de información, esto a través de la rapidez de los procesos y con la eliminación de las duplicidades.

Figura 24***Beneficios de la aplicación de la reingeniería***

En la presente investigación, las herramientas de gestión obtuvieron resultados exitosos en cuanto a su aplicación, ya que permitieron que las distintas instituciones como colegios, institutos, universidades, hospitales, centros penitenciarios y entidades del estado pueda mejorar en cada uno de sus procesos específicos a partir de la aplicación de mejora continua en bibliotecas. Obteniendo mejoras en los servicios, crecimiento de los clientes, la optimización de los procesos y agilidad en cada una de sus actividades, así como reducción de riesgo, logrando predecir futuras tendencias y así adelantarse a toma de decisiones de la institución. Además, permitió reestructurar ciertos procesos o automatizarlos como es el caso de Ecuador que sistematizó el proceso de organización de la biblioteca lo cual generó una mayor eficiencia para la institución y generó ahorros en cuanto al personal y el material físico.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

A continuación, se presentará la discusión dividida en tres apartados según los tres objetivos específicos planteados.

6.1 Posicionamiento de las herramientas de gestión más aplicadas en bibliotecas de Iberoamérica

Durante el desarrollo de la investigación se pudo comprobar que existe la necesidad de aplicar herramientas de gestión en bibliotecas ya que, como se observó en los resultados, se obtuvieron grandes beneficios.

Los resultados en torno a las herramientas de gestión más utilizadas en las bibliotecas estudiadas, señalan a las normas ISO 9001 con el mayor porcentaje de aplicación en los países de América Latina con 31%, España y Portugal con 50%, esto se debe a que fue una herramienta fundamental en los colegios y universidades como Gómez, Fontalvo y Vergara (2013), destacan en su postura que las normas ISO 9001 es una de las herramientas más estudiadas en las empresas de los países de América Latina, debido a los diversos estudios de incremento de productividad, ahorro de tiempo y dinero, mejora en la disponibilidad de recursos y optimización en la búsqueda de información. Según los resultados, apoyan esta postura ya que impactó positivamente en bibliotecas a través de la mejora de atención debida de las necesidades de los estudiantes, la mejora continua del sistema educativo, además, se redujeron los riesgos en la administración, programación y seguridad de los estudiantes, a través de la realización de ajustes según la recopilación de datos basada en la evidencia.

En España, se destaca el uso de Normas ISO 9001 en bibliotecas, esto se debe a que en Europa priorizan la calidad de la educación a través de políticas y reglamentos en torno a la gestión de la calidad dentro de instituciones como las universidades y colegios quienes exigen mejoras a través de las auditorias, esto conlleva a que sea una herramienta de las preferidas por las instituciones españolas. Lo cual lo confirma lo expuesto por ISO (como se citó en Cortez et al., 2014) “Esta norma se utiliza para implementar y mejorar la eficacia de un SGC, aumentando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. La ISO 9001 es aplicada por más de un millón de organizaciones en 178 países, perteneciendo el 47 % de estas a la Unión Europea.”.

Asimismo, la postura de Texidor (2009) menciona que el desarrollo de la gestión de calidad en una biblioteca es complejo debido a que necesitan romper con modelos mentales que se presentan como barreras y obstáculos en la implementación de las normas ISO 9001.

Al comparar las posturas, se puede observar que las normas ISO 9001 son más utilizadas en España debido a que es uno de los países potencia en el uso de esta herramienta y su correcta aplicación ha demostrado un impacto positivo en las instituciones.

Por otra parte, en los resultados también se pueden observar la falencia en las investigaciones en torno a la aplicación de la reingeniería en España lo cual, es confirmado por la postura de Gómez, Hernández y Romero (2017) quienes afirmaron la reingeniería no se suele aplicar en España por el poco financiamiento.

Según los resultados obtenidos se pudo confirmar que la aplicación de la reingeniería, así como generó efectos positivos, también requirió de una gran inversión por lo que no se suele optar en las bibliotecas públicas españolas. Como lo mencionan Hammer y Champy (1994) quienes destacaron que la reingeniería implica un cambio drástico en una entidad que busca una reinvención, enfocada a la reestructuración. Por otra parte, Rafoso y Artiles (2011)

argumentaron que “las bibliotecas no han tenido un papel dinámico a pesar de desarrollarse dentro de grandes organizaciones que están constantemente en competencia, debido a los paradigmas que evitan que las bibliotecas innoven” (p. 34).

6.2. Vínculo entre las herramientas de gestión y la finalidad de las bibliotecas de Iberoamérica

Sobre la relación entre las herramientas de gestión estudiadas y el propósito de las bibliotecas en el apartado de los resultados se destaca que existe un vínculo estrecho entre las herramientas de gestión estudiadas y la misión, visión y objetivo de las bibliotecas.

En el caso de la misión, en los resultados se evidenció que se relaciona estrechamente con el planteamiento estratégico y las normas ISO 9001, esto se debe a que las investigaciones estudiadas se destacan que ambas herramientas se ejecutan en base de la misión de las bibliotecas y es necesario tener una estructuración adecuada de la misión antes de la aplicación. Lo cual está respaldado por la postura de Patiño (2012) quien afirmó que el uso de planeamiento estratégico fue eficaz para apoyar el cumplimiento de la misión y visión de la biblioteca general de la Universidad Central del Ecuador y que está su vez mejoró la gestión administrativa y Bonachea (2010) quien señaló que el uso del planeamiento en las bibliotecas públicas de Andalucía marcó una estabilidad y una evolución constante de estas entidades gracias a la capacidad de adaptarse a los cambios y la constante evaluación de los servicios y programas que brinda la biblioteca.

Con respecto a la visión, en los resultados se puede observar que las herramientas más vinculadas son el sistema de calidad, tal como lo ratifica la postura de Sánchez (2006) la evaluación en el sistema bibliotecario de la Universidad Autónoma de México a través del análisis del cumplimiento de requisitos arrojaron las debilidades como la lentitud en los procesos que posee la entidad con esta información se logró realizar una

reestructuración en la institución con la finalidad de acercarse a su visión.

Sin embargo, los autores Pinto, Balagué y Anglada (2007) mencionaron que las bibliotecas poseían el paradigma de estar retrasadas en cuanto a la evaluación de la calidad en relación a la organización, por lo cual su visión no era actualizada en concordancia con la organización. Por consiguiente, no tenían servicios organizados. Si bien esta situación mejoró en España, en países de América Latina aún se puede observar.

Lo expuesto por los autores se puede deber a la falta de adaptación por parte de los colaboradores y directores de las entidades en América Latina, ya que esto genera paradigmas que retrasan la aplicación de sistemas de calidad en búsqueda de su mejora de la institución.

Otra herramienta en relación con la visión es la prospectiva, ya que en los resultados obtenidos permitió comprender las tendencias, el impacto en la entidad y la identificación de rutas y estrategias y con ello se pudo estructurar una visión a largo plazo efectiva para la biblioteca y la entidad a la pertenece.

En sentido es posible afirmar que, si bien cada herramienta tiene algunas complicaciones en su aplicación en bibliotecas tal es el caso de las herramientas ISO 9001 y la reingeniería, en general ambas contribuyen significativamente en la misión, visión y objetivos de la biblioteca.

6.3. Efectos de las herramientas de gestión en las organizaciones a las que pertenecen las bibliotecas de Iberoamérica

En este apartado, se explica los hallazgos encontrados en los resultados sobre el impacto de la aplicación de las herramientas de gestión en las organizaciones, entidades, empresas, etc., en donde se ubican las bibliotecas estudiadas.

En el caso de normas ISO 9001, en los resultados obtenidos, evidenció que el

mayor beneficio fue la certificación y la mayor entidad aplicada fueron las universidades cómo es el caso de la Universidad de Buenos Aires, herramienta base para demostrar la calidad de la educación. Como segundo beneficio más importante fue la eliminación de actividades innecesarias a través de la digitalización de procesos administrativos, académicos y disminución de problemas en auditorías

Los hallazgos en la aplicación de las universidades respaldan la postura de los autores, en España, Ecuador, Colombia y Argentina, que a través de la digitalización optimizó diferentes procesos como los administrativos y académicos en las áreas de gestión y biblioteca en estas universidades. . (Balagué, 2007; Chumpitazi, 2018; Cuya, 2015; Parra, 2016; Texidor, 2009).

Además, Medina-Cárdenas; Rico-Bautista, D; Arevalo-Ascanio (2019), apoyan esta postura debido a que mencionan “el uso de gestión de calidad en las universidades de Colombia, la auditoría interna detectó una mejora de 70,3% en cuanto a la productividad y un 69% en competitividad en las universidades estudiadas” (p. 38). Ello es respaldado por Lizarzaburu (2016), quién afirmó “los principales beneficios de aplicar la norma ISO 9001 es que se adapta a una mejora continua en cuanto a la calidad de los servicios y la atención que ofrece a sus clientes, logrando así, cumplir con sus expectativas” (p.51).

Por otra parte, en cuanto empoderamiento se puede afirmar que su mayor beneficio encontrado fue la optimización de procesos y la institución de mayor aplicación fueron las municipalidades. En los hallazgos se encontró que conllevó al crecimiento de las organizaciones a través de sus bibliotecas y la creación de servicios innovadores como el coworking. De la casuística revisada en los países con relación al empoderamiento se identificó que el empoderamiento de los ciudadanos logró una mayor participación ciudadana en la planificación y desarrollo de programas, promovió la colaboración, lo cual

conllevó un desarrollo sostenible. Fuente-Cobo (2017); Arévalo (2016); Sebastián, Lopez, Cardama y García (2018); Gómez-Hernández, Hernández-Pedreño y Romero-Sánchez (2017).

Ante ello, la postura de Montaña (2012) afirmó que “el empoderamiento de la ciudadanía permite lograr los objetivos trazados por lo organización y de esa manera lograr que tengan una posición favorable para la organización” (p. 80).

Con lo mencionado por los autores en relación a los resultados obtenidos se puede afirmar que la aplicación de esta herramienta es un desafío muy importante, pero a su vez su éxito puede conllevar a un gobierno mucho más transparente, capacitado y con ello contribuye al bienestar y fortalecimiento de la comunidad.

En cuanto a la prospectiva, según los resultados indican que el mayor beneficio encontrado fue la gestión de riesgos, seguido de la proyección a tendencias y la entidad con mayor aplicación fueron las universidades. Esto se afirma por lo mencionado en las universidades estudiadas en donde se pudo realizar ajustes a los planes estratégicos y gestionar los cambios lo cual permitió los procesos sean más accesibles y rápidos, como el caso del uso de servicios en línea. Reyes (2014); Aguilar, Zambrano, Chávez; Ortega (2018). Tobón, (2004); Gallo-León, (2020).

Según lo mencionado por los autores y contrastado con los resultados obtenidos se puede afirmar que la aplicación de la prospectiva fue crucial para el buen desempeño de los colaboradores y generó una ventaja competitiva en las universidades aplicadas.

Con respecto al planeamiento estratégico, según los resultados obtenidos los beneficios más importantes fueron la gran ventaja competitiva, la mejora en los servicios y la gestión del cambio y la entidad con mayor aplicación fueron los colegios, como lo respalda las posturas de Chávez, (2006); Correa, (2015); Tang (2012); Delgado (2010), se

contribuyó con la mejora de la calidad de vida de los estudiantes y padres de familia, lo cual generó eficiencia y atención a las necesidades de los usuarios. Además, permitió realizar un análisis de las tendencias educativas, el cual se dividió en personal administrativo, personal docente, recursos disponibles e infraestructura.

Uno de los hallazgos más relevantes fue su aplicación en un centro penitenciario en donde se logró a través de la aplicación del planeamiento en la biblioteca se mejoró el servicio y fue crucial para el desarrollo personal y académico de los reclusos.

Sin embargo, la aplicación de esta herramienta puede ser negativa en entidades no lucrativas como lo afirma la postura de Gómez (2009), precisó que existen aspectos que afectan a las organizaciones no lucrativas, en el desarrollo del planeamiento estratégico como la falta de apoyo económico, el recorte del presupuesto, la falta de enfoque de proyección social y la poca importancia de escuchar las necesidades de los usuarios. Por lo cual, son limitantes por lo que no suelen aplicar esta herramienta en universidades públicas.

Por último, en cuanto a la reingeniería, los mayores beneficios encontrados en los resultados fueron la optimización de procesos y la accesibilidad de información. Asimismo, la entidad con mayor aplicación fueron los colegios y universidades. Estos resultados fueron respaldados por los autores quienes indicaron que permitió eliminar las duplicidades de procesos, detecta los procesos que limitan el crecimiento de la entidad y la automatización en la organización con el desarrollo y uso de tecnologías acorde a los procesos y con ello a la evaluación de la entidad incrementando los ingresos para la eficiencia de la organización Meyer y Saldaño (2017); Saraiva, (2013); Arakaki, Nunes, Bacocina, Moraes, y De Oliveria (2017); Ospina, (2006); Fiego y Damián, (2017); Drocchi, (2010).

Sin embargo, se contrasta con lo mencionado por los autores Hammer y Champy

(1993) quienes afirman “existen algunos aspectos negativos como cambiar el orden y los pasos para llevar a cabo reingeniería, abandonar en el proceso, conformarse con pequeños resultados, limitar el alcance de la reingeniería podría llevar a la organización al fracaso” (p. 98).

Asimismo, se puede inferir que la aplicación de esta herramienta es un proceso complejo, como lo mencionan los autores ya que debe ser gestionada correctamente, para reducir en lo posible el impacto negativo que pueda ocasionar los cambios realizados en la institución educativa.

Finalmente, según lo recabado y contrastado se puede afirmar que todas las herramientas presentadas contribuyen significativamente en el crecimiento y desarrollo de las entidades aplicadas. Las entidades que más beneficios pueden conseguir al realizar su aplicación son los colegios y universidades ya que estos son financiados y poseen un presupuesto definido, con ello facilita su aplicación. Sin embargo, no quiere decir que las entidades no lucrativas no puedan aplicar estas herramientas, ya que, según lo expuesto por los autores, existen desafíos que enfrentar, pero si se realiza una aplicación correcta y un seguimiento constante también se podrá obtener resultados significativos que ofrezcan una mayor eficiencia y eficacia en la entidad.

CONCLUSIONES

- En cuanto a las herramientas de gestión más usadas en bibliotecas de Iberoamérica, se observó que existe énfasis en el uso de las normas ISO 9001 debido a que obtuvo el mayor porcentaje de aplicación en bibliotecas escolares, seguido del planeamiento estratégico, herramienta que dirige la biblioteca, el cual busca conseguir su misión y visión. Estas herramientas han demostrado gran efectividad porque posibilita el crecimiento en la institución. En España y Portugal prefieren el uso de herramientas como el empoderamiento, centrado en el valor humano. Por otra parte, en los países de América Latina optan por herramientas de gestión que brinden resultados prácticos, priorizando herramientas económicas que son aplicadas a las empresas y que genera grandes resultados, tal es el caso de la ISO 9001 y la reingeniería. La mayoría de biblioteca universitarias, escolares y públicas que aplican las herramientas de gestión, se ven presionadas por sus autoridades. Además, la reingeniería es una de las herramientas de mayor uso en los países de América Latina, debido a que es aplicada a procesos y áreas dentro de la biblioteca cómo suele pasar en los procesos técnicos, esta herramienta genera una mejora en torno a la rapidez y facilidad en las actividades, así como disminución y eliminación de la duplicidad de procesos. En España, existen pocos estudios relacionados a la reingeniería en bibliotecas, debido a que están ligados a las tecnologías ya la virtualidad de procesos, pero no se han encontrado estudios vinculados a la gestión administrativa de las bibliotecas.
- Las herramientas de gestión están estrechamente relacionadas al propósito de las bibliotecas, tal es el caso del planeamiento estratégico, el cual busca utilizar ciertos mecanismos para encaminar la biblioteca hacia el logro de su misión y visión. En general, todas las herramientas estudiadas aportan en diferentes aspectos como la organización, dirección y evaluación, con el fin de que las bibliotecas puedan cumplir su propósito en la

entidad.

- El uso adecuado de las herramientas de gestión en bibliotecas ha demostrado resultados positivos en las diferentes entidades aplicadas, en el caso de las universidades ha permitido la acreditación y la certificación de calidad de sus servicios. En los colegios se observó una mejora significativa en el desarrollo de las capacidades, formación de los estudiantes y una mejora en la eficiencia de los servicios. Asimismo, en entidades públicas que pasan permanentemente por auditorías internas meticulosas, con el uso de estas herramientas, han logrado buenos resultados

RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta la poca información existente sobre la aplicación de herramientas de gestión en bibliotecas, se recomienda que más organizaciones apuesten por implementar y fomentar su uso, ya que se conseguirían múltiples beneficios detallados en la presente investigación. Además, permitirá analizar ampliamente las mejoras conseguidas en las bibliotecas, así como poder adaptar y trasladar las herramientas más utilizadas en empresas al rubro de las bibliotecas.
- Las bibliotecas en los países de América Latina deberían optar por utilizar herramientas que enfatizan el valor a los usuarios y a sus colaboradores, dándole la oportunidad de tomar decisiones y delegar tareas que puedan generar una mayor eficiencia y eficacia en las instituciones, con el fin de cultivar las herramientas de gestión sociales y enfocadas en el recurso humano.
- En España y Portugal se debería desarrollar políticas que fomenten un mayor uso en las herramientas de gestión en sus bibliotecas como la reingeniería, para el beneficio de la institución en general ya que permitiría integrar la organización y biblioteca con el objetivo de realizar distintos servicios y actividades de manera más rápida, eficaz y accesible.
- Se debería promover políticas enfatizadas en el rol fundamental del bibliotecólogo en el uso de las herramientas de gestión en las bibliotecas en los países subdesarrollados, en los cuales se ha visto un menor empleo de estas en sus bibliotecas, teniendo en cuenta que hay algunas herramientas que pueden prescindir de grandes inversiones como la prospectiva y el empoderamiento, con el propósito de visibilizar bibliotecólogos como directores y jefes de bibliotecas, archivos, museos o centros de información.

REFERENCIAS

- Aguilar, A (s.f). Gestión de calidad en las bibliotecas, norma ISO 9001.
<http://eprints.rclis.org/18156/7/Gesti%C3%B3n%20Calidad%20Bibliotecas.pdf>
- Aguilar, B., Zambrano, G., Chávez, D., & Ortega, J. (2018). Gestión y Prospectiva Estratégica, Aplicable a Entidades Públicas de Desarrollo Sociocultural. Revista Científica Hallazgos21, 3. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/230>
- Amaya, J. (2005). Gerencia: planeación & estrategia. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Arakaki, F, Nunes, P, Bacocina, E, Moraes, T y De Oliveira, L (2017). Un entorno de integración de lectura y ocio: el caso de la biblioteca IFSP-presidente Epitácio. En Anales del Congreso Brasileño de Bibliotecología, Documentación y Ciencias de la Información-FEBAB (Vol. 27).
- Area, M. (2010). Tecnologías digitales, multialfabetización y bibliotecas en la escuela del siglo XXI. Boletín de la asociación andaluza de bibliotecarios, 25(98), 39- 52.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3616424.pdf>
- Arévalo, A. (2016). La biblioteca en proceso de cambio.
<https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/129642/arevalo%20bibliotecas%20en%20proceso%20de%20cambio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aristizábal, M, & Galeano, M. (2008). Cómo se construye un sistema categorial. Estudios de derecho, 65(145), 161-188. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/red/article/view/848>
- Astigarraga, E. (2016) "Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica." ICAP - Revista Centroamericana de Administración Pública (71) 13-29
https://www.academia.edu/download/50645323/Prospectiva_Estrategica_Origen_y_practicas_Eneko_Astigarraga_ICAP_71-2016.pdf
- Balagué, N. (2007). El uso de la norma de calidad ISO 9001 en las bibliotecas de instituciones

- de educación superior. BiD: textos universitarios de biblioteconomía i documentación, 2007, núm. 19. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/16810/1/566134esp.pdf>
- Bernal, C (2010) Metodología de la Investigación, (3ª ed.) Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bonachera, J. (2010). La planificación aplicada a las bibliotecas públicas del Estado: bases para el diseño de una estrategia en Andalucía [Tesis doctoral]. Universidad de Granada, España.
- <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/15700/1958331x.pdf?sequence=1&isAllowed>
- Blanco, Y. & Moros, H. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. Revista Cubana de Salud y Trabajo, 21(2), 60-65.
- <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/154>
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos. Bogotá, Colombia: Nomos.
- Bonilla, F. (2007). La Comunicación Organizacional como gestora del conocimiento y la Responsabilidad Social. Razón y Palabra, (58).
- <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520717007.pdf>
- Chávez, K. (2006). Plan estratégico para bibliotecas de centros penitenciarios en Bogotá un acercamiento desde la biblioteca pública.
- https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1183&context=sistemas_informacion_documentacion
- Chumpitazi, S. (2018) Sistema de gestión de calidad en bibliotecas públicas de Lima Metropolitana, en base a la norma ISO 9001: 2015. [Tesis de pregrado]. UNMSM, Lima, Perú.
- https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8778/Chumpitazi_ps%20-

[%20Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Corda, M. & Ferrante, M. (2014). Servicios bibliotecarios accesibles para personas con discapacidad visual en la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. *e-Ciencias de la Información*, 4 (1), 1-21. Memoria Académica.

http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.7218/pr.7218.pdf

Cortés, M. A., Irrazábal, E., García-Jerez, A., Bohórquez-Magro, L., Luengo, A., Ortiz-Arduán, A., ... & Rodríguez-Puyol, M. (2014). Impacto de la implementación de la norma ISO 9001: 2008 en el proceso de cesión de muestras del biobanco Red de Investigación Renal española. *Nefrología (Madrid)*, 34(5), 552-560.

Correa, M. (2015). Formulación de un plan estratégico para la biblioteca pública municipal “Eduardo Carranza” de Sopó (Cundinamarca).

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=sistemas_informacion_documentacion

Cruz, M. (2020). La gestión administrativa y la calidad de servicio desde la perspectiva de los usuarios de la Biblioteca Municipal de Trujillo, 2020. [Tesis de pregrado]. UCV, Trujillo, Perú.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52596/Cruz_G

Cuya, P. V. (2015). Gestión de la biblioteca de la Universidad César Vallejo–Lima Norte empleando la norma ISO 9001: 2008. [Tesis de pregrado]. UNMSM, Lima, Perú.

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/13833/Cuya_Chamilco_Paolo_Victor_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D’Alessio, F. (2008). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Pearson Educación de México S. A.

Delgado, P. (2010). Impacto de plan estratégico en los resultados de gestión de la institución educativa Mariano Melgar de La Esperanza-Trujillo, 2008-2009. [Tesis de maestría] Universidad de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7669>

Drocchi, T. (2010). Reingeniería de procesos aplicada a la Biblioteca del ITBA. [tesis de grado],

- Instituto Tecnológico Buenos Aires. <https://ri.itba.edu.ar/handle/123456789/362>
- Dureau, J. & Clements, D. (1986). Principios para la preservación y conservación de materiales de bibliotecas. La Haya: IFLA Professional Reports.
- Echeverría G. (2005). Análisis cualitativo por categorías. Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Escuela de Psicología. <https://www.academia.edu/download/35683961/ANALISISCUALITATIVO>
- Eixo 11: IX Seminário Brasileiro de Bibliotecas das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. <https://anaiscbbd.emnuvens.com.br/anais/article/view/1657>
- Fernández, V. (2004). Promoción de los servicios de la biblioteca: un enfoque desde el marketing no convencional. *Biblios: revista electrónica de bibliotecología, archivología y museología*, (20), 1. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1063947.pdf>
- Fiego, L., y Damián, M. (2017). Reingeniería del Servicio de Referencia Virtual de la Biblioteca del Consejo Federal de Inversiones. <http://humadoc.mdp.edu.ar:8080/handle/123456789/297>
- Fischmann, A. y Almeida, M. (2007). *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Fuentes, J. (2007). Las definiciones de la colección de materiales de las bibliotecas. Los conceptos de desarrollo y gestión de las colecciones: un estado de la cuestión. *Boletín de la Asociación Andaluza de bibliotecarios*, 22(88), 89- 108. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2695898.pdf>
- Fuente-Cobo, C. (2017). Públicos vulnerables y empoderamiento digital: el reto de una sociedad e-inclusiva. *El profesional de la información*, 26 (1).

<https://doi.org/10.3145/epi.2017.ene.01>

Fuentes, J. (2003). El concepto de Biblioteca Nacional a partir de los tres informes de la UNESCO sobre las bibliotecas nacionales: Sylvestre (1987), Line (1989) y Cornish (1991). *Anales de Documentación*.

<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/3821/3/2021.pdf>

Fuentes, J. (2001). Planificación de centros bibliotecarios. *Revista general de información y documentación*, *11*, 49-82.

<https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/download/RGID0101120049A/103>

Gallo-León, J. (2018). “Los cuatro espacios: un modelo para la organización física de la biblioteca”. *Anuario ThinkEPI*, (12), 104-112.

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/75512/1/2018_Gallo-Leon_Anuario-ThinkEPI-104-112.pdf

Gallo-León, J. P. (2020). *Prospectiva 2020: haciendo balance*.

<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/114517>

García, G. (2007) Evolución histórica de los conceptos de biblioteca pública, sistema de bibliotecas y política bibliotecaria.

https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/120039/MB2_N5_P68-pdf?sequence=1

Gibaja, V. (2013). El bibliotecario como profesional de la información: horizontes laborales más allá de la biblioteca. *Información, cultura y sociedad*, (29), 49-76.

<http://eprints.rclis.org/23458/1/n29a04.pdf>

Gill, P. (2002). Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (México).

<http://eprints.rclis.org/7587/1/Directrices.pdf>

Gómez, C y Sosa, P. (2020). El uso de las redes sociales en las bibliotecas universitarias de

- México: un estudio comparativo. Boletín de la asociación andaluza de bibliotecarios, (119), 51-<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7673439>
- Gómez-Hernández, J. A., Hernández-Pedreño, M., & Romero-Sánchez, E. (2017). Empoderamiento social y digital de los usuarios en riesgo de exclusión de la Biblioteca Regional de Murcia, España. El profesional de la información, 26(1). http://eprints.rclis.org/30743/1/EPI_2017_020033_Gomez_Hernandez_Romero_Castellano.pdf
- Gomez J. (2002) Gestión de bibliotecas Texto-Guía de las asignaturas de "Biblioteconomía General" y "Biblioteconomía Especializada". Universidad de Murcia. http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3315/1/Gestion_de_Bibliotecas_Gomez-Hernandez_2002.pdf
- Gómez, J., Fontalvo, T. & Vergara, J. (2013). Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. Estudios gerenciales, 29(126), 99-109. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313700251>
- Gómez, P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores, 6, Narcea Ediciones.
- González, J. (2007). La Dirección de Personal en Bibliotecas. In Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas (pp. 259-284). https://www.uv.mx/veracruz/alci/files/2014/04/La-direccion-de-personal-en-bibliotecas_Ponencia.pdf
- Gonzales, A. (2019) La gestión de la biblioteca y la satisfacción de los usuarios de la Facultad de Zootecnia de la Universidad Nacional Autónoma del Alto Amazonas de Yurimaguas - 2017. [tesis de magíster]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y

Valle, Lima, Perú.

<https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3207>

Guerra, L. (2021) Estudio de la evaluación de la calidad: exploración de modelos utilizados en bibliotecas universitarias. [Tesis de pregrado]. UNMSM, Lima, Perú.

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16123/Guerra_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gutiérrez, I. (2013). Investigación cualitativa. Características y recursos. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, (2013, 08).

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2013/08/investigacion-cualitativa.pdf>

Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reingeniería. Bogotá: Norma Hammer, M. (1994). Reingeniería. Santa fé de Bogotá: Norma

Hernández, P. (2018). Perfil del usuario de información.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1970/1/El%20perfin%20del%20usuario%20de%20la%20informaci%c3%b3n.pdf>

Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa y cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill- educación.

Herrera, C. (2017). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. Revista General de Información y Documentación, 28(1),119-142.

<https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/download/60813/4564456547606>

ILPES-CEPAL (2011). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

INDECOPI (2010). Certificación ISO 9001.

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/iso9001.pdf>

- Iturriaga, J. (2016). La prospectiva empresarial en Argentina, Chile Brasil y Uruguay: aplicaciones y experiencias exitosas [Bachelor's thesis, PUCE]. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10711/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Izquierdo, M. (1999). Una aproximación interdisciplinar al estudio del usuario de información: bases conceptuales y metodológicas. *Investigación Bibliotecológica*, 13(26). 112- 134. http://ru.iibi.unam.mx/jspui/bitstream/IIBI_UNAM/A381/1/ibi02608.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 1, 75-85.
- Koontz, H., Weihrich, H & Cannice, M. (2012) *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 14a edición. México: McGraw-HILL INTERAMERICANA.
- Koontz, C., & Gubbin, B. (Eds.). (2010). *IFLA public library service guidelines (Vol.147)*. Walter de Gruyter.
- Lázaro-Rodríguez, P. (2020). *Análisis, evaluación y desarrollo de herramientas y métodos para la mejora de bibliotecas [Tesis doctoral]*. Universidad de Granada, España. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/59348>
- Libera, B. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Acimed*, 15(3), 0-0. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n3/aci08307.pdf>
- Lizarzaburu, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5470394.pdf>
- Loli, A., Navarro, V., Carpio, G. & Vergara, A. (2016). Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima. *Revista de investigación en psicología*, 19(2).

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/12896/1152>

[5](#)

López, G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de biblioteca pública, sistema de bibliotecas y política bibliotecaria. Revista CODICES, 3(II), 12- 12.

<https://cnb.gov.co/ojs/index.php/codices/article/view/213>

López, M. & Marín, L. (2012). Planeación estratégica. Fundamentos y casos. Ediciones de la U.

Luna, A. (2014). Proceso Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.

Mangas-Vega, A. (2016). Los derechos del lector digital: revisión sistemática de la literatura.

Métodos de Información, 7(13).

https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/137434/DBD_MangasVega_LectorDigital.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Marco, F. & Aníbal, H. (2016) Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. 2da edición. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Martín, C. (2008). Catálogos y gestión de autoridades. Diseño y prestaciones de OPACs. Temas de Biblioteconomía. Bibliopos

Martínez, C. (2002). Administración de organizaciones (3a. ed.). Bogotá: Unibiblos.

Medina-Cárdenas, Y., Rico-Bautista, D., & Arevalo-Ascanio, J. (2019). Impacto de la implementación de ISO 9001 en la universidad: percepción auditor y líder. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação,

Méndez, C. (2009). Tecnologías y herramientas de gestión. Caso: Grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá. Universidad del Rosario.

Merlo, J (1998). Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias. “Boletín de la

Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas"

49 (2).

https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/17937/DBD_Fundamentos%20de%20gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Merlo, J. (2005). Servicios bibliotecarios para la comunidad universitaria. En Orera, Luisa (Ed.), Madrid: Síntesis.

https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/17959/DBD_Servicios%20bibliotecarios.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Merlo, J. (2007). Las tecnologías de la participación en las bibliotecas.

https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/119412/EB19_N161_P63-68.pdf?sequence=1

Meyer, N., & Saldaño, N. (2017). Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Córdoba).

<https://anaiscbbd.emnuvens.com.br/anais/article/view/1659>

Miklos, T & Tello, E. (2007). Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. México: Limusa. Centros de estudios Fundación Javier Barros Sierra.

Monfasani, R. (2018). La situación de la bibliotecología argentina en la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Revista Prefacio, 2(2).

<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/rev><http://revistas.unc.edu.ar/index.php>

Monfasani, R. & Curzel, M. (2006). Usuarios de la información: formación y desafíos. Buenos Aires, Alfagrama.

Montaña, F. (2012). El Empoderamiento como Herramienta de Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones [Tesis de especialización, Universidad EAN].

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montaño, F. & Oviedo, E. (2022). Propuesta de Diseño de una Biblioteca Pública para el barrio Mutis de Bucaramanga. [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás]

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/46661/2022OviedoEdmond.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Morales, F. (2010). Tipos de investigación. Bogotá DC. Münch, L. (2010). Administración. Pearson Educación.

Narvárez, A. & Hernández, J. (2014). Formulación del plan estratégico con enfoque prospectivo para la Biblioteca Mario Carvajal. [Tesis doctoral, Universidad del Valle]

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/8804>.

Negrete, G. (2009). Diagnóstico situacional de la biblioteca especializada del Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR).

<https://anaiscbbd.emnuvens.com.br/anais/article/view/1658>

Obando, M., Cuenca, V. & Rea, M. (2020). El empoderamiento del personal como herramienta para fortalecer el compromiso organizacional en el nivel operativo. Pro Sciences: RevistaDe Producción, Ciencias E Investigación, 4(32), 81-88.

<https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Obando-3/publication/3444400>

Orera, L. (2020). Reflexiones sobre el concepto de biblioteca. En Teoría, historia y metodología de las ciencias de la documentación (1975-2000). I Congreso Universitario de Ciencias de la Documentación. Madrid: Universidad Complutense, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación.

https://revistas.ucm.es/index.php/CDMU/article/view/68899/45644_565

Osoro, K. (2006) ¿Qué es (o debe ser) una biblioteca escolar?: Concepto y fases del proyecto.

https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/120039/MB2_N5_P8-74.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ospina, R. (2006). La reingeniería de procesos: Una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 2 (2).

<https://revistasaludbosque.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/14>

Pacios, A. (1997). La administración de las unidades de información: una aproximación a su concepto y evolución. <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/4635>

Parra, A. (2016). Los servicios de la biblioteca del Instituto Superior Daniel A. Carrión basado en la norma ISO 9001: 2000 (Doctoral dissertation).

http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5104/Parra_Ripas_Angelica_Sabina_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Patiño, C. (2012). Plan estratégico para el mejoramiento en la gestión administrativa de la Biblioteca General de la Universidad Central del Ecuador. [Tesis de pregrado]. Universidad Central del Ecuador, Quito,

<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/858>

Peña, T. & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. Información, cultura y sociedad, 16. <http://eprints.relis.org/17138/1/ICS16%20p55-82dos.pdf>

Pérez, A., Gisbert, V. & Pérez, E. (2017). Reingeniería de procesos. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 81-91.

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6300068.pdf>

Pérez-Carballo, J. (2013). Control de la gestión empresarial. Madrid: ESIC.

Pérez, R. (2014). Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas. [Tesis de Licenciatura]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5747/PERE>

- Pinto, M., Balagué, N., & Anglada, L. (2007). Evaluación y calidad en las bibliotecas universitarias: experiencias españolas entre 1994-2006. *Revista Española de documentación científica*, 30(3), 364-383.
<https://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/390/402>
- Polger, M. & Okamoto, K. (2013). “Who’s spinning the library? Responsibilities of academic librarians who promote”. *Library management*, 34(3)
<http://dx.doi.org/10.1108/01435121311310914>
- Quezada-Rodríguez, M., Quevedo-Barros, M. y Torres- Palacios, M. (2020). Trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en las organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748-778.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608887>
- Quisbert, M., & Ramirez, D. (2011). Objetivos de la investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga*, 10, 461.
- Rada, D. (2007). El Rigor en la Investigación Cualitativa: Técnicas de Análisis, Credibilidad, Transferibilidad y Conformabilidad.
http://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/article/view/3539/1715
- Rafoso. S. & Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 42(3).
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>
- Ramírez, H., Santovenia, J., Figueroa, A. & Vega, M. (2008). Los servicios de información. Un acercamiento a su evolución. *Ciencias de la Información*, 39(2),23-35.
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181421632003.pdf>
- REBIUN (s.f.). Plan estratégico 2003-2006.
<https://biblioteca.uam.es/sc/documentos/PlanEstrategico.pdf>

- Reyes, N. (2014). La Biblioteca “Dra. Graciela Rodríguez Ortega”: actualidad y prospectiva. *Biblioteca Universitaria*, 17(2), 144-153. <https://www.redalyc.org/pdf/285/28540279007.pdf>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. México: Pearson educación. Torrez, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Ediciones de la U.
- Romero, C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revistade Investigaciones Cesmag*, 11(11), 113-118. http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoria_familiar/Investigacion%20I/Material/37_Romero_Categorizaci%C3%B3n_Inv_cualitativa.pdf
- Rondón, M., & Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de investigación*, 40(88), 148-165. <http://ve.scielo.org/pdf/ri/v40n88/art08.pdf>
- Sanchez, G. (2006) *Estrategias para desarrollar procesos de evaluación en el Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional Autónoma de México*. [tesis doctoral]. Universidad de Murcia, España. <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/193/1/SanchezAmbriz1de3.pdf>
- Saraiva, P (2013). *¿Bibliotecas físicas o virtuales ?: reingeniería de espacios, servicios y competencias en las bibliotecas universitarias del siglo XXI*. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/10906>
- Sebastián, M., López, F., Cardama, S. & García, A. (2018). Bibliotecas y empoderamiento: servicios innovadores en un entorno de crisis. *Revista española de documentación*

científica, 41(2), <https://doi.org/10.3989/redc.2018.2.1486>

Silva, A., & Olinto, G. (2015). Tecnologías de la información y comunicación, competencia en información e inclusión social en la biblioteca pública: un estudio en la Biblioteca Parque de Manguinhos. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(3), 201-212. <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v38n3/v38n3a5.pdf>

Simbron-Espejo, S., & Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295/353>

Special Libraries Association. (2003). *Competencies for Information Professionals of the 21st Century: Revised edition*. https://www.sla.org/wpcontent/uploads/2013/01/0_LRNCompetencies2003_revised.pdf

Tambo, T., Tancara, M. & Pinto, R. (2012). *Modernización de la biblioteca en la unidad educativa Luis Espinal Camps como modelo de biblioteca Escolar* (Doctoral dissertation, Universidad Mayor de San Andrés. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Carrera de Bibliotecología y Ciencias de la Información). <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7297/2763.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tang, I. (2012). *Modelo de plan estratégico para modificar la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes-2011*. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7716>

Texidor, S. (2009). *El desafío de certificar: la ISO 9001: 2000 su aplicación en bibliotecas y otras organizaciones de servicios*. http://repositorio.filo.uba.ar:8080/bitstream/handle/filodigital/11069/uba_ffyl_a_ics

[21-108.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Téxitor, S. (2015). Modelos de evaluación de la calidad en la biblioteca universitaria argentina. [tesis doctoral]. Universidad de Salamanca, España.

https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/128288/DBD_TexidrS_Modelose

Thomsett-Scott, B. (2014). Marketing with social media: A LITA guide. Chicago, Illinois: ALA TechSource.

Tito, P. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional.

Gestión En El Tercer Milenio, 5(10), 105–110.

<https://doi.org/10.15381/gtm.v5i10.9927>

Tobón, O. (2004). Encuentro nacional de bibliotecas universitarias: ¿Para qué las bibliotecas en tiempos de clic? Una mirada sobre el futuro de las bibliotecas. Uni-pluriversidad, 4(2), 9-11.

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7896037.pdf>

Tramullas, J. (2002). Propuesta de concepto y definición de biblioteca digital. Http

Vega, J. (1998). Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias. Boletín de la ANABAD, 48(2), 261-288. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/51116.pdf>

Vilariño, C. (2013). I Plan Estratégico del Consejo de Cooperación Bibliotecaria 2013- 2015. <https://core.ac.uk/download/pdf/93124495.pdf>

Vizcarra, N. (2020). Diagnóstico de las bibliotecas públicas municipales en Lima Metropolitana, 2019. [Tesis doctoral]. UCV, Trujillo, Perú.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45764/Vizcarra_ZNES_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexo 2

Países analizados en el uso de herramientas de gestión en bibliotecas



Anexo 3

Registro de artículos utilizados en la investigación

N°	País	Herramienta de gestión	Título del artículo	Resumen del artículo	Cita	URL
17	Colombia	ISO 9001	Reto para obtener la certificación general de la empresa	El proceso de aseguramiento de la calidad permitió demostrar	El modelo de aseguramiento de la calidad en bibliotecas el caso del Departamento de cultura y bibliotecas de Comfénalco Antioquia.	https://revistas.udea.edu.co/index.php/FIB/article/view/8702/8011
18	Colombia	ISO 9001	Los titulares aceptan que la autorización se hace a título	La norma ISO realiza actualizaciones donde mejora los sistemas	Dicelis Herrera, H. C. (2018). Actualización de los procedimientos	https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1012/ACT
21	Colombia	ISO 9001	la biblioteca de la FUCS y han participado del proceso de	La aplicación de sistemas de gestión y, para el caso que nos o	Rodríguez Ramírez, L. A., & Lombana Motta, A. C. Herramienta	https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726216.pdf
24	Colombia	ISO 9001	Uno de los beneficios más destacados de la implementación	Se puede observar que la Biblioteca tiene un nivel de cumplimiento	DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE LAS BASES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA, SECCIONAL ARMENIA	https://core.ac.uk/download/pdf/1395852.pdf
26	Colombia	ISO 9001	La biblioteca se encuentra certificada bajo la norma de	La Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J. apoya las actividades	MODELO DE SERVICIO BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J. DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	https://repositorio.uan.edu.co/bitstream/handle/10882/4247/BerrioMario2013.pdf;jsessionid="
50	Colombia	Empoderamiento	Los datos cuantitativos recogidos en la encuesta nacional	En este estudio examinamos las bibliotecas públicas, los tele	BARÓN, L. F., & Gómez, R. (2012). Relaciones sociales y servicios	https://www.redalyc.org/pdf/5115/511555573006.pdf
56	Colombia	Prospectiva	Predecir con exactitud la forma que tomarán nuestros	La biblioteca de hoy es el producto o suma de la biblioteca anterior	Tobón, D. (2004). Encuentro nacional de bibliotecas universitarias	https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7896037.pdf
61	Colombia	Prospectiva	Resulta significativamente valioso que el ejercicio de	Para lograr la identificación de los elementos estratégicos	Alzate, D. M. O., Góez, Á. M. B., & García, M. J. Y. (2017). Actualización	https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/bibliotecas/article/view/3993
63	Colombia	Prospectiva	Se logró tener mayor difusión a través de los estudiantes	Con el apoyo de tecnología en la universidad del Rosario se benefició	Lisowska-Navarro, M. (2017). De una biblioteca universitaria a una	https://repositorio.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/13187/Malgorzata_Lisowska-Navarro.pdf
68	Colombia	Planeamiento Estratégico	una de las fuentes de ésta investigación se refiere a la	La primera situación por estudiar está asociada con el personal	Correa López, M. L. (2016). Formulación de un plan estratégico para la biblioteca pública municipal "Eduardo Carranza" de Sopó (Cundinamarca).	https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=sistemas_ir
72	Colombia	Planeamiento Estratégico	En el ámbito tecnológico, la biblioteca universitaria es	Con la formulación del plan estratégico con enfoque prospectivo	Narváez González, A. F., & Hernández Ríos, J. (2014). Formulación de un	https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/8804
77	Colombia	Planeamiento Estratégico	A pesar de las estrategias implementadas por la Biblioteca	Se trata de una investigación cualitativa dado que: "Utiliza la retroalimentación	Padilla Guarnizo, M. F. (2018). Plan estratégico de mercadotecnia	https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/17456
78	Colombia	Planeamiento Estratégico	El otorgamiento adecuado y oportuno de los beneficios	El presente diagnóstico estratégico se basa en un total de quinientos	Chávez Merchán, K. T. (2006). Plan estratégico para bibliotecas universitarias	https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1183&context=sistemas_ir
80	Colombia	Planeamiento Estratégico	Este proyecto impactará aproximadamente a 30 mil usuarios	planeación estratégica en la Biblioteca de la Universidad Industrial	Herrera Castillo, H. A. (2021). Plan estratégico de innovación y desarrollo	http://repositorio.uan.edu.co/handle/10882/10506
81	Colombia	Planeamiento Estratégico	se pudo conocer aún más uno de los problemas que se	Plan Estratégico 2007 - 2010 que contribuya al desarrollo de la biblioteca	Fortich Hernández, I. Y. (2006). Plan estratégico 2007-2010 de la biblioteca	https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1177&context=sistemas_ir
89	Colombia	Reingeniería	reducir los deficiencias en la atención y obtención deo aseguramiento de la calidad	de aseguramiento de la calidad	Cardona Reve, B. N., Correa Uribe, G., & Ramírez Pérez, P. (2018). Reingeniería	http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/12361

Anexo 4

Registro de artículos utilizados en la investigación (continuación)

104	Colombia	Reingeniería	proporcionar al usuario de todos los días una lectura	Unoproceso de reingeniería de la información que cambiar la p	Lima, JA y Carvalho, MSS Información pública municipal: u	https://anaiscbbd.emnuvens.com.br/anais/article/view/1657			
1	Argentina	ISO 9001	Permite una certificación tanto de la biblioteca como	Aplicación de una norma en búsqueda de una mejora continua	Texidor, S. (2009). El desafío de certificar: la ISO 9001: 2000 su aplicación en bibliotecas y otras organizaciones de servicios.	http://repositorio.filo.uba.ar:8080/bitstream/handle/filodigital/11069/fuba_ffyl_a_ics_21-108			
9	Argentina	ISO 9001	A partir de la primera certificación (2005), la BM ha ido a) el contexto externo, como institución del Estado dispuesta		Bestani, R. M. (2011). La cultura de la calidad: Aplicación e in	https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?as=d&c=eventos&d=Jev862			
35	Argentina	ISO 9001	El beneficio más importante que trae el tablero es logr	La Biblioteca Adrián Guissarri en noviembre de 2006 alcanzó	de la Puente, M., & Allendez Sullivan, P. M. (2010). Gestión (http://eprints.rclis.org/15053/1/La_biblioteca_Adr%C3%A1n_Guissarri.pdf			
49	Argentina	Empoderamiento	La información circula a través de un solo canal y está	Estado y la construcción de espacios culturales y de comunic	Acuña, C., & Lehr, D. M. (2016). Bibliotecas populares: una	https://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/factas/article/download/3613/2971			
52	Argentina	Empoderamiento	La investigación sobre el tema recién comienza, y resta	En este contexto se incluyen las asociaciones de bibliotecaric	Monfasani, R. (2018). La situación de la bibliotecología arg	https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revistahttp://revistas.unc.edu.ar/index.php/PREFACIO/			
85	Argentina	Planeamiento Estratégico			Esnaola, M. M. (2019). La biblioteca universitaria como unid	http://humadoc.mdp.edu.ar:8080/handle/123456789/786			
86	Argentina	Planeamiento Estratégico			Miano, A., & Presman, B. (2008). La experiencia del Plan Es	https://www.academica.org/alamalia.miano/86			
92	Argentina	Reingeniería	Los beneficios más evidentes son el ahorro del espaci	En el caso de la interacción de los usuarios en la biblioteca, el	Drocchi, T. (2010). Reingeniería de procesos aplicada a la E	https://ri.itba.edu.ar/handle/123456789/362			
100	Argentina	Reingeniería	Los resultados de las encuestas a través de esta inve	El resultado será, sin dudas, un sitio web más dinámico y acce	Fiego, L., & Damián, M. (2017). Reingeniería del Servicio de	http://humadoc.mdp.edu.ar:8080/handle/123456789/297			
106	Argentina	Reingeniería	Desaparición de los departamentos, dando lugar a los	En lo consultado referente a la realización de rediseño de pro	Meyer Tissera, N. N., & Saldaño, N. T. (2017). Análisis de los	https://anaiscbbd.emnuvens.com.br/anais/article/view/1659			
3	Perú	ISO 9001	La obtención de una educación de calidad y los recurs	Se analiza la oferta de los servicios percibida por los alumnos	Parra Ripas, A. S. (2016). Los servicios de la biblioteca del Instituto Superior Daniel A. Carrión basado en la norma ISO 9001: 2000 (Doctoral dissertation).	http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5104/Parra_Ripas_Angelica_Si			
4	Perú	ISO 9001	Pasar la auditoría Intenerna y las evaluaciones const	implementar, planificar y mantener un control de procesos, cor	Chumpitazi Pasapera, S. Sistema de gestión de calidad en bibliotecas públicas de Lima Metropolitana, en base a la norma ISO 9001: 2015 (2018).	https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8778/Chumpitazi_ps%20			
5	Perú	ISO 9001	El Sistema de Gestión de Biblioteca de la Universidad	Se realizó una La lista de verificación que a continuación se p	Cuya Chamilco, P. Y. (2015). Gestión de la biblioteca de la U	https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/13833/Cuya_Chamilco_F			
8	Perú	ISO 9001	Este documento sirve como parámetro de la norma IS	La biblioteca de la facultad de ingeniería eléctrica y electrónica	Chicoza Martínez, M. E. (2012). Documentación de los pro	https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/5165/1/CD-4538.pdf			
23	Perú	ISO 9001	Luego de revisiones, se solicitó la visita y auditoría de	La Facultad de Ingeniería de Sistemas comenzó a trabajar en	Coanto, S., & Bernardina, D. (2016). Aplicación de la metod	http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3358/Solano%20Ccoanto_o			
33	Perú	ISO 9001			Tassarà Ruggiero, M. T. (2009). La Biblioteca de la Univers	https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/14963/Tassarar_rm.pdf?s			
34	Perú	ISO 9001	nueva gestión pública, y se dio inicio al uso de los instr	El Sistema de Gestión bajo la norma ISO9001-2015 es una estr	Llatas Contreras, G. O. (2020). Sistema de gestión basado	https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63223/Llatas_CGO-SD.pdf?			
69	Perú	Planeamiento Estratégico	Se concluye que la percepción de la cultura organizaci	El plan estratégico la cargo de todos los miembros de la Orga	Tang Serquén, I. C. (2012). Modelo de plan estratégico para	https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7716			
70	Perú	Planeamiento Estratégico	Se presentó una mejor calidad en cuanto al servicio d	La biblioteca de la institución educativa Mariano Melgar cuent	Delgado García, P. M. (2010). Impacto de plan estratégico e	https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7669			
73	Perú	Planeamiento Estratégico	Se analiza qué los factores sociales, económicos, pol	El plan de modernización de la biblioteca de la escuela e institu	Grande Alanya, M. E. (2013). Plan de modernización de la B	http://ateneo.unmsm.edu.pe/handle/123456789/3380			
105	Perú	Reingeniería	fin de lograr mayor eficiencia en sus procesos internos	En octubre del 2004, se realiza una reingeniería de procesos in	Negrete Aliaga, G. I. (2009). Diagnóstico situacional de la bi	https://anaiscbbd.emnuvens.com.br/anais/article/view/1658			
6	Brasil	ISO 9001	certificado de calidad, esto significa que cada contrib	los principios que orientan la adopción de procedimientos de d	Valter, M. T. (2005). Implantação da Norma ISO 9001: 2000	https://www.scielo.br/ijic/ijicIVqtkrmz3qw5c6SmzFvXNkp/?format=pdf&lang=pt			

Anexo 5

Registro de artículos utilizados en la investigación (continuación)

64	Brasil	Prospectiva	Sin embargo, hay varios temas que pueden caracterizar	Así, el alumno tendrá acceso a una enorme variedad de oport	Cunha, M. B. D. (2000). Construyendo o futuro: a biblioteca u	https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-1965200000100008&script=sci_abstract&tl			
103	Brasil	Reingeniería			Arakaki, FA, Nunes, PDS, Bacocina, EA, Moraes, TA y DE	https://anaisobd.emnuvens.com.br/anais/article/view/1656			
51	Chile	Empoderamiento	involucrados consideran esencial el principio de asoci	En relación con la primera técnica, la investigadora social real	González, G. B. (2018). Participación ciudadana a través de	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6526370.pdf			
82	Chile	Planeamiento Estratégico	a iniciativa del establecimiento de un convenio de la BI	establecer una estrategia para la comercialización de product	Jiménez Solís, I. (1999). Plan estratégico de comercializaci	http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/228/1/19048.pdf			
10	Ecuador	ISO 9001	el proyecto se basa en el plan de mejora de las normas	permitted el rápido acceso a la documentación en biblioteca, la	Clavijo Paredes, F. M., & Togra Togra, J. R. (2010). Sistema	http://dSPACE.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6393/1/07826.pdf			
55	Ecuador	Prospectiva	En la aplicación de análisis prospectivo se procedió a	el fin de formular iniciativas estratégicas y mejorar el	Aguilar, B. E. V., Zambrano, G. J. L., Chávez, D. A. A., & Orte	https://revistas.pucea.edu.ec/hallazgos21/article/view/230			
59	Ecuador	Prospectiva	1. Es indudable que el grado de conciencia nacional res	Uno de los temas de debate nacional en el ámbito cultural es la	Vélez Valarezo, M. A. Debate. Bibliotecas y archivos del Ec	https://repositorio.flacoandes.edu.ec/handle/10469/15567			
93	Ecuador	Reingeniería			Córdova Contreras, J. W., & Luna Ramos, R. M. (2015). Rei	http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/14439			
94	Ecuador	Reingeniería			Calle Carchipulla, N. B. (2010). Reingeniería de la biblioteca	http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/3508			
95	Ecuador	Reingeniería			Ochoa Quiroz, A. S. (2014). Diagnóstico y Propuesta de me	http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/31413			
96	Ecuador	Reingeniería			Lazo Villón, G. M., & Zerna Yagual, A. M. (2011). Reingenierí	http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/3509			
20	Venezuela	ISO 9001	Fin de la aplicación de las normas ISO con las directri	Es importante evaluar la calidad del servicio en las áreas que	Khouri Licha, Cordelia .Propuestas generadas al evaluar la calidad de servicio de	https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/66864/1/1/Khouri_Licha_Cordelia.pdf			
19	México	ISO 9001	Beneficios se tiene elaborar un manual de Procedimie	La primera fase de planificación determinar el alcance del proy	Osornio Olmos, J. L. (2009). Implementación y certificación	http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2372/1/RI0000850.pdf			
29	México	ISO 9001	normas ISO 9001:2000 tomando en consideración los	Este conjunto de normas refiere la manera de llevar a cabo la i	García Pérez, Jesús Francisco (2005) Reseña de "Interpretación de la norma ISO 9001:2000 para obtener la certificación de calidad en bibliotecas" de Daniel Moreno Jiménez	https://www.redalyc.org/pdf/285/28580209.pdf			
42	México	Empoderamiento	Las entrevistas sin duda arrojaron información valios	Desde la perspectiva del Desarrollo Humano, surge la posibili	Humberto, M. C. (2021). El empoderamiento del bibliotecari	http://eprints.rclis.org/42266/1/Humberto%20Camacho%20TOG%20Actualizado%2023			
54	México	Prospectiva	Se puede concluir que la Biblioteca "Dra. Graciela	La dinámica que alimenta el trabajo de la Biblioteca "Dra. A	Reyes, N. P. (2014). La Biblioteca "Dra. Graciela Rodríguez	https://www.redalyc.org/pdf/285/28540279007.pdf			
79	Bolivia	Planeamiento Estratégico	Los resultados obtenidos en la investigación, demues	plan estratégico de marketing de servicios: caso de estudio A	Choque Coca, A., & Paco, B. Plan estratégico de marketin	https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/7312			
101	Bolivia	Reingeniería			Tambo Valero, T. D., Tancara Mamani, M. M., & Pinto Cald	https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/7297			
58	Cuba	Prospectiva	Es importante reflexionar también en el precio de los c	aplicación de la metodología de la prospectiva estratégica, er	González Santos, O. Escenarios 2020 para la biblioteca uni	https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/30338/12432589.pdf?sequence=1			
62	Cuba	Prospectiva	Los resultados fueron alarmantes teniendo en cuenta	Se realizó un estudio prospectivo, descriptivo y observacion	Chi, M. L. P., Domínguez, E. G., González, R. C. Y., Pérez, J.	http://www.revmultimed.sld.cu/index.php/mtm/article/view/1546			
66	Cuba	Prospectiva	Las iniciativas han tomado como premisa que este en	inserción de programas de estudios prospectivos en las unive	Capote, E. G., & Lastre, I. L. (2017). ESTUDIOS DE PROSPE	file:///C:/Users/mayra/Desktop/IC/345-345-1-PB.pdf			
90	Cuba	Reingeniería			Rafoso-Pomar, S., & Artilles-Visbal, S. (2012). Reingenierí	http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/348			
102	Cuba	Reingeniería	El objetivo de la biblioteca ha dejado de ser el acceso y	Tras el verano de 2016, estable biblioteca ha añadido cientos de n	Saraiwa, PCS (2013). ¿Bibliotecas físicas o virtuales?: reing	https://dSPACE.uevora.pt/rdp/handle/10174/10906			
91	Cuba	Reingeniería	RESULTADOS HASTA DICIEMBRE DE 2011. Creació	"Las etapas para el proceso de reingeniería de esta biblioteca	González Rivero, M. D. C., & Santana Arroyo, S. (2013). Rei	https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2307-21132013000300009&script=sci_arttext&tlng=pt			
	Costa Rica	Planeamiento Estratégico	Las bibliotecas actuales y futuras pueden sobrevivir en	La Biblioteca Conmemorativa Orton es administrada por el C	Gil, M. (2001). Plan estratégico de mercadeo para la Bibliot	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=283155			
75	Costa Rica	Planeamiento Estratégico			Ramírez, J., & Jiménez Gómez, P. (1998). Memoria: planean	http://www.sidalc.net/cgi-bin/wis.exe/?!sisScript=iicac.wis&method=post&formato=2&			

Anexo 7

Registro de artículos utilizados en la investigación (continuación)

47	España	Empoderamiento	Creo que hoy el empoderamiento de la biblioteca pasa a ser un tema de actualidad, ya que se ha pasado de ser un tema de nicho a un tema de actualidad.	Identificar los problemas da paso a la posibilidad de resolverlos.	Gómez-Hernández, J. A. (2017). De supervivientes a empoderados. <i>Revista de Biblioteconomía e Documentación</i> , 63(1), 1-10. https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/54533/1/huelvaixivijaab2017Gomez_Hernandez.pdf					
48	España	Empoderamiento	Después de tres años de bibliolab, donde hemos podido experimentar con los usuarios, podemos decir que el empoderamiento de los usuarios de las bibliotecas públicas es un proceso que se va desarrollando poco a poco.	Frente a este contexto las bibliotecas públicas tienen la opción de ser protagonistas o de ser espectadores.	Cano, M. (2019). Laboratorios de creatividad, experimentación y innovación en bibliotecas públicas. <i>Revista de Biblioteconomía e Documentación</i> , 65(1), 1-10. http://eprints.rolis.org/38901/					
53	España	Prospectiva	Los estudios internacionales y estadísticas de usuarios de bibliotecas públicas indican que el uso de las bibliotecas públicas ha disminuido en los últimos años.	*DH (humanidades digitales) se puede entender como el lugar donde se encuentran las bibliotecas públicas y las bibliotecas de investigación.	de Bibliotecarios, A. A. (2013). Prospectiva 2020: las diez áreas de actuación. <i>Revista de Biblioteconomía e Documentación</i> , 59(1), 1-10. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5135586.pdf					
57	España	Prospectiva	La vigencia de Prospectiva 2020 está clara, pero esto no quiere decir que no haya que revisar los contenidos de la misma.	Lo primero que se puede indicar es que el balance es, en sí mismo, positivo.	Gallo-León, J. P. (2020). Prospectiva 2020: haciendo balance. <i>Revista de Biblioteconomía e Documentación</i> , 66(1), 1-10. http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/114517					
76	España	Planeamiento Estratégico	En la actualidad las instituciones tienden al modelo de biblioteca pública que se centra en el usuario y en su experiencia.	Se considera que las bibliotecas de la RedBUS ya han alcanzado un nivel de madurez que les permite afrontar los retos de futuro.	Pega, L. (2009). RedBUS Plan estratégico 2010-2013. <i>Formación y Documentación</i> , 16(1), 1-10. http://racimo.usal.edu/artid/pega/422					
83	España	Planeamiento Estratégico	una eficaz gestión y un buen desempeño del profesional de la biblioteca.	diagnóstico de la situación actual de la Biblioteca Española de la RedBUS.	Villalobos Pecho, R. L. (2014). Diagnóstico de la Biblioteca Española de la RedBUS. <i>Revista de Biblioteconomía e Documentación</i> , 60(1), 1-10. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/8995					
87	España	Planeamiento Estratégico			Arroyo-Vázquez, N., & Gómez-Hernández, J. A. (2020). La biblioteca pública en el siglo XXI: retos y oportunidades. <i>Revista de Biblioteconomía e Documentación</i> , 66(1), 1-10. https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2020.jul.04					
7	Portugal	ISO 9001	la Administración Pública portuguesa ha sido apostando por la calidad y la excelencia.	Para recopilar información que respalde este estudio, en una encuesta se preguntó a los usuarios de las bibliotecas públicas si habían utilizado alguna vez el servicio de atención al cliente.	Mendes, A. S. G. (2011). A gestão de qualidade nas bibliotecas públicas. <i>Revista de Biblioteconomía e Documentación</i> , 57(1), 1-10. https://repositorio.ul.pt/handle/10451/6974					
44	Portugal	Empoderamiento	Los resultados obtenidos han proporcionado una actuación que se ha convertido en un modelo de actuación.	Se hace un modelo que fue construido a lo largo de la investigación.	de Carvalho, B., & Carlos, J. (2019). Avaliação e análise de impacto de projetos de intervenção em bibliotecas públicas. <i>Revista de Biblioteconomía e Documentación</i> , 65(1), 1-10. https://www.educacion.gob.es/teseo/imp/impFicheroTesis.do?idFichero=F95aYduuAPc%3D					
65	Italia	Prospectiva	Gestionar la totalidad de los flujos de información, en un contexto de recursos limitados.	De hecho, con frecuencia somos testigos, por parte del mundo académico, de una cierta desconfianza hacia las bibliotecas públicas.	Galluzzi, A. (2006). Il futuro della biblioteca pubblica. <i>Bollettino di Bibliotecologia e Documentazione</i> , 32(1), 1-10. https://bollettino.aib.it/article/view/5139/4306					