

Universidad de La Salle

Ciencia Unisalle

Sistemas de Información, Bibliotecología y
Archivística

Escuela de Humanidades y Estudios Sociales

2020

Lecciones aprendidas en la gestión presupuestal de las bibliotecas universitarias

Robinson Hernán Parada Barajas
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion



Part of the [Library and Information Science Commons](#)

Citación recomendada

Parada Barajas, R. H. (2020). Lecciones aprendidas en la gestión presupuestal de las bibliotecas universitarias. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion/715

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Escuela de Humanidades y Estudios Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Lecciones Aprendidas en la Gestión Presupuestal de las Bibliotecas Universitarias



**Trabajo de Grado del Programa de Sistemas de Información, Bibliotecología y
Archivística**

presentado por:

Robinson Hernán Parada Barajas

Director:

Johann Pirela Morillo

Universidad de La Salle

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Programa de Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística

Bogotá, D.C.,

2020

Los abajo firmantes Jurados y Coordinador aprueban el trabajo de grado presentado por:

Robinson Hernán Parada Barajas

Nota de aceptación

JURADO

JURADO

COORDINADOR DE TRABAJO DE GRADO

Bogotá, D.C., 2 de julio de 2020.

*A mi hermano, que desde el cielo me sigue apoyando constantemente.
Siempre te recordaré.*

Robinson.

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento al director de este trabajo de grado, Dr. Johann Pirela Morillo, por la dedicación y apoyo brindado durante todo el proceso de investigación. Así mismo, a cada uno de los docentes que con empeño y perseverancia me acompañaron y guiaron en toda mi carrera, especialmente a la Dra. Yamely Almarza Franco, quien también hizo parte del presente trabajo, ya que sin su ayuda y gran conocimiento en la materia hubiese sido muy difícil sacarlo adelante.

De igual importancia, agradezco a mi familia, por su constante apoyo y paciencia con este proyecto, a mi esposa y mi hijo, por el tiempo que me han concedido y por darme la fuerza y energía para crecer personal y profesionalmente.

Por último, hago extensivo el agradecimiento a los directores(as) y personal administrativo de las bibliotecas de universidades públicas y privadas participantes, por su disposición en brindar la información para el presente trabajo de grado.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	6
Lista de Figuras	7
Introducción.....	10
1. Planteamiento del Problema.....	11
1.1 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo general.....	14
1.2.1 Objetivos específicos.....	14
2. Marco Teórico.....	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Estado del Arte.....	18
2.3 Categorías Conceptuales.....	23
2.3.1 Gestión presupuestal.....	23
2.3.2 Bibliotecas universitarias.....	34
2.3.3 Gestión presupuestal de la biblioteca universitaria.....	38
3. Metodología Propuesta.....	43
3.1 Instrumento.....	45
4. Análisis de Resultados.....	46
4.1 Resultados de Gestión Presupuestal en Bibliotecas de Universidades Públicas.....	46
4.2 Resultados de Gestión Presupuestal en Bibliotecas de Universidades Privadas.....	55
5. Conclusiones.....	71
Referencias	74

Lista de Tablas

Tabla 1. Instrumento de recolección de información. 45

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de planeación estratégica.	32
Figura 2. Funciones del Estado a través de la acción presupuestaria.	33

Resumen

En la presente investigación se analizan las lecciones aprendidas en la gestión presupuestal de las bibliotecas universitarias, para lo cual se caracteriza la gestión presupuestal como un proceso estratégico en las bibliotecas universitarias, se identifican las buenas prácticas en la gestión presupuestal en bibliotecas universitarias y se precisan las acciones de mejora en la gestión presupuestal en las bibliotecas universitarias. Con base en un enfoque cualitativo y de tipo descriptivo – exploratorio, con método de estudio de caso y como técnica la entrevista y análisis documental, se analiza la biblioteca universitaria como generadora de servicios culturales alternativos, en la que se debe diseñar, ejecutar y mantener siempre vigente una adecuada gestión presupuestal que le permita siempre garantizar los recursos de su propia gestión administrativa, como los de la gestión operativa y de innovación de sus servicios culturales.

Palabras clave: Bibliotecas universitarias; Gestión presupuestal; Gestión presupuestal de bibliotecas universitarias; Servicios culturales.

Abstract

This research analyzes the lessons learned in the budgetary management of university libraries, for which budget management is characterized as a strategic process in university libraries, it identifies good practices in budget management in university libraries and specifies actions to improve budget management in university libraries. Based on a qualitative and descriptive-exploratory approach, with a case study method and the interview and documentary analysis technique, the university library is analyzed as a generator of alternative cultural services, in which it must be designed, executed and maintained Adequate budget management is always in force, allowing you to always guarantee the resources of your own administrative management, such as the operational and innovation management of your cultural services.

Keywords: University libraries; Budget management; Budgetary management of university libraries; Cultural services.

Introducción

El rol actual de las bibliotecas universitarias no es el de simple acervo de referencias y material bibliográfico de consulta, sino que es además un centro de recursos para el aprendizaje y un espacio, tanto físico como virtual, en donde se facilita y promueve el trabajo intelectual, se gestiona la información corporativa, se brinda apoyo a la formación complementaria de los principales usuarios, se protege la libertad intelectual de la creación académico-científica y se la dirige por canales organizados para compartirla entre todos los miembros de la comunidad universitaria.

En este contexto, la adecuada gestión presupuestal contribuye al logro eficiente de los objetivos de gestión empresarial o institucional, lo cual implica tener un conocimiento previo de los costos asociados a los recursos necesarios para el logro de los objetivos, y ajustar las acciones requeridas para que la gestión se enmarque dentro de dichos costos y al mismo tiempo se logre el máximo beneficio.

En la presente investigación se determinan las lecciones aprendidas en la gestión presupuestal de las bibliotecas universitarias a partir de la caracterización de la gestión presupuestal como un proceso estratégico en las bibliotecas universitarias, la identificación de las buenas prácticas en la gestión presupuestal en bibliotecas universitarias y la identificación de las acciones de mejora en la gestión presupuestal en las bibliotecas universitarias.

1. Planteamiento del Problema

Las bibliotecas en general, y con mayor pertinencia las bibliotecas universitarias, se han visto compelidas por fuertes cambios en el contexto sociocultural en el que operan, debiendo emprender importantes transformaciones, visibles en su misma concepción.

En este contexto es preciso tener en cuenta que las bibliotecas universitarias nacieron en la Edad Media de la mano de las Universidades, sin embargo, únicamente a finales del siglo XIX comienzan a adquirir una identidad e importancia en el contexto universitario, principalmente en los países desarrollados, su protagonismo se acentúa a partir de la Segunda Guerra Mundial (Colmenares, 2014).

De este modo, es evidente que el contexto actual en el que operan las bibliotecas universitarias, inmersas en la actual era de la información y recursos tecnológicos, demanda de ellas nuevos roles y compromisos sociales y culturales.

Teóricamente, en el manifiesto de la UNESCO/IFLA (IFLA/UNESCO, 1994), estas instituciones asumen compromisos que van más allá de sus fines netamente educativos. La biblioteca pública contemporánea está situada como una institución social destinada a apoyar los procesos democráticos desde el libre acceso a la información, la educación y la cultura, las cuales podrían ser también definidas como instituciones orientadas a fortalecer la “democratización de la cultura” (Martínez, 2008, p. 4).

Como se aprecia, los cambios no solo son de adaptabilidad al cambiante contexto tecnológico, sino que, además, de cara a las actuales transformaciones sociales y culturales surgidas en la actual era de la información, la biblioteca en general, y de manera especial la biblioteca universitaria, debe asumir nuevos roles en los que adquiere mayores compromisos frente a las nuevas demandas de libre acceso a la información y democratización de la cultura.

Concomitante con esta postura se pronuncia Sánchez (2008), para quien la evolución de los escenarios tecnológicos, culturales, científicos y de la educación, exigen de las bibliotecas universitarias nuevos servicios y proyectos.

Ya desde 1985, y para el caso latinoamericano, con la firma de la declaración de Caracas se establecieron cinco conjuntos de funciones para las bibliotecas: informativas, de apoyo a la educación, promoción social y de promoción de la lectura.

Como se aprecia, la concepción tradicional de la biblioteca universitaria ligada a un concepto de unidad acumuladora de obras literarias y científicas, debe ahora adaptarse a las realidades de la sociedad actual para atender los efectos de una globalización que se extiende, de una información que incrementa su valor y el aumento de las expectativas de estudiantes universitarios cada vez más exigentes (Sánchez, 2008).

Se debe pasar de una visión de biblioteca como unidad a una perspectiva donde se observa como un sistema en el que se desarrollan tareas que permiten, según Sánchez (2008): a) Subsidiar el acceso al texto completo; b) Convertirse en un centro de recursos para el aprendizaje; c) Facilitar el trabajo intelectual; d) Gestionar la información corporativa; e) Apoyar la formación complementaria de los principales usuarios; f) Proteger la libertad intelectual de la creación académico-científica y dirigirla por los canales organizados para compartirla entre todos los miembros de la comunidad universitaria.

De este modo, la biblioteca universitaria debe asumir cambios de paradigma con los que se convierta en generadora de servicios culturales alternativos, y se constituya en lo que Bourdieu (2001) denomina “empresas que representan una oportunidad de ruptura de los mecanismos de dominación” (p. 138).

Estas nuevas exigencias se traducen para la biblioteca universitaria (bien de universidad pública o privada) en mayor esfuerzo presupuestal que es preciso gestionar.

Así, el reto para las bibliotecas consiste tanto en enfrentarse a la realidad de los recursos escasos como en explicar al público el valor de las bibliotecas públicas. Las bibliotecas tienen que aceptar que actualmente la financiación estatal debe complementarse con recursos procedentes de otras fuentes. En el futuro, serán necesarios los esfuerzos de todos los interesados en el bienestar de las bibliotecas para que éstas sobrevivan (Aalto & Knight, 2000, p. 9).

Este nuevo paradigma de gestión de recursos obedece a los cambios en los modelos económicos estatales en cuya tendencia actualmente prevalece la reducción del Estado, tanto en su tamaño, como en los frentes y aspectos en los que interviene directamente, lo que conlleva reducciones presupuestales y de financiamiento de entidades públicas que, como en el caso de las bibliotecas públicas, deben buscar alternativas de financiación.

En igual sentido se pronuncian Fernández & Rubio (2013) al destacar que la gestión del presupuesto es una de las tareas más importantes que debe llevar a cabo una biblioteca, pues con la irrupción de los recursos electrónicos y sus diferentes modelos de negocio, se le plantea a la biblioteca la necesidad de una gestión presupuestaria que exige una previsión a un plazo que excede el ejercicio contable anual.

De conformidad con el planteamiento del problema presentado, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en la gestión presupuestal de las bibliotecas universitarias?

1.1 Objetivos.

Los siguientes son los objetivos de investigación:

1.2.1 Objetivo general.

Determinar lecciones aprendidas en la gestión presupuestal de las bibliotecas universitarias.

1.2.1 Objetivos específicos.

1. Caracterizar la gestión presupuestal como un proceso estratégico en las bibliotecas universitarias.
2. Identificar buenas prácticas en la gestión presupuestal en bibliotecas universitarias.
3. Precisar acciones de mejora en la gestión presupuestal en las bibliotecas universitarias.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes.

Dentro de la revisión de antecedentes se analizan investigaciones sobre las bibliotecas universitarias, el sistema bibliotecario de la educación superior y la gestión presupuestal de las bibliotecas universitarias en la que se impone una tendencia hacia la desfinanciación pública, exigiendo de ella su autosostenimiento, así sea parcial.

En este contexto, en las últimas décadas se impone el concepto de biblioteca universitaria como centro neurálgico de la universidad a partir de la idea de que el conocimiento se produce desde la información, y en este sentido, la biblioteca hace universidad. Desaparece así la concepción de biblioteca relegada a simple depósito de libros y sala de estudio para estudiantes (Gavilán, 2008).

A partir de esta nueva concepción de la biblioteca universitaria como el corazón de la universidad, ésta ocupa un lugar central y básico como un recurso que atiende y sirve a todas las funciones de una universidad: enseñanza e investigación, creación de nuevo conocimiento y la transmisión para la posteridad de la ciencia y la cultura del presente (Gavilán, 2008).

En otro contexto, en la investigación de Tarango (2009) se analiza la evaluación del sistema bibliotecario en el contexto de la educación superior, la cual se ha caracterizado por registrar cuantitativamente las condiciones operativas y de desarrollo infraestructural –evidencia equívoca de avance–. No obstante, para el referido autor esta tendencia de medición superficial ha imposibilitado un acercamiento más sensible a la proyección de la biblioteca en el contexto paradigmático moderno de la sociedad del conocimiento.

Para Tarango (2009), es preciso tener en cuenta que al evaluar los sistemas bibliotecarios en una sociedad caracterizada por el flujo incesante de información y de producción académica se asume una necesidad ineludible que legitima el papel protagónico de la biblioteca como espacio de recepción cultural.

La construcción del conocimiento en los paradigmas psicoeducativos modernos se debe en muchos sentidos al papel mediador de la biblioteca entre el sujeto cognoscente y el acceso a los recursos informativos. Desde esta perspectiva, es indispensable cuestionar si el sistema bibliotecario está preparado para superar los retos que le impone el nuevo siglo y si los modelos vigentes de evaluación –además de registrar las condiciones operativas– pueden provocar la reinención del mismo sistema e impulsarla a la compleja dinámica informativa. El modelo de evaluación del desarrollo bibliotecario que se presenta se divide en segmentos independientes que registran los elementos clave de la biblioteca: su proyección institucional, evolución en el entorno educativo, las condiciones históricas que han definido las líneas de su operatividad y la influencia e impacto en la transformación de los usuarios (Tarango, 2009, p. 147).

En el contexto de la gestión presupuestal de bibliotecas, investigaciones como la de Fuentes (2003) analiza la cuestión de la planificación económica de las bibliotecas nacionales a partir de las pautas señaladas por el Consejo de Europa.

Según éstas, a partir de unos principios inspiradores sobre la libertad de expresión y libre acceso a la información, las bibliotecas en el marco de las políticas nacionales del libro y de la información, las bibliotecas y las industrias culturales, y la protección del patrimonio bibliotecario, en el epígrafe 7, sobre la financiación de las bibliotecas, se establece claramente que la relación entre el nivel de servicio esperado y la dotación de los recursos adecuados para su prestación debe ser inequívoca, con independencia del tipo de biblioteca y el nivel del órgano administrativo que se ocupe de su gestión, para lo cual, la financiación de las bibliotecas debe constituir una responsabilidad de la administración pública.

Por su parte, la investigación de Hernández & Arroyo (2014) pone en evidencia la tendencia de las dos últimas décadas hacia la disminución del gasto en adquisiciones y la consecuente

desactualización de las colecciones, la desaparición de puntos de servicio y la reducción del personal, a la vez que se registra una creciente demanda de los servicios de biblioteca.

La misma investigación refiere el cambio de hábitos de consumo de contenidos y se presta una especial atención a lo digital, situación que complica la gestión presupuestal de las bibliotecas, ya que,

[...] la irrupción masiva de las ya no tan nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ha supuesto otra de las continuamente crecientes partidas de gastos, no sólo debido al muchas veces altísimo precio de los programas de gestión y control de la información (*software*) sino al no menos alto grado de rapidísima obsolescencia de que adolece la maquinaria necesitada en cada caso (*hardware*) (Fuentes, 2003, p. 71).

En el mismo sentido se presentan los resultados de investigación de Simón, Arias & Simón (2016), quienes examinaron el impacto de la crisis financiera en las bibliotecas de las universidades públicas españolas con base en datos de personal, datos económicos, y los referidos a los servicios prestados por las 47 bibliotecas universitarias públicas durante el periodo 2008 a 2014. Dentro de las conclusiones destacan la tendencia a la reducción en los efectivos de personal y en los gastos de adquisiciones de recursos de información, mientras que el volumen del préstamo domiciliario ha seguido una evolución similar al del número de estudiantes matriculados.

De igual manera disminuyó el servicio de préstamo interbibliotecario y el número de días que permanecieron abiertas las bibliotecas durante estos años.

Frente al gasto en recursos electrónicos realizado por las bibliotecas y los consorcios bibliotecarios, éste se incrementó en el periodo estudiado a expensas del gasto en monografías y en revistas en soporte papel. Los referidos investigadores concluyen la necesidad que, ante el nuevo contexto económico y social, los gestores bibliotecarios deben diseñar acciones orientadas al establecimiento de estrategias que aseguren una oferta de servicios eficientes y de calidad para los usuarios.

2.2 Estado del Arte.

Concibiéndose a la biblioteca universitaria como generadora de servicios culturales, también es preciso indagar sobre el consumo de dichos servicios o productos culturales.

Los estudios sobre consumo cultural, además de ser escasos y casi desconocidos, se enfrentan a varios obstáculos, la mayoría derivados de conceptos equivocados de lo que es el “consumo cultural”.

A nivel político-institucional, el análisis y cuantificación del consumo cultural se enfrenta a complejos procesos burocráticos, además del posible sesgo de los resultados, pues al Estado le interesa mostrar las bondades de su política cultural.

Otro de los principales problemas para justificar la importancia de investigaciones en este campo radica en el lugar común que lo confina al espacio del ocio o el uso del tiempo libre. Así, se suele imaginar el consumo como lugar de lo suntuario y lo superfluo, desconociendo que al consumir también se piensa, se elige y reelabora el sentido social.

La noción misma de consumo cultural ha recibido cuestionamientos por su filiación economicista, que parecería remitir a un sentido casi mercadotécnico, sin embargo, todo consumo, incluso el de bienes materiales, es un proceso cultural independientemente de que a la vez cumpla funciones prácticas para la sobrevivencia. De este modo, todos los objetos, aun siendo culturales, pueden convertirse en campo de estudio.

García (2006) presenta su incomodidad por la desconexión, tanto de enfoque, premisa y resultados, entre los estudios de consumo de los economistas frente a los realizados por los especialistas de las ciencias sociales blandas (antropología, sociología, psicología, psicoanálisis).

Para García (2006), los primeros desarrollan teorías formalmente sofisticadas sobre el consumo vinculando el comportamiento del consumidor a variables como la relación entre precios y salarios, la inflación, la leyes de expansión y contracción de los mercados, pero ofrecen poca profundidad de análisis cualitativo de variables tan importantes como incidentes tales como la estructura social, los procesos psíquicos de los sujetos y los procesos lingüísticos y comunicacionales al interior de la sociedad.

“A la inversa, los especialistas en las ciencias sociales blandas -antropología, sociología, psicoanálisis- construimos interpretaciones más atentas al aspecto cualitativo de las interacciones sociales que ocurren cuando la gente compra ropa o alimentos, mira tantas horas por día televisión, va o no al teatro. Pero casi nunca tomamos en cuenta la estructura de los mercados, las políticas macroeconómicas, o partimos de algunos lugares comunes sobre esos condicionamientos divulgados hace varias décadas” (García, 2006, p. 78).

García (2006) propone abordar el estudio del consumo sobre la base de

“[...] seis modelos teóricos, provenientes de diversas disciplinas, que tal vez sean los más fértiles en la actualidad. Pero antes es preciso despejar el camino y recordar que la construcción de los modelos más elaborados ha sido posible a partir de la crítica de dos nociones: la de necesidades y la de bienes. Debe descartarse, ante todo, la concepción naturalista de las necesidades. [...] El carácter construido de las necesidades se vuelve evidente cuando advertimos cómo se convirtieron en objetos de uso normal bienes que hace 40 años no existían: ¿Cómo podían vivir nuestros padres sin televisor, refrigerador ni lavadora? Luego, debe cuestionarse el correlato de la noción naturalista de necesidad, que es la noción instrumentalista de los bienes. [...] García Canclini propone que] Para tomar en cuenta la variedad de factores que intervienen en este campo, podemos definir inicialmente el consumo como el conjunto de procesos socioculturales en que se realizan la apropiación y los usos de los productos. [...]” (pp. 78-79).

En el primer modelo, el cual se refiere al consumo como el lugar de reproducción de la fuerza de trabajo y de expansión del capital, García presenta el consumo como una dinámica generada a partir de las “necesidades” de los trabajadores, su comida, su descanso, los horarios de tiempo libre, etc. Pero estas necesidades son fuertemente moldeadas y por lo general son producto de condicionamientos socioculturales.

En el segundo modelo se pasa de ver al consumo como un canal de imposiciones o manipulaciones verticales, a considerarlo un escenario de disputas por aquello que la sociedad produce y la manera de usarlo.

En el tercer modelo el consumo es visto como lugar de diferenciación social y distinción simbólica entre los grupos. Se trata de un esquema en el que el consumo ofrece la posibilidad de construir y comunicar las diferencias sociales que la pretensión democrática trata de establecer en la sociedad, pues parte de la premisa de que los hombres nacen iguales, sin superioridad de sangre ni de nobleza.

En el cuarto modelo el consumo se asume como sistema de integración y comunicación. En contraste con el esquema anterior, en este modelo el consumo contribuye, no a la diferenciación de clases, sino por el contrario, a su integración. En este modelo de consumo por lo general se ubican los bienes culturales reconocidos nacionalmente. El gusto por las obras de Gabo es un ejemplo de un bien cultural consumido casi indistintamente por personas de diferentes clases sociales, culturales y/o socioeconómicas, lo cual lo convierte en un factor de integración. Así mismo puede pasar con referentes gastronómicos, musicales, deportivos, etc. que son apreciados y consumidos en contextos que integran a la comunidad.

El quinto modelo se concibe como un escenario de objetivación de los deseos. En este modelo de consumo se tiene en cuenta la particular condición psicológica y comportamental del ser humano, el cual no consume las cosas tal como se le dan de forma natural, sino que construye su deseo en un contexto de significación en el cual le resulta válida la satisfacción del mismo.

En este contexto, las bibliotecas, tanto públicas en general, como universitarias, son generadoras de servicios culturales de cara a las necesidades de información actualizada para necesidades de cultura y de los procesos de información, estudio e investigación universitarios.

Pero la tendencia de la aportación económica por parte de los organismos públicos de los que dependen las bibliotecas públicas universitarias es hacia su disminución progresiva lo que lleva a que las bibliotecas tengan que afinar, a veces hasta el perfeccionismo, sus modos de gestión para que en medio de la precariedad de recursos logren ofrecer adecuados servicios a la comunidad universitaria y en casos extremos operar al mínimo de su supervivencia (Fuentes, 2003).

La biblioteca comporta un carácter de institución social que lleva a que los factores de cambio que sobre ella inciden sean tanto de naturaleza interna, es decir, procedentes de la biblioteca en sí misma considerada, como de naturaleza externa, por los influjos de la sociedad en la que la biblioteca opera y se articula con el contexto en el que desarrolla su labor.

Esa relación de influjos internos y externos es lo que, con mayor preponderancia en el actual momento de la era de información articulada mediante redes sociales y de información, define el rol y funciones de la biblioteca actual.

En este contexto, las bibliotecas se ven abocadas a realizar importantes y esenciales transformaciones, consecuencias de los factores de cambio de naturaleza interna y externa. Fuentes (2001) refiere cinco factores externos de influencia sobre las bibliotecas:

1. **Entorno jurídico-político.** El actual énfasis y predominio de una ideología liberal que propicia la desregulación del mercado para que las leyes de oferta y demanda generen las condiciones de intercambio y valoración del trabajo, productos y servicios trae consigo la disminución de la acción del Estado y de los poderes públicos, lo que a su vez genera recortes en los presupuestos, sobre todo, en los destinados a atender necesidades de carácter social como es el caso de las bibliotecas.
2. **Nuevas necesidades sociales.** Abocadas a este mundo de cambios vertiginosos, la ciudadanía requiere mejor preparación e información, por lo que aumenta su demanda cuantitativa y

cuantitativa de nuevos servicios. Más servicios en cantidad y mejor calidad en los servicios requeridos.

3. **Nuevo mercado de la información.** Actualmente la información tiende a su mercantilización como valor económico, lo que a su vez trae como consecuencia la minusvaloración de la biblioteca, entidad ésta que, por su obvio carácter no lucrativo, ni puede ni debe entrar en el juego de la compraventa de esa información que recoge, almacena y difunde.
4. **Nuevo planteamiento económico de los servicios públicos.** El ya referido nuevo entorno jurídico-político genera un nuevo planteamiento de la financiación de los servicios públicos en el que se cuestiona, cada vez con mayor énfasis, el hecho de mantener la gratuidad de unos servicios públicos —la biblioteca entre ellos— cada vez más onerosos para el erario público y que, al mismo tiempo, no son usados masivamente. Es preciso defender la gratuidad del servicio público y social que ofrece una biblioteca, pero desde la defensa de la utilidad de la biblioteca como recurso público; desde, incluso, el argumento del indirecto —pero real— del valor económico que representa la mayor y mejor preparación e información de los ciudadanos y estudiantes universitarios.
5. **La incertidumbre del futuro.** Los acelerados cambios tecnológicos plantean incertidumbre sobre la supervivencia de las bibliotecas como actualmente se las conoce con sus libros y publicaciones en físico.

En este contexto de incertidumbre, la planificación, aplicada ahora a la gestión económica de las bibliotecas, resulta absolutamente esencial e insustituible, pues, por paradójico que resulte, la sociedad exige cada vez más un mayor rendimiento y servicios de las bibliotecas, a su vez que les reconocen cada vez menos ingresos.

2.3 Categorías Conceptuales.

2.3.1 Gestión presupuestal.

La importancia de la gestión presupuestal radica en su directa relación de causalidad con el logro eficiente de los objetivos de gestión empresarial o institucional, lo cual implica tener un conocimiento previo de los costos asociados a los recursos necesarios para el logro de los objetivos, y ajustar las acciones requeridas para que la gestión se enmarque dentro de dichos costos y al mismo tiempo se logre el máximo beneficio.

Las actuales exigencias y requerimientos de clientes y/o usuarios institucionales cada vez son mayores en cuanto a calidad, servicio y precio. Tendencia mundial que lleva a que empresas e instituciones deban contar con información de costos que les permita conocer cuáles de sus productos y/o servicios son rentables y cuáles no, o en cuáles establecer un énfasis de servicio que las lleva a tener una ventaja competitiva sobre aquellas que no la tienen, pues con dicha información la dirección puede tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada.

Los sistemas de costeo existentes fueron pensados y diseñados en un principio para las empresas manufactureras [...], pero hoy vemos cómo todo tipo de organizaciones, incluyendo las de servicios, reconocen la importancia de contar con información referente a sus costos. En Colombia, específicamente las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) han tenido grandes cambios en los últimos años y se han visto obligadas a mejorar los servicios que brindan a los usuarios, implantando sistemas de gestión de calidad y sistemas de costeo, entre otros, que les permitan mantenerse competitivas en un mercado muy reñido (Cuevas, Chávez, Castillo, Caicedo & Solarte, 2004, p. 49).

La gestión presupuestal, tanto en el ámbito de la gestión privada como pública está estrechamente relacionada con el concepto de planeación estratégica, que, si bien involucra muchos elementos de la organización, indiscutiblemente incluye el proceso de decisión de cómo asignar los recursos entre las diferentes líneas de negocio o áreas institucionales. El aspecto financiero de

la planeación estratégica analiza cómo asignar, de manera eficiente, un particular recurso que es el capital.

De este modo, la planeación estratégica no se centra en la medición de los flujos de caja sino en los beneficios de la asignación de los activos tangibles e intangibles para desarrollar ventajas comparativas, pero sin involucrar muchas ni profundas herramientas de la teoría financiera moderna, por cuanto la estrategia se orienta al desarrollo de la ventaja competitiva en la asignación de recursos y no el involucramiento en mercados financieros (Guerrero, 2003).

La Gerencia o Planeación Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

En cuanto la evolución histórica de la Planeación estratégica, se destaca el que durante los últimos treinta años en los países occidentales industrializados, la planeación estratégica ha tenido que ver con muchos hechos determinantes de cambio.

En la década de los años 60 la Planeación Estratégica se concibió para un periodo de estabilidad y crecimiento. La década de los años 70 se caracterizó por una planeación para situaciones de ataque. La planeación en la década de los años 80 se caracterizó, en virtud de la crisis, por los recortes y la racionalización. La última etapa de la Planeación Estratégica ha pasado por cuatro momentos: un primer momento de planeación para el crecimiento, un segundo momento de planeación para la transformación cultural, un tercer momento de desnormatización y privatización y un cuarto momento de enfoque hacia los mercados mundiales (Taylor y Harrison, 1991).

En concordancia con lo anterior, la Planeación Estratégica ha sido concebida en un primer momento como Planeación a Largo Plazo, en un segundo momento fue concebida como Planeación Estratégica, en un tercer momento se concibió como plantación Corporativa y en su última etapa se le concibe como Gerencia Estratégica (Taylor y Harrison, 1991).

Se comenzó a usar el término; “Planeación a largo plazo” Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Más reciente aun Gerencia Estratégica. Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista: El porvenir de las decisiones actuales, Procesos, Filosofía y Estructura.

La Gerencia o Planeación Estratégica deriva sus postulados de la concepción que desde los griegos ha prevalecido para el término estrategia. En efecto, las raíces etimológicas del término estrategia remiten al Griego *strategos*, con el cual se entendía conceptos tales como: “un general” “ejército”, acaudillar. Verbo griego *stratego* “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos” (Taylor y Harrison, 1991).

En la Grecia antigua, Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra la teoría del juego; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (Taylor y Harrison, 1991, p. 80).

La Planeación Estratégica es un proceso eminentemente participativo que permite a quienes toman decisiones en una organización definir su misión, visión y objetivos y plantea estrategias con miras a lograrlas, a partir de un análisis cuidadoso de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con que cuenta.

La Misión es entendida como la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en materia de operaciones, productos, mercados, bienes y servicios y

el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Cada organización es única porque sus principios sus valores, su visión y la filosofía de sus dueños la distinguen de las demás. La misión responde a las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?, ¿Cuáles son nuestros clientes?, ¿Cuáles son nuestros mercados potenciales?, ¿Qué rentabilidad vamos a lograr?, ¿Cuáles son nuestros canales de distribución?

Por su parte, la Visión es un conjunto compartido de ideas que permiten a los fundadores de una organización visualizar y orientar el rumbo que se debe seguir y el camino por recorrer en el futuro. La visión debe ser inspiradora, desarrollar sentido de pertenencia y mover a la acción pero, ante todo, real y posible. Una visión sin acción es simplemente un sueño. Una visión puesta en marcha puede cambiar el mundo.

Los Objetivos se conciben como un proceso científico, formulado a partir del planteamiento de problemas, se orientan a la búsqueda de las respuestas de las situaciones problemáticas. Por ello, es de mucha ayuda responder a la pregunta: ¿para qué y qué se busca con las acciones a emprender? Dar respuesta a este interrogante permite delimitar el marco de acciones y sus alcances.

En el plano empresarial, la Planeación Estratégica es todo un proceso estructurado, en efecto, en el camino que se debe recorrer para tomar decisiones en este campo, se incluye la detección de las debilidades y fortalezas internas de la organización, de las oportunidades y amenazas externas, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos y la selección de las estrategias a acometer (Camacho, 1994, p. 22).

En el contexto del diseño de presupuestos, la literatura disponible sugiere que las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado.

Entre los muchos beneficios que se pueden obtener de la aplicación de la Gerencia o Planeación Estratégica se tiene el que las organizaciones pueden llegar a estar en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, controlando su destino. El proceso permite aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar fortalezas internas y vencer amenazas.

Adoptar estas prácticas implica crear una nueva cultura organizacional, por eso es indispensable ser flexibles al cambio. Algunas decisiones estratégicas importantes consisten en crear un nuevo enfoque en la educación del recurso humano, donde se rescate la innovación y el manejo de tecnología como valores capitales, así como imponer un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas y planeadas.

Ya en el contexto de aplicación, la gestión presupuestal le permite a la biblioteca universitaria diseñar una gerencia y planeación estratégicas orientadas al logro de sus metas operacionales y de servicios, como se define a continuación:

- **Presupuesto y gerencia estratégica.** En los modelos de negocios y empresas capitalistas, “[...] la eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente, genera grandes beneficios” (Burbano, 2005, p. 19). Ciertamente, el diseño de presupuesto es un recurso valioso de la Gerencia que a partir de la implementación de acciones estratégicas en el control de gastos permite maximizar las utilidades, logrando además: a) Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas; b) Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades

encomendadas; c) Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación (Burbano, 2005, p. 19). Si hacer gerencia es lograr objetivos por medio de otros, las siguientes acciones aplican y son pertinentes, tanto para la gerencia en general, como para el diseño de presupuestos: 1) Pensar con creatividad; 2) Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos; 3) Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas. El diseño del presupuesto debe ser creativo en función de la multiplicidad de variables a considerar, tanto en la obtención de recursos, su distribución y hasta en los tiempos en los que se lleva a cabo. La ejecución del presupuesto diseñado debe seguir unos parámetros previamente fijados con miras a hacer cumplir los objetivos trazados. Por último, una vez ejecutado, se deben comparar los resultados de la gestión realizada del presupuesto, con miras a analizar los desajustes y fijar, a futuro, acciones soluciones adecuadas de reorientación del presupuesto.

- **Presupuesto y planeación estratégica.** Antes de analizar el diseño del presupuesto en el contexto de la Planeación Estratégica, es preciso analizar sus componentes; (Camacho, 1994) distingue los siguientes:
 - Estrategas. Personas o funcionarios, que tienen capacidad y están en el proceso de toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de las empresas, encargadas de llevarlas al éxito o al fracaso.
 - Visión. Declaración empresarial amplia, compuesta por ideas generales que dan el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro; debe ser motivante y estimulante, de tal modo que despierte el sentido de pertenencia de los miembros de la organización.

- Misión. Definición del campo de acción de la empresa, esto es, la delimitación de las fronteras hasta donde llega el negocio, dentro de las posibilidades empresariales dadas por el sistema económico.
- Estrategias. Conjunto de acciones que toma la empresa para hacer frente a la situación del entorno que a la postre genera los resultados para la empresa; sirven de marco de referencia para adelantar acciones.
- Cultura Organizativa. Conjunto de ideas, valores, formas de lenguaje, mitos y ritos que tipifican la vida de una empresa; es el producto de la interacción de la gente internamente y del medio cultural en el que opera la empresa. Entorno de la Empresa. Medio externo en el cual se desenvuelve la empresa facilitando o dificultando su acción; es complejo, dinámico aleatorio está conformado por el sistema económico, el sistema tecnológico y el sistema socio-cultural-político.
- Formación Administrativa. Modo particular como: se maneja la empresa; implica conocer los procesos decisorios, la estructura administrativa, la manera como el nivel gerencial dirige la empresa y el control que se ejerce sobre los resultados. Los estilos administrativos deben estar en consonancia con la misión y las estrategias que se han formulado.
- Diagnóstico estratégico. Análisis acucioso de las posibles fortalezas y debilidades internas o propias de la empresa, así como el diagnóstico de las amenazas y oportunidades que brinda el entorno donde opera la empresa.
- Fortalezas internas. Actividades propias de la organización que se llevan a cabo al interior de la empresa y que por su desempeño se califican como buenas.

- Debilidades Internas. Actividades propias de la organización que se llevan a cabo al interior de la empresa y que por su desempeño se califican como limitantes o inhibidoras del éxito.
- Oportunidades Externas. Situaciones, eventos, hechos, tendencias generados por el entorno., en. el orden económico, social, tecnológico y competitivo y que pueden beneficiar a una empresa en el futuro.
- Amenazas Externas. Situaciones, eventos, hechos, tendencias generados por el entorno en el orden económico, social tecnológico y competitivo. y que pueden ser potencialmente dañinos y afectar la posición competitiva de la empresa.
- Objetivos Globales. Resultados a largo plazo que una empresa espera lograr para, hacer realidad su visión y su misión. Metas. Objetivos a corto plazo, los cuales deben ser medibles, realistas, estimulantes y alcanzables.
- Políticas. Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse; son guías para la toma de decisiones y son establecidas para situaciones repetitivas o recurrentes en la existencia de una estrategia. Se establecen para cualquier actividad empresarial y pueden estar en cualquier nivel de la organización.

Ya vistos los componentes principales de la Planeación Estratégica, ahora cabe resaltar la importancia de las etapas que se dan en el proceso de su implementación. Se distinguen tres etapas en el proceso de planeación estratégica, a saber, la etapa de formulación, la etapa de ejecución y la etapa de evaluación.

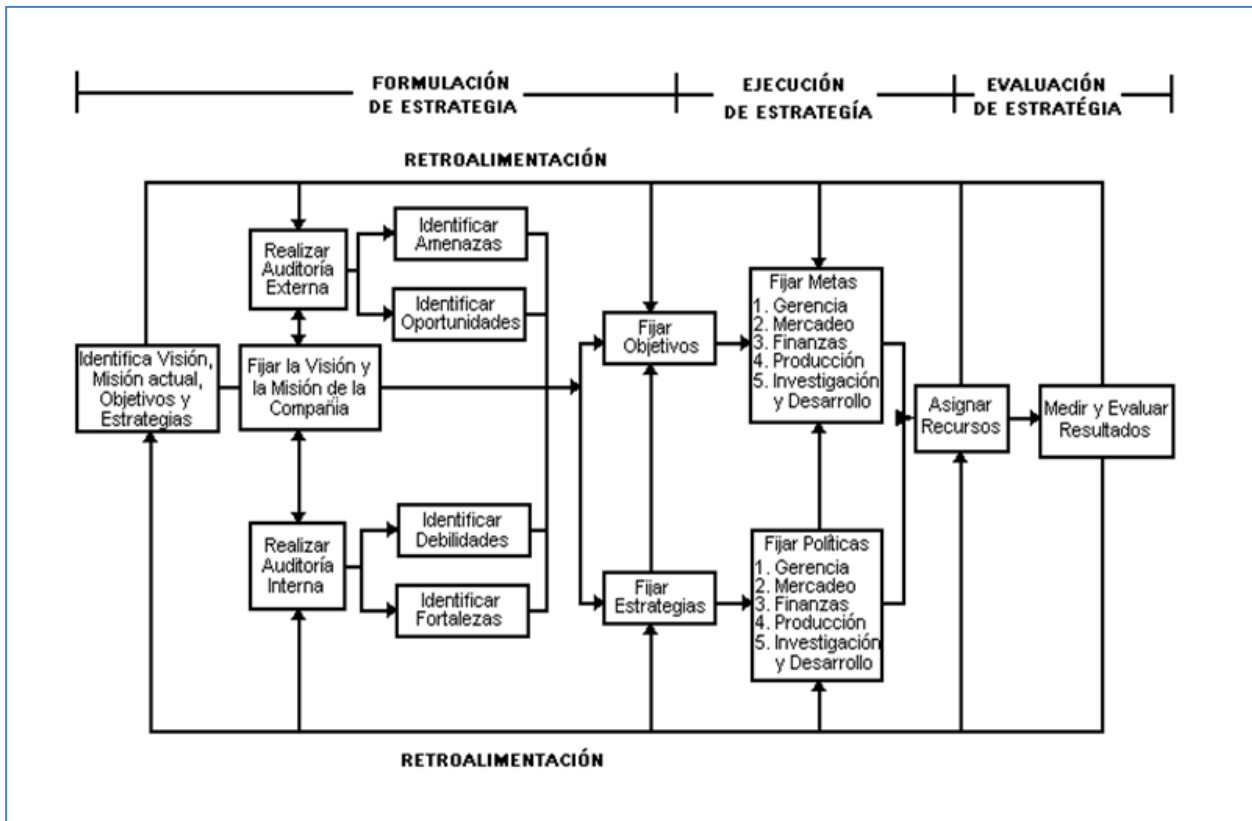
En la etapa de formulación se inicia el proceso que conduce a la empresa a establecer la visión, la misión, y a realizar un análisis interno y externo que permita identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, lo cual permite fijar objetivos y estrategias para su logro. La

investigación que se lleva a cabo recibe el nombre de auditoría. En el orden interno se orienta a identificar y calificar de debilidades o fortalezas las funciones claves de la empresa. En el orden externo se realiza la auditoría del entorno, que a partir del análisis de información de carácter estratégico dará las oportunidades y amenazas que influirán positiva o negativamente en el desempeño de la empresa. Estas comparaciones de debilidades, fortalezas; oportunidades y amenazas, generan la formulación de estrategias factibles. En esta etapa se realizan las siguientes actividades: a) Identificación de visión, misión, objetivos y estrategias actuales; b) Auditoría externa con fines de identificación de amenazas y oportunidades; c) Auditoría interna con propósitos de identificación de debilidades y fortalezas; d) Fijación de la visión y la misión de la empresa; e) Análisis que permita formular estrategias factibles y f) Formulación de objetivos.

En la etapa de ejecución, también llamada etapa de acción debido a que moviliza los recursos humanos de la empresa hacia la ejecución de las estrategias planteadas y aceptadas, se llevan a cabo las actividades de fijación de metas para las áreas funcionales y en todos los niveles. Las metas deben ser acompañadas de declaraciones de políticas que estimulen al personal a lograrlas. Por último se procede a asignar los recursos necesarios de acuerdo a la priorización de las metas.

En la etapa de evaluación la organización va midiendo y evaluando los resultados logrados y retroalimentando el proceso de planeación. El proceso de planeación debe integrar los niveles de alta dirección, funcional y operativo a través de las etapas de formulación, ejecución y evaluación. Una síntesis de las etapas del proceso de planeación estratégica se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Modelo de planeación estratégica.



Fuente: Fred R. David (1994). La gerencia estratégica. Bogotá: Legis. p. 20.

En este contexto de acciones de Planeación Estratégica,

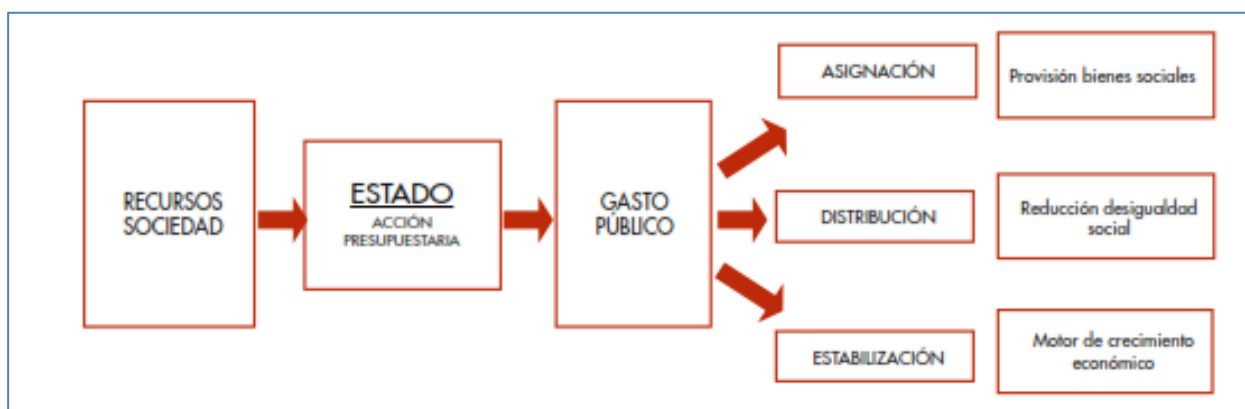
[...] los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para la entidad y cada una de sus áreas. Este aspecto de concreción le da al presupuesto una importancia fundamental porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera. La información asume un rol fundamental para el control pues permite especificar los

resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades (Burbano, 2005, p. 19).

El monitoreo de las acciones diseñadas del presupuesto en el contexto de una Planeación Estratégica se basa en un objetivo flujo de información de doble vía con el que se brinda acompañamiento para el logro de las metas y/o “[...] la toma de decisiones correctivas en caso de que circunstancias nuevas exijan el replanteamiento sobre la marcha, y finalmente, el seguimiento de los acuerdos exigidos por tales replanteamientos” (Burbano, 2005, p. 19).

Ahora en el contexto público institucional, la evaluación de políticas, programas y proyectos ha sido un componente central de la agenda de modernización de la gestión pública orientada a resultados en América Latina.

Figura 2. Funciones del Estado a través de la acción presupuestaria.



Fuente: Dirección Nacional de Planeación DNP (2017).

En Colombia, la Constitución de 1991 buscó implementar en el Estado un sistema de evaluación que midiera los resultados de sus políticas y proyectos. Por ello creó el sistema nacional de evaluación de gestión y resultados. Este sistema, a cargo del Departamento Nacional de Planeación

-dependencia directa de la Presidencia de la República-, gestiona el manejo de la información relacionada con la agenda de evaluación, el seguimiento al Plan nacional de desarrollo y el afianzamiento de la cultura de gestión pública por resultados.

En el contexto de la gestión pública, la evaluación de la gestión se impone tanto como medida de control como de medición de eficiencia. La evaluación de políticas, programas y proyectos ha sido un componente central de la agenda de modernización de la gestión pública orientada a resultados en América Latina.

En los años noventa surgieron, en diferentes países de Latinoamérica, iniciativas con el propósito de mejorar los servicios públicos a partir de generación de información, útil y confiable, que permita identificar acciones de mejora en la gestión de las intervenciones.

De este modo, cuando la naturaleza jurídica de la biblioteca universitaria sea pública, en su gestión presupuestal debe incluir indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia de su gestión frente al presupuesto que se le asigna o al que aspira.

2.3.2 Bibliotecas universitarias.

La primera biblioteca pública de que se tenga noticia en Colombia data de 1774, cuando por propuesta del criollo Francisco Antonio Moreno y Escandón se ordenó su apertura con los libros que le habían sido confiscados a la expulsada Compañía de Jesús.

La decisión tuvo lugar y fue fruto del intenso debate que por entonces se daba en torno al papel de sacerdotes y laicos en la cultura colonial. Las autoridades virreinales, que también proponían la creación de una universidad pública, argumentaban que

“[...] así como la docencia debía sustraerse al control de las órdenes religiosas, los libros debían estar al servicio de toda la sociedad, y no sólo de un grupo privilegiado de eruditos, y debían

estimular el paso de una forma de enseñanza escolástica, centrada en el debate oral, a nuevos métodos de formación” (Melo, 2001, p. 15).

Pese a la Claridad de propósitos que llevó a la creación de la primera biblioteca nacional en América y una de las primeras bibliotecas públicas, no perduró, y la historia de las bibliotecas públicas en Colombia muestra que estas instituciones han tenido un papel muy secundario dentro de la vida cultural del país y han estado en un lugar muy bajo de las prioridades del Estado. La misma biblioteca nacional no fue muy atendida por el Estado. Raras veces ha podido ampliar sus colecciones en forma ordenada, y ha dependido sobre todo de donaciones y de la obligación legal de entregarle los libros impresos en el país, establecida en 1834, pero cumplida aún hoy en forma muy parcial (Melo, 2001).

El fuerte centralismo que siempre ha caracterizado la administración burocrática de Colombia caracterizó el débil desarrollo de las bibliotecas públicas por fuera de Bogotá. En 1870 se creó en Medellín la Biblioteca Pública con recursos e iniciativa administrativa del Departamento, la cual fue convertida en 1881 en Biblioteca de Zea.

[...] En la primera mitad del siglo XX se encuentran también varios ejemplos de esfuerzos para crear bibliotecas públicas en sitios como Cali (Biblioteca del Centenario: 1910), o Villavicencio (1910), y funcionan en las grandes ciudades sistemas de alquiler público de libros. En Antioquia, una ordenanza de 1921 determinó que en todos los municipios de más de 10.000 habitantes debía haber biblioteca pública y en 1929 existían bibliotecas públicas en 19 de los casi 100 municipios del departamento. En Bogotá, desde 1928 se había creado una biblioteca pública del Consejo Municipal, a las que se añadieron otras en forma desordenada: para 1945 eran ya cinco las bibliotecas del Municipio (Melo, 2001, p. 17).

La precariedad y manejo no técnico de las bibliotecas públicas fue una constante por mucho tiempo. Con excepción de la Biblioteca Nacional, que adoptó el sistema Dewey en 1931, pocas bibliotecas, escolares o públicas, tenían un sistema moderno de clasificación. En realidad, el cambio de un sistema empírico de las bibliotecas a uno basado en criterios mejor cimentados sólo

se dio hasta la década de los años cincuenta, principalmente debido a tres factores que Jorge Orlando Melo cita:

1. La apertura de la Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina en 1954, como un programa de la UNESCO. El diseño de servicios de esta biblioteca, importado en forma casi integral de las experiencias de los países anglosajones, difería radicalmente de los antecedentes locales. Su colección, centrada en las demandas de la comunidad -literatura, deporte, artesanías, formación laboral, manuales técnicos, recreación, arte, libros infantiles, y no sólo los textos literarios de prestigio-, estaba al alcance de los usuarios, que podían ojearla libremente. Contaba con una sala infantil especialmente diseñada y, sobre todo, prestaba gratuitamente los libros a cualquier persona de la ciudad. Posteriormente, a partir de los ochenta, desarrollaría el primer sistema efectivo de bibliotecas públicas barriales en el país, y se convertiría en los noventa en la cabeza de facto de toda una red de bibliotecas de barrio y comunitarias en el área de influencia de Medellín.
2. La apertura en 1957, también en Medellín, de la Escuela Interamericana de Bibliotecología, con el apoyo de la OEA. Por primera vez la formación de los bibliotecarios colombianos se hacía dentro de parámetros internacionales - la parte fundamental del curriculum incorporaba sobre todo la experiencia de los sistemas de bibliotecas públicas de los Estados Unidos- y en una ciudad donde era posible ver en funcionamiento al menos una biblioteca pública realmente aceptable: la Piloto.
3. La inauguración de la Biblioteca Luis Ángel Arango en 1958. Creada por el Banco de la República, no fue concebida como una biblioteca pública, aunque desde el comienzo asumió esta función. Su moderno edificio, por ejemplo, respondía más a las exigencias de una biblioteca patrimonial, con grandes depósitos subterráneos, y su colección ha incluido siempre un núcleo patrimonial substancial, así como colecciones especializadas para

investigadores. Sin embargo, dos factores la consolidaron rápidamente como la biblioteca pública más importante del país. En primer lugar, la existencia de una colección balanceada, de interés general, en crecimiento continuo y ordenado, que contaba con unos 70.000 ejemplares en el momento de la apertura, 250.000 para 1989 y 800.000 en 2000. En segundo lugar, criterios de servicio orientados a satisfacer las necesidades de usuarios de sectores muy amplios -horarios extensos, ausencia de limitaciones de acceso, materiales especiales sonoros y visuales, modernización tecnológica. A finales de la década del setenta y comienzos de los ochenta, el Banco de la República amplió su red de bibliotecas públicas, con 10 nuevas en diferentes ciudades del país, a las que se añadió otra en 1998 y se añadirán seis más en 2001. Estas sedes, situadas casi todas en las capitales de departamento, fueron concebidas con mayor claridad como bibliotecas públicas, tanto en términos del diseño de su colección (que reduce el material patrimonial al relativo a la conformación de la cultura local o regional), como de su estrategia de servicios (estantería abierta, programas de promoción de lectura, actividades culturales con niños y adultos). Buena parte de su personal técnico provenía, como era lógico, de las nuevas escuelas de bibliotecología, sobre todo de Medellín.

A esta tendencia fundacional se sumó el rol inesperado de las Cajas de Compensación Familiar, las cuales crearon y consolidaron un esquema de bibliotecas públicas concebidas como una red de bibliotecas.

Este modelo creado por las Cajas de Compensación Familiar se aceleró a partir de 1993, cuando fue creada la Red de Bibliotecas de Cajas de Compensación Familiar. En 2000 son ya 136 bibliotecas, distribuidas en casi todos los departamentos del país, con rasgos de identidad bastante claros: se trata de bibliotecas con énfasis en el servicio a los niños y a las familias, con exigentes

niveles de atención al usuario, buenas instalaciones, personal de nivel profesional, un flujo de recursos continuos que permiten el desarrollo de colecciones balanceadas y bien escogidas, con estanterías abiertas, préstamo a domicilio, y un interés muy grande en los servicios de información a la comunidad (Melo, 2001).

Por parte del Estado, la iniciativa, como siempre, en teoría resulta ser muy ambiciosa frente a los logros que finalmente desarrolla. Si bien ha habido una iniciativa estatal orientada a estructurar un sistema de bibliotecas públicas, lo que se ha logrado consolidar es un sistema abierto en el que las entidades gubernamentales ofrecen algunos servicios de apoyo a las bibliotecas afiliadas: capacitación, distribución ocasional de libros y publicaciones, realización de encuentros y conferencias y desarrollo de niveles elementales de normalización.

Actualmente, el desarrollo de nuevas tecnologías ha modificado bastante el contexto y las herramientas de acción de las bibliotecas públicas. Pero si bien ahora abunda la información en red y la biblioteca debe adaptarse y transformarse a nuevos esquemas para brindar sus servicios, la biblioteca conserva la capacidad de ofrecer a los usuarios la oportunidad de lectura tranquila y creativa de la literatura, la filosofía, las obras fundamentales de las ciencias sociales y naturales, siendo, ante todo, un centro de lectura, recreativa en buena parte, en buena parte estética, y en buena parte orientada al desarrollo personal.

2.3.3 Gestión presupuestal de la biblioteca universitaria.

La biblioteca universitaria actual se ve abocada a asumir cambios de paradigma con los que se convierta en generadora de servicios culturales alternativos. Estas nuevas demandas implican un mayor esfuerzo presupuestal que es preciso gestionar.

Para Fernández & Rubio (2013) existe una correlación significativa entre el presupuesto de la biblioteca universitaria asignado a recursos de información y su capacidad en la productividad investigadora, para lo cual se tienen en cuenta variables tales como el presupuesto, tamaño de la colección, número de Personal Docente Investigador (PDI), producción de la investigación y uso de la colección, encontrándose que a mayor infraestructura y solidez presupuestal, mayor es la capacidad de la biblioteca universitaria de propiciar procesos de investigación en los que se generen nuevos saberes y documentos de investigación que robustecen aún más el rol de la universidad como generadora y socializadora de conocimiento.

Frente a la tecnología como forma disruptiva de conocimiento, “[...] existe una fuerte correlación entre el presupuesto para recursos en formato electrónico y la productividad investigadora” (Fernández & Rubio, 2013, p. 1).

Ciertamente que la tecnología disruptiva crea nuevos patrones y formas de acceso al conocimiento que actualmente hacen más eficiente la labor investigadora y en tal sentido jalonan la exigencia presupuestal para que se oriente a la financiación de recursos culturales e informativos en formato electrónico porque asegura mayores niveles de eficiencia investigadora.

Si bien la gestión económica de las bibliotecas no ha sido, tradicionalmente, un tema recurrente, es preciso reconocer que, ante las nuevas demandas para la generación de nuevos servicios culturales y el estímulo a la producción investigadora de alto nivel, se requiere “[...] de un presupuesto y de una adecuada gestión económica [de la cual] dependen la supervivencia de la biblioteca y, por lo tanto, los servicios y recursos de información que se ofrecen a los usuarios” (Juan; Redondo & Trueba, 2014, p. 97).

Para la gestión presupuestaria de una biblioteca, Merlo (1998) refiere cinco tipos de diseño de presupuesto a gestionar:

1. **Presupuesto tradicional o administrativo.** En el que se presenta una visión orgánica de los recursos financieros, que no resulta útil para apreciar los efectos económicos de los ingresos y gastos en la actividad económica.
2. **Presupuesto funcional.** El cual se realiza a partir de una clasificación de funciones del organismo.
3. **Presupuesto de ejecución o por tareas.** En este se presentan los propósitos y objetivos para los que se requieren los fondos, los costos de las actividades propuestas para alcanzar esos objetivos y todos los datos cuantitativos necesarios para evaluar los logros. Se seleccionan los mejores métodos para ejecutar un programa determinado.
4. **Presupuesto por programas.** Es un presupuesto planificado donde se identifican los objetivos que desean alcanzarse, se concretan los programas que deben realizarse y se evalúan los recursos que deben ser utilizados para desarrollar los programas. En su evaluación se utilizan técnicas de análisis costo-beneficio, costo-utilidad, costo-eficacia.
5. **Presupuesto en base cero.** Requiere que cada centro de gasto justifique detalladamente la totalidad de sus necesidades presupuestarias. Este tipo de presupuesto no admite los gastos de años anteriores como referentes, y se parte del gasto inicial cero para presupuestar solo los gastos demostrados.

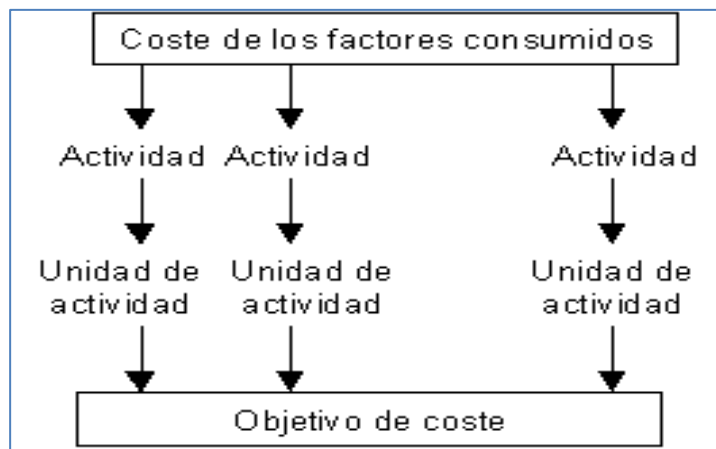
Por su parte, Blasco & Guijarro (2001) postulan la gestión presupuestal de bibliotecas universitarias a partir de la contabilidad de gestión, la cual ha sido ampliamente desarrollada en distintas áreas y según diferentes metodologías y enfoques.

Este modelo de gestión resulta idóneo para los sectores de actividad gestionadas tradicionalmente por entes públicos, para los que se carece de interés la fijación de precios de los productos, así como la utilización racional de los recursos. Tal es el caso de los centros informativo-documentales, [...] que en] países desarrollados como EEUU, Gran Bretaña, Alemania, etc., [...] se introduce] la materia de contabilidad de costes en el Plan de Estudios de la Licenciatura de Documentación [pues] debido a las particularidades de este tipo de centros, resulta especialmente interesante el desarrollo de un modelo de costes adaptado a los mismos (s/p).

La contabilidad de gestión implica para la gestión presupuestal de las bibliotecas universitarias la implementación de un sistema de costes basado en las actividades, lo cual implica cuatro pasos principales, a saber:

- 1) Determinación de actividades y clasificación de las mismas en principales y auxiliares.
- 2) Determinación del coste de las actividades. Se trata de un paso intermedio entre la cuantificación del coste de las actividades y su imputación a los diferentes objetivos de coste.

Para ello se sigue el siguiente esquema general:



[De este modo] se dispone de una relación de costes por naturaleza, que son los que se integran posteriormente dentro de cada una de las actividades del paso 1. La información del reparto de cada coste entre las distintas actividades es proporcionada por el personal de la propia Biblioteca a partir de los datos registrados y teniendo muy en cuenta su experiencia. Si, como es el caso, las actividades aparecen agrupadas en principales y auxiliares, el coste de las últimas debe repartirse entre las primeras (subreparto) atendiendo a las unidades de actividad que cada actividad auxiliar ceda al resto. Finalmente, estas unidades de actividad son también utilizadas a la hora de imputar los costes de las distintas actividades a los objetivos de coste. La determinación de las unidades de actividad para el Área de Documentación Científica ha sido ya desarrollada a partir de la descripción de cada una de esas actividades. Han sido elegidas de manera que se encuentren en relación directa con el montante de costes al que hacen referencia, característica fundamental del Sistema de Costes basado en Actividades (Blasco & Guijarro, 2001, s/p).

- 3) Imputación del coste de las actividades a los objetivos de coste. En el tercer paso se ha de imputar los costes acumulados por las distintas actividades a los diferentes objetivos de coste.
- 4) Análisis de eficiencia para lo cual se emplea el método DEA, el cual se utiliza profusamente para el análisis de eficiencia en las organizaciones. Hoy en día el DEA se presenta en una doble

versión: el modelo CCR el cual clasifica las alternativas en dos grupos: actividades con eficiencia global y con ineficiencia global, y el modelo BBC, donde la clasificación se realiza en alternativas con eficiencia técnica y las alternativas técnicamente ineficientes.

3. Metodología Propuesta

Los principales elementos de investigación son:

1. **Enfoque cualitativo.** Por cuanto “[...] se asume la inducción como vía para la obtención del conocimiento y para la producción de la teoría. [Ésta...] y los conceptos se van construyendo a partir de la observación y recolección de datos, siguiendo procedimientos inductivos que [...] permitan luego producirlos; es decir, se fundamenta en la realidad, por lo cual el proceso para la generación del conocimiento es más importante que los resultados de la investigación (Strauss y Corbin, 2002, en: Pirela, Pulido & Mancipe, 2016, p. 63).
2. **Tipo de investigación exploratoria.** Por cuanto se parte de información particular sobre lecciones aprendidas en la gestión presupuestal de las bibliotecas universitarias para tratar de identificar patrones comunes con los que se obtengan tendencias generales.
3. **Método descriptivo.** Por cuanto para la presente investigación, que, mediante un método basado en estudio de caso, una técnica de entrevista y análisis documental y guion de entrevista como instrumento, se orienta “[...] con el fin de obtener la mayor información posible acerca del objeto de estudio. Para lo cual lo define, lo clasifica y lo caracteriza, forjando de esta forma una idea precisa con base en una descripción puntual. [...]” (Pirela, Pulido & Mancipe, 2016, p. 81).
4. **Técnica de observación participante y estructurada.** La cual comporta cinco elementos, a saber:
 - a. Inmersión inicial en el campo. Como punto de partida existe una realidad por descubrir, construir e interpretar y en la que el investigador reconoce sus propios valores y creencias, incluso son parte del estudio.

- b. Interpretación contextual. Que lleva a que el investigador comprenda e interprete los fenómenos mediante las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes y empleando una lógica inductiva (de lo particular a lo general).
 - c. Flexibilidad. El diseño de investigación es abierto y flexible, construido durante el trabajo de campo.
 - d. Preguntas. El investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo”, luego la realidad de investigación es construida por el investigador, lo que lleva a que las preguntas e hipótesis se generen o se ajusten durante el estudio o al final de este.
 - e. Recolección de datos. La recolección de datos está orientada a proveer mayor entendimiento de los significados y las experiencias, involucrándose a unos cuantos sujetos puesto que no se pretende generalizar los resultados. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, y se auxilia de diversas técnicas que van desarrollándose durante el estudio.
5. **Instrumento.** Se aplica una entrevista semiestructurada orientada a caracterizar la gestión presupuestal como proceso estratégico de las bibliotecas universitarias.

3.1 Instrumento.

Tabla 1. Instrumento de recolección de información.

Objetivo específico	Categorías del Marco Teórico	Preguntas
Caracterizar la gestión presupuestal como un proceso estratégico en las bibliotecas universitarias	Gestión presupuestal	<p>1. ¿Se tiene formulado o implementado un modelo de gestión presupuestal en la biblioteca universitaria?</p> <p>2. ¿Qué impacto estima que podría tener la aplicación de un modelo de gestión presupuestal en esta biblioteca universitaria?</p> <p>3. ¿Cuáles considera deben ser los componentes o características básicas que deben tener los modelos de gestión presupuestal en el ámbito de las bibliotecas universitarias?</p> <p>4. ¿Cuáles son los principales factores de costo que se requieren para el funcionamiento de la biblioteca universitaria?</p> <p>5. ¿En qué procesos considera que se podrían optimizar los recursos de la biblioteca universitaria con el desarrollo y aplicación de un modelo de gestión presupuestal?</p> <p>6. ¿De qué manera se establece el presupuesto anual que se requiere para el normal funcionamiento y mantenimiento de la biblioteca en todos sus procesos? (infraestructura, personal, colecciones, bases de datos, etc.)</p> <p>7. ¿Cuáles son los componentes de la biblioteca universitaria que cuentan con presupuesto asignado?</p> <p>8. Se tienen indicadores entre el presupuesto y la capacidad de la biblioteca universitaria para generar y/o mantener activos servicios para los universitarios.</p> <p>9. ¿Se rediseñan y actualizan los criterios de gestión presupuestal en la Biblioteca?</p> <p>10. ¿Cuáles mecanismos ha proyectado la biblioteca para su auto-sostenimiento?</p>

4. Análisis de Resultados

De conformidad con la estructura de la metodología propuesta y de la entrevista semiestructurada se realiza un análisis cualitativo de la información, la cual se presenta en dos grupos principales: a) el de las entrevistas aplicadas a los directores(as) de las bibliotecas de universidades públicas (3); b) el de las entrevistas aplicadas a los directores(as) de las bibliotecas de universidades privadas (7).

4.1 Resultados de Gestión Presupuestal en Bibliotecas de Universidades Públicas.

Al caracterizar la gestión presupuestal de las bibliotecas de universidades públicas (muestra de tres), se encontró, como era de esperarse, una fuerte correlación entre el diseño de dicha gestión presupuestal con el marco normativo que por su naturaleza pública institucional las rige.

Frente a la primera pregunta de caracterización (1. ¿Se tiene formulado o implementado un modelo de gestión presupuestal en la biblioteca universitaria?), la primera universidad pública de la que se obtuvo información declaró que el presupuesto y el modelo de gestión del mismo para su biblioteca le viene dado por el modelo de gestión presupuestal jerárquicamente superior de la universidad. No obstante, la universidad tiene en cuenta el informe que la biblioteca le presenta, el cual es elaborado a partir de sub-informes de las unidades de información, y con el que se da cuenta de los bienes y servicios requeridos, además del correspondiente estudio de mercado con el que se indaga, tanto en Colombia como en el extranjero, la oferta de bienes y servicios requeridos, proponiendo a la universidad los que resulten ser más competitivos frente a precio y calidad.

La segunda universidad pública de la que se obtuvo información declaró que el presupuesto le es asignado por la Vicerrectoría de Sede, el cual, a su vez, depende de los recursos asignados por el gobierno y en atención a los proyectos de inversión para la compra de recursos bibliográficos, mobiliario y tecnológico, contratación de catalogadores. Dentro del reducido margen de gestión autónoma propio de esta biblioteca, se maneja un proyecto de funcionamiento o por multas para el manejo de mantenimiento físico del edificio y demás requerimientos de funcionamiento de la biblioteca.

La Tercera universidad pública de la que se obtuvo información declaró que el modelo de gestión presupuestal le viene dado por la Oficina Asesora de Planeación a través del Plan de Acción, el cual, a su vez, obtiene los recursos de financiamiento con los ingresos que se obtienen de una estampilla institucional reglamentada mediante el Decreto 093 de 2003 de la Alcaldía Mayor de Bogotá, con los cuales también se financian otros proyectos de la Universidad.

Frente a la segunda pregunta de caracterización (2. ¿Qué impacto estima que podría tener la aplicación de un modelo de gestión presupuestal en esta biblioteca universitaria?), la primera universidad pública de la que se obtuvo información declaró que dicho impacto se refleja, en primer lugar, en el logro de estándares de calidad, tanto en el servicio de la biblioteca como en la calidad y actualidad del material bibliográfico que compone su colección, lo cual la pertinencia, calidad y actualidad de los materiales bibliográficos frente a las necesidades de consulta, investigación y desarrollo de estudiantes, docentes, investigadores y egresados de la universidad. En segundo término, por el logro de la adecuación de su operación a la gestión presupuestal de la universidad en el contexto del marco normativo que las rige, dada la naturaleza pública de la universidad.

La segunda universidad pública de la que se obtuvo información declaró que dicho impacto se mide por la adecuación del material bibliográfico que compone su colección a las necesidades de

consulta, investigación y desarrollo de estudiantes, docentes, investigadores y egresados de la universidad. También por el cumplimiento de las obligaciones financieras y operativas de la biblioteca sin sobrepasar el presupuesto asignado.

La Tercera universidad pública de la que se obtuvo información declaró que dicho impacto se mide por la adecuación de la gestión y operación de la biblioteca al modelo de gestión presupuestal previamente definido por la Oficina Asesora de Planeación para toda la Universidad.

Frente a la tercera pregunta de caracterización (3. ¿Cuáles considera deben ser los componentes o características básicas que deben tener los modelos de gestión presupuestal en el ámbito de las bibliotecas universitarias?) la primera universidad pública de la que se obtuvo información refiere dos grandes componentes de dicho modelo, el primero, el presupuesto de gasto, en el cual se realizan las previsiones financieras de funcionamiento, inversión, costos operativos, etc.; y en segundo lugar el gran componente de ingresos, en el cual se consideran las rentas propias, los derechos académicos, las matrículas, las afiliaciones y los derechos de grado. De igual manera destaca como componente importante la gestión de diseño y de planeación del presupuesto para la vigencia anual siguiente.

La segunda universidad pública de la que se obtuvo información declaró que dichos componentes son los que se orientan a la satisfacción de las necesidades actuales de los usuarios según los modelos de enseñanza modernos, la adecuación de espacios que permitan la generación de nuevo conocimiento e innovación, la disposición de más recursos electrónicos que permitan resolver las necesidades de información de forma rápida y oportuna, y la renovación y actualización permanente de las bibliografías básicas de cada programa académico.

La Tercera universidad pública de la que se obtuvo información declaró que dichos componentes están determinados por el formato que la institución ha definido, los cuales se cubren

las prioridades del Sistema de Bibliotecas, a saber, 1) desarrollo de colecciones; 2) servicios de información; 3) infraestructura tecnológica (transversal para todo el sistema de la universidad).

Frente a la cuarta pregunta de caracterización (4. ¿Cuáles son los principales factores de costo que se requieren para el funcionamiento de la biblioteca universitaria?), la primera universidad pública de la que se obtuvo información refiere como principales factores de costo: 1) el usuario-cliente; 2) el talento humano de las diferentes unidades de información; 3), los costos de administración; 4) proveedores; 5) infraestructura; 6) recurso tecnológico; 7) sistema de información de la biblioteca.

La segunda universidad pública de la que se obtuvo información declaró como principales factores de costo: 1) el mantenimiento de equipos; 2) contratación de personal; 3) compra de elementos de seguridad para el material bibliográfico; 4) la suscripción de bases de datos que suplan las necesidades de información de la comunidad académica; 5) renovación y actualización de los materiales bibliográficos según las necesidades de los usuarios.

La tercera universidad pública de la que se obtuvo información declaró como principales factores de costo: 1) disponibilidad presupuestal; 2) estudio de mercado; 3) exclusividad del servicio o producto (se refiere a que exista un solo proveedor para el servicio o producto); 4) moneda de negociación (dólar o pesos colombianos).

Es evidente que la respuesta ofrecida por esta última universidad se orienta de manera distinta a la respuesta dada por las dos universidades precedentes, pues parece sugerir que lo que responden se refiere a los factores o condiciones del mercado que inciden en el precio que la universidad está dispuesta a pagar por los productos o servicios que debe adquirir para el funcionamiento de la biblioteca. El sentido original de la pregunta se refiere a los componentes (operativos, de gestión, de infraestructura o de suministros) que deben ser satisfechos para el funcionamiento de la

biblioteca y que actúan como factores de costo a considerar para el cálculo del presupuesto de la vigencia anual siguiente.

Frente a la quinta pregunta de caracterización (5. ¿En qué procesos considera que se podrían optimizar los recursos de la biblioteca universitaria con el desarrollo y aplicación de un modelo de gestión presupuestal?), la primera universidad pública de la que se obtuvo información responde que el principal logro de optimización de la gestión presupuestal de la biblioteca se refleja en la capacitación de su recurso humano, al cual se le brinda una formación y actualización permanente de sus competencias laborales orientadas a la calidad en el servicio.

La segunda universidad pública de la que se obtuvo información declaró que los logros de optimización de la gestión presupuestal de la biblioteca son: 1) los mejores indicadores en la contratación; 2) la suscripción de bases de datos; 3) la remodelación de espacios; 4) la creación de nuevos servicios; 5) el diseño de cursos virtuales que capaciten a los usuarios en el manejo de los recursos y fuentes de información.

La tercera universidad pública de la que se obtuvo información declaró que los logros de optimización de la gestión presupuestal de la biblioteca se consideran absolutamente indispensables, pues constituyen la base de la cual parten para el diseño de asignación presupuestal anual de la siguiente vigencia, sin embargo, en la respuesta no precisan cuáles logros.

Frente a la sexta pregunta de caracterización (6. ¿De qué manera se establece el presupuesto anual que se requiere para el normal funcionamiento y mantenimiento de la biblioteca en todos sus procesos? (infraestructura, personal, colecciones, bases de datos, etc.)), la primera universidad pública de la que se obtuvo información responde que para el establecimiento del presupuesto para la vigencia anual siguiente se realiza un proyecto de inversión con la participación de los diferentes estamentos y directivos y jefes de áreas académicas y administrativas de la universidad y en

atención al presupuesto asignado por el Estado y la misma universidad. Fruto de este acuerdo, el presupuesto se materializa con el acto administrativo respectivo emitido por el Consejo Superior Universitario.

La segunda universidad pública de la que se obtuvo información declaró que dicho presupuesto se diseña a partir de un manual ya establecido en el que se establece un orden de prioridades y límites de gasto, también según el origen de los fondos: 1) para gastos de infraestructura se recurre al fondo de multas que recibe la biblioteca de forma anual; 2) lo relacionado con compra de material bibliográfico e insumos para el terminado final de los materiales procesados para servicios y la actualización de equipos de seguridad, se asigna a la División de Bibliotecas unos recursos para inversión por trienio; 3) en cuanto a las bases de datos, las suscribe la Dirección Nacional de Bibliotecas para acceso y consulta de todas las sedes de la universidad.

La tercera universidad pública de la que se obtuvo información declaró que dicho presupuesto se diseña a partir de la priorización de necesidades proyectadas por cada una de las metas y actividades dentro del Plan de Acción. También por el recaudo por estampilla (Decreto 093 de 2003 de la Alcaldía Mayor de Bogotá) para asignación presupuestal para cada uno de los Proyectos de Biblioteca.

Frente a la séptima pregunta de caracterización (7. ¿Cuáles son los componentes de la biblioteca universitaria que cuentan con presupuesto asignado?) la primera universidad pública de la que se obtuvo información responde que, como ya lo estableció en su respuesta a la cuarta pregunta, el gran componente de ingresos se conforma por las rentas propias, los derechos académicos, las matrículas, las afiliaciones y los derechos de grado. También forma parte del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la investigación CRAI.

La segunda universidad pública de la que se obtuvo información declaró que para dicha asignación el Jefe de la División pasa un proyecto para ser ejecutado en tres años dependiendo de las necesidades que se contemplen en la Biblioteca, bien sea de carácter bibliográfico, tecnológico o mobiliario. Según con el presupuesto con que cuente la Universidad, así se asigna a la Biblioteca y se realizan los ajustes correspondientes para poder ejecutar lo más relevante para el funcionamiento.

La tercera universidad pública de la que se obtuvo información declaró que los componentes se establecen desde el diseño del Proyecto Biblioteca, en el cual se trabajan tres metas identificadas: 1) Desarrollo de Colecciones; 2) Servicios de Información; 3) Infraestructura tecnológica (trasversal para todo el sistema).

Frente a la octava pregunta de caracterización (8. ¿Se tienen indicadores entre el presupuesto y la capacidad de la biblioteca universitaria para generar y/o mantener activos servicios para los universitarios?) la primera universidad pública de la que se obtuvo información responde que, en efecto, el Sistema de Gestión de calidad de la Universidad avaló la adopción de un sistema de indicadores a partir de la adopción de Sistemas Integrados de Gestión y Calidad ISODOC. La revisión y evaluación de dichos indicadores se realiza semestral y anualmente. Dentro de los principales indicadores relacionados se tienen: 1) porcentaje de ejecución del proyecto de inversión de material bibliográfico; 2) porcentaje de ejecución del proyecto de Centro de Recursos para el Aprendizaje y la investigación CRAI; 3) porcentaje de cumplimiento del plan de adquisiciones bibliográficas.

La segunda universidad pública de la que se obtuvo información declaró que se presenta anualmente un informe de gestión, los cuales sirven de apoyo para mostrar las necesidades y satisfacciones de los usuarios ante los servicios que presta la biblioteca, también sirven para

justificar y soportar la proyección del presupuesto calculado para los siguientes años después del trienio cumplido (no especifican qué indicadores miden).

La tercera universidad pública de la que se obtuvo información declaró que desde el Sistema de Bibliotecas se mantienen indicadores que dan cuenta de la ejecución presupuestal frente al beneficio para la Comunidad Universitaria (no especifican qué indicadores miden).

Frente a la novena pregunta de caracterización (9. ¿Se rediseñan y actualizan los criterios de gestión presupuestal en la Biblioteca?) la primera universidad pública de la que se obtuvo información, responde que, por su carácter público, dicha institución debe actualizar permanentemente todos sus criterios de gestión, incluido el de gestión presupuestal de la biblioteca, de cara al surgimiento de las normativas y regulaciones que deban cumplir. En tal sentido, frente a los criterios de gestión presupuestal de la biblioteca se atienden principalmente las regulaciones normativas de la Contraloría, la Procuraduría, el Ministerio de Educación y MinTic. De igual forma, se tienen en cuenta criterios de actualización de los procesos de gestión en atención a los avances e innovaciones logradas y divulgadas por la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas IFLA, la *American Library Association ALA*, la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas REBIUN y de Colombia, la Red Nacional de Bibliotecas Públicas RBNP.

La segunda universidad pública de la que se obtuvo información declaró que permanentemente se rediseñan los criterios de gestión, según las necesidades de la Biblioteca y las necesidades actuales de los usuarios, también se tiene en cuenta la actualización de los servicios acorde con los adelantos tecnológicos y las inquietudes de los usuarios.

La tercera universidad pública de la que se obtuvo información declaró que los criterios de Gestión Presupuestal (así como su actualización) están dados por la Oficina Asesora de Planeación y deben estar de acuerdo a los Principios Presupuestales.

Frente a la décima pregunta de caracterización (10. ¿Cuáles mecanismos ha proyectado la biblioteca para su auto-sostenimiento?) la primera universidad pública de la que se obtuvo información, responde que dicha biblioteca universitaria tiene gran cantidad de convenios interinstitucionales y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, tanto del orden nacional como internacional, lo cual le facilita la consecución de recursos para su auto-sostenimiento (financieros, bibliográficos, insumos, etc.). A manera de ejemplo, la biblioteca tiene 192 convenios internacionales y a nivel nacional pertenece a la Mesa de Bibliotecas del Sistema Universitario Estatal SUE.

Por último, aun cuando la pregunta por el monto del presupuesto de la biblioteca no forma parte de la entrevista, esta misma biblioteca de universidad pública expresó que actualmente manejan un presupuesto anual de 600 a 800 millones de pesos frente a una población de 6.000 estudiantes de dicha institución pública universitaria.

La segunda universidad pública de la que se obtuvo información ofreció una respuesta que no resulta pertinente o relacionada con el interrogante planteado: “Aunque no se han definido, la idea es ofrecer capacitación en formación en competencias informacionales a través de cursos y talleres diseñados por la Biblioteca que abarca desde talleres generales en el manejo de los recursos de la División hasta asesoría y formación a profesores, investigadores y estudiantes de posgrado”. Al parecer no hacen referencia al auto-sostenimiento sino al logro de autonomía de sus procesos. Por último, esta universidad pública no ofreció datos sobre el monto anual de su presupuesto.

La tercera universidad pública de la que se obtuvo información declaró que el Sistema de Bibliotecas de dicha universidad tiene una fuente de financiación aprobada de conformidad con lo dispuesto en el Acuerdo 696 de diciembre 28 de 2017, emitido por el Concejo de Bogotá. Del total del recaudo de la estampilla al Sistema de Bibliotecas le corresponde el 2,5% con destino a las

bibliotecas y centros de documentación. No obstante, dicha universidad no especificó datos sobre el monto anual de su presupuesto.

4.2 Resultados de Gestión Presupuestal en Bibliotecas de Universidades Privadas.

Al caracterizar la gestión presupuestal de las bibliotecas de universidades privadas (muestra de siete), se encontró, como era de esperarse, una fuerte correlación entre el diseño de dicha gestión presupuestal con el logro de indicadores y metas, principalmente financieras o de eficiencia administrativa.

Frente a la primera pregunta de caracterización (1. ¿Se tiene formulado o implementado un modelo de gestión presupuestal en la biblioteca universitaria?), la primera universidad privada de la que se obtuvo información declaró que el presupuesto y el modelo de gestión del mismo para su biblioteca le viene dado por el área de finanzas de la universidad, en la cual, a partir de proyectos de inversión en los que se estipulan precios sobre la base del Índice de Precios al Consumidor IPC, se establecen metas determinadas por indicadores de retorno financiero.

La segunda universidad privada de la que se obtuvo información ofreció una respuesta que deja en evidencia la fuerte orientación de su biblioteca universitaria por una infraestructura tecnológica y virtual, pues la mayoría de sus recursos de infraestructura y de gestión son electrónicos y virtuales. De este modo, su modelo de gestión presupuestal se orienta al mantenimiento y actualización permanente de los recursos tecnológicos con los que se brinda el acceso a las bases de datos, así como a la gestión de administración, control y registro de indicadores de uso de las bases de datos por parte de los estudiantes. En cuanto a la proyección de inversiones de material bibliográfico impreso y físico, esta se realiza a partir del informe de cada programa académico, con

el cual presenta sus necesidades de material bibliográfico impreso; dicho informe se traslada al comité de compras para su aprobación.

La tercera universidad privada de la que se obtuvo información declara que, ante todo, la universidad establece un modelo de gestión presupuestal general que es transversal a todas las dependencias y áreas de la universidad, siendo entonces el marco institucional a partir del cual la biblioteca diseña su propio modelo de gestión presupuestal.

La cuarta universidad privada de la que se obtuvo información declara que se tiene un modelo formulado en cuanto a la gestión presupuestal para el Sistema de Bibliotecas que permite satisfacer todas las solicitudes y requerimientos por parte de los docentes y estudiantes.

La quinta universidad privada de la que se obtuvo información declara que sí, el cual está enmarcado en los lineamientos institucionales de presupuesto.

La sexta universidad privada de la que se obtuvo información declara que dentro de la Biblioteca se tiene un modelo de gestión para el presupuesto que a su vez es gestionado por la parte financiera de la universidad.

La séptima universidad privada de la que se obtuvo información declara que el modelo de gestión presupuestal de la biblioteca se ajusta a los lineamientos institucionales a cargo de las áreas de planeación y finanzas. La gestión presupuestal de la biblioteca se centraliza en su sede principal con el análisis de los requerimientos de las diferentes sedes, para la planeación, evaluación, ejecución y seguimiento.

Frente a la segunda pregunta de caracterización (2. ¿Qué impacto estima que podría tener la aplicación de un modelo de gestión presupuestal en esta biblioteca universitaria?), la primera universidad privada de la que se obtuvo información ofrece una respuesta acorde con su orientación

por la eficiencia financiera de la gestión presupuestal de su biblioteca, la cual se basa en el diseño de un proyecto que incluye el presupuesto proyectado, un plan de acción y los correspondientes indicadores de logro, principalmente financieros o de retornos.

La segunda universidad privada de la que se obtuvo información ofrece una respuesta acorde con su orientación tecnológica, por cuanto miden el impacto del modelo de gestión presupuestal por la utilidad de la información que brinda la plataforma tecnológica frente al mantenimiento actualizado del sistema operativo. Es decir, establecen una correlación entre el modelo de gestión presupuestal frente a la eficacia informativa y de control de la infraestructura tecnológica.

La tercera universidad privada de la que se obtuvo información destaca las bondades del modelo de gestión presupuestal de su biblioteca en virtud del logro de mayores niveles de transparencia, pues es un modelo amigable e intuitivo que brinda información precisa y en tiempo real sobre la situación de gestión de los recursos empleados en el funcionamiento de la biblioteca.

La cuarta universidad privada de la que se obtuvo información declara en este momento se aplica con el sistema de calidad, un proceso que tiene que ver con la gestión del presupuesto a nivel de sistema de biblioteca. En cuanto al impacto, es pertinente y contribuye al logro de mayores niveles de claridad frente a las funciones de cada dependencia y cómo interviene cada una.

La quinta universidad privada de la que se obtuvo información declara que el impacto del modelo de gestión presupuestal de su biblioteca universitaria se refleja en la optimización de los recursos invertidos.

La sexta universidad privada de la que se obtuvo información declara que el impacto es medido por la consecución del orden en el manejo contable de acuerdo a la normatividad vigente, y en la fijación de planes de acción anuales con respecto al año anterior, con los que se evidencian cambios positivos e innovadores y se lleva un seguimiento de los mismos.

La séptima universidad privada de la que se obtuvo información declara que contar con un modelo de gestión presupuestal tiene un gran impacto en la apropiada proyección y ejecución de los rubros, así como en la optimización de los recursos, de acuerdo con la planeación de la institución.

Frente a la tercera pregunta de caracterización (3. ¿Cuáles considera deben ser los componentes o características básicas que deben tener los modelos de gestión presupuestal en el ámbito de las bibliotecas universitarias?), la primera universidad privada de la que se obtuvo información declaró que los componentes que en dicha institución consideran importantes dentro de la gestión presupuestal de la biblioteca son los que permiten el logro de las metas e indicadores financieros incluidos en los proyectos de inversión y de compras de material bibliográfico.

La segunda universidad privada de la que se obtuvo información declara que los componentes pertinentes de la gestión presupuestal de la biblioteca son los que permiten la información constante y actualizada sobre el control, seguimiento e indicadores de uso del material bibliográfico, y los que brindan información sobre condiciones de mercado y de precio del dólar para establecer el momento conveniente para el pago de suscripciones a bases de datos y recursos tecnológicos por suscripción, la cual conviene realizar en consorcio con otras instituciones para obtener así las ventajas competitivas de la economía de escala.

La tercera universidad privada de la que se obtuvo información declara que los componentes pertinentes de la gestión presupuestal de la biblioteca son los que permiten que dicha gestión presupuestal contenga guías de uso transparentes, didácticas, intuitivas y fáciles de entender y aplicar.

La cuarta universidad privada de la que se obtuvo información declara que los componentes pertinentes de la gestión presupuestal de su biblioteca se relacionan con la satisfacción de los

requerimientos de los estudiantes, programas y docentes e investigadores, así como de la satisfacción de los requerimientos internos y proyectos que se determinen para su funcionamiento y proyección.

La quinta universidad privada de la que se obtuvo información declara que los componentes pertinentes de la gestión presupuestal de su biblioteca son los de planeación, ejecución, verificación y mejora.

La sexta universidad privada de la que se obtuvo información responde que como componentes pertinentes de la gestión presupuestal de su biblioteca se deben disponer de procesos, políticas, lineamientos claros, plan estratégico en cada una de las áreas, todos relacionados con las directrices de la institución (Misión, Visión, Objetivos institucionales, entre otros).

La séptima universidad privada de la que se obtuvo información declara que los componentes pertinentes de la gestión presupuestal de su biblioteca son los que permiten conocer en detalle el funcionamiento de la biblioteca, las expectativas y necesidades de las diferentes áreas que la integran, así como de la institución, para una adecuada gestión presupuestal que contemple comparativos en el mercado, proyecciones, riesgos, índices de precios, impuestos, aspectos contables, estudio de costos, entre otros.

Frente a la cuarta pregunta de caracterización (4. ¿Cuáles son los principales factores de costo que se requieren para el funcionamiento de la biblioteca universitaria?), la primera universidad privada de la que se obtuvo información declaró que, en aproximadamente un 70%, sus rubros de gasto corresponden al pago del material bibliográfico, tanto impreso como el electrónico mediante el pago de suscripciones anuales. Un 20% corresponde al pago del personal que labora en la biblioteca y un 10% para el pago de mantenimiento de la infraestructura física de la biblioteca.

La segunda universidad privada de la que se obtuvo información declara que el principal rubro de gasto corresponde al pago de la vigencia, mantenimiento y actualización de la plataforma tecnológica, cuyas afiliaciones son por lo general para el acceso por parte de multiusuarios. Esta universidad hace un fuerte énfasis en el servicio de biblioteca con base en el recurso tecnológico lo que la lleva a la necesidad de contar con personal calificado, lo cual representa su segundo factor de costo.

La tercera universidad privada de la que se obtuvo información declara que los tres principales factores de costo son: 1) el pago del material bibliográfico, tanto impreso como el electrónico mediante el pago de suscripciones anuales; 2) el pago del personal que labora en la biblioteca y; 3) el pago de mantenimiento de la infraestructura física de la biblioteca. De estos tres factores principales de costo se desprenden otros gastos asociados como el pago de licencias y suscripciones, las certificaciones digitales y el mantenimiento de equipos tecnológicos.

La cuarta universidad privada de la que se obtuvo información declara que los principales factores de costo están asociados al mantenimiento de las colecciones, tanto de su estado físico y de conservación, como de su respectiva renovación para mantener su vigencia; caso típico del material y los recursos bibliográficos tecnológicos.

La quinta universidad privada de la que se obtuvo información declara que sus principales factores de costo están asociados al mantenimiento de los modelos tecnológicos de acceso a la información orientada a multiusuarios, al mantenimiento de un volumen pertinente de ejemplares de consulta y el pago en general de editoriales y proveedores.

La sexta universidad privada de la que se obtuvo información declaró no poder responder a esta pregunta por razones de reserva de dicha información.

La séptima universidad privada de la que se obtuvo información declara que sus principales factores de costo asociados a la biblioteca son los gastos de funcionamiento y operación, personal, recursos bibliográficos, espacios físicos, mantenimiento, proyección de crecimiento, seguridad, tecnología, licencias, recursos para el aprendizaje y la investigación, desarrollo de proyectos, programas de formación, entre otros. Lo anterior, con el propósito de contribuir con el cumplimiento de las metas de la biblioteca, la prestación del servicio a los usuarios, los procesos administrativos, académicos y de formación de la comunidad universitaria, con un alto nivel de calidad en los diferentes procesos de la biblioteca.

Frente a la quinta pregunta de caracterización (5. ¿En qué procesos considera que se podrían optimizar los recursos de la biblioteca universitaria con el desarrollo y aplicación de un modelo de gestión presupuestal?), la primera universidad privada de la que se obtuvo información destacó el mejoramiento de la infraestructura tecnológica de los procesos de control y acceso de la biblioteca como resultante de la optimización de los recursos. De igual forma tienen planeado el mejoramiento de la infraestructura física de la biblioteca para brindar mejores espacios de trabajo y el logro de una atmósfera y ambiente más adecuado para el trabajo y la consulta bibliográfica.

La segunda universidad privada de la que se obtuvo información declara haber hecho uso de la optimización de recursos en la ampliación y desarrollo de sus colecciones de consulta (la mayoría de formato electrónico) y en la contratación de personal calificado en el manejo tecnológico de sus bases de datos.

La tercera universidad privada de la que se obtuvo información declara haber hecho uso de la optimización de recursos en la ampliación de la automatización de sus procesos de acceso y control de su acervo bibliográfico.

La cuarta universidad privada de la que se obtuvo información declara haber utilizado los recursos de la optimización en programas y procesos de información y socialización de avances tecnológicos de la plataforma de la biblioteca a los usuarios para que ganen comodidad y eficiencia en sus procesos de consulta y acceso al material bibliográfico.

La quinta universidad privada de la que se obtuvo información declara haber utilizado los recursos de la optimización en el mejoramiento de su infraestructura tecnológica y en la compra de recursos bibliográficos en forma consorciada.

La sexta universidad privada de la que se obtuvo información declara haber utilizado los recursos de la optimización en el mantenimiento y actualización de su infraestructura tecnológica, la ampliación de suscripciones y en la ampliación de su base tecnológica para el acceso y control al material bibliográfico.

La séptima universidad privada de la que se obtuvo información declara haber hecho uso de la optimización de recursos en la ampliación de la automatización de sus procesos de acceso y control de su acervo bibliográfico.

Frente a la sexta pregunta de caracterización (6. ¿De qué manera se establece el presupuesto anual que se requiere para el normal funcionamiento y mantenimiento de la biblioteca en todos sus procesos? (infraestructura, personal, colecciones, bases de datos, etc.), la primera universidad privada de la que se obtuvo información responde que en primer lugar se realiza la planeación presupuestal a partir del presupuesto conocido del año anterior, al cual se le agrega el incremento del IPC. Respecto de la planeación presupuestal para la inclusión de ampliaciones o mejoras a la biblioteca, ésta se realiza a partir de la elaboración de proyectos a cargo del área académica especializada de la universidad, lo cual se inicia en agosto, e incluye la invitación a proveedores

para que presenten sus propuestas, sugerencias y cotizaciones dentro del mismo periodo y se tome una decisión de fondo antes del cierre de año.

La segunda universidad privada de la que se obtuvo información declara que en el periodo comprendido entre los meses de agosto a octubre se solicita a los proveedores tecnológicos la cotización de la actualización y ampliación de la infraestructura tecnológica y de renovación de suscripciones de publicaciones periódicas. Dicho informe se presenta a la dirección de presupuesto para su aprobación final. De otra parte, en el mismo periodo se revisa el plan de desarrollo del capital humano intelectual con miras a establecer los ajustes de presupuestos para las decisiones de nivelación y estímulo salarial con el que se promueva la conservación o contratación del capital humano intelectual requerido.

La tercera universidad privada de la que se obtuvo información declara que en el mes de agosto la biblioteca recibe la notificación de la Dirección de Presupuesto de la Universidad sobre el monto presupuestal que le fue asignado para la vigencia anual posterior. A partir del conocimiento de dicho límite presupuestal (que para el presente año 2020 fue de \$10.108 millones de pesos), a nivel interno de la biblioteca se reúnen sus jefes de sección, quienes mediante proyectos expresan sus necesidades presupuestales y mancomunadamente presentan informe final a la Dirección de Presupuesto de la Universidad para su aprobación final o realización de ajustes. Una vez aprobado de manera definitiva, y en atención a las condiciones del mercado o la tasa de cambio, se empiezan a realizar las respectivas compras y la ejecución del presupuesto, por lo general a partir de febrero.

La cuarta universidad privada de la que se obtuvo información declara que el establecimiento del presupuesto anual se realiza a partir de la proyección de los siguientes aspectos: 1) gastos de funcionamiento, lo cual incluye las colecciones en línea e impresas; 2) costos de cuidado y

protección de las colecciones; 3) costos de mejoras o cambio en la infraestructura; 4) proyección del costo del recurso humano, teniendo en cuenta los perfiles que se hacen necesarios.

La quinta universidad privada de la que se obtuvo información declara que, a nivel de colecciones, el presupuesto de inversión en recursos bibliográficos es planeado desde el mes de agosto bajo lineamientos institucionales, incluye captura de necesidades de las unidades académicas, cotizaciones a proveedores, estimados basados en años anteriores, evaluación de viabilidad y aprobación de lo proyectado. Después se inicia la ejecución en año fiscal y mes a mes es controlado, identificando opciones de mejora y en total concordancia con la planeación estratégica.

La sexta universidad privada de la que se obtuvo información declara no poder responder a dicha pregunta de la entrevista.

La séptima universidad privada de la que se obtuvo información declara la proyección presupuestal se establece a partir de las proyecciones que se realizan en el sistema de gestión presupuestal de la universidad, éste se sustenta de acuerdo con las necesidades, el comportamiento de las ejecuciones anteriores, necesidades de material bibliográfico y suscripciones por programa académico, el uso de los recursos, los servicios que se ofrecen, programas y planes alineados a las metas institucionales, entre otros.

Frente a la séptima pregunta de caracterización (7. ¿Cuáles son los componentes de la biblioteca universitaria que cuentan con presupuesto asignado?), la primera universidad privada de la que se obtuvo información declaró que son tres los componentes principales que de manera regular cuentan con presupuesto para la biblioteca, a saber: 1) Componente de selección y adquisición, lo cual incluye el mantenimiento, actualización y ampliación de la infraestructura tecnológica de acceso y control al material bibliográfico; 2) Componente de análisis, lo cual incluye la renovación

de las suscripciones de publicaciones periódicas, el pago de renovación de licencias de software; y 3) componente de prestación de servicios, que incluye el pago de honorarios para el desarrollo de productos educativos y el pago de personal de planta y de mantenimiento de la infraestructura física de la biblioteca.

La segunda universidad privada de la que se obtuvo información declara que el componente principal que de manera regular cuenta con presupuesto para la biblioteca es el mantenimiento, actualización y ampliación de la infraestructura tecnológica de acceso y control al material bibliográfico y el de la gestión administrativa de la biblioteca.

La tercera universidad privada de la que se obtuvo información declara que, con excepción del presupuesto para el pago de personal de planta de la biblioteca (cuya contratación es directa con la Universidad), todos los demás componentes presupuestarios de la biblioteca cuentan con presupuesto asignado.

La cuarta universidad privada de la que se obtuvo información declara que son tres los componentes principales que de manera regular cuentan con presupuesto para la biblioteca, a saber: 1) colecciones impresas y en línea (bases de datos); 2) recurso humano; 3) mantenimiento de infraestructura física.

La quinta universidad privada de la que se obtuvo información declara que el presupuesto de inversión de material bibliográfico tiene la autonomía concedida al Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación CRAI, es decir, para la adquisición de libros, suscripciones y bases de datos. Los demás componentes como mobiliario, personal etc., es gestionado por otra unidad institucional.

La sexta universidad privada de la que se obtuvo información no responde la presente pregunta de la entrevista.

La séptima universidad privada de la que se obtuvo información declara que los principales componentes que de manera regular cuentan con presupuesto para la biblioteca son: 1) personal; 2) honorarios; 3) material bibliográfico; 4) afiliaciones; 5) software y licencias; 6) papelería; 7) maquinaria y equipos; 8) encuadernación; 9) servicios tercerizados.

Frente a la octava pregunta de caracterización (8. ¿Se tienen indicadores entre el presupuesto y la capacidad de la biblioteca universitaria para generar y/o mantener activos servicios para los universitarios?), la primera universidad privada de la que se obtuvo información declaró que en su biblioteca no se tienen indicadores y que las decisiones presupuestales se toman sobre la base del análisis del beneficio proyectado frente a la inversión a realizar, lo cual se analiza para cada componente presupuestal asignado.

La segunda universidad privada de la que se obtuvo información declara que en su biblioteca se aplican 18 indicadores con los que se establece una relación entre lo presupuestado o proyectado, lo ejecutado y el uso de los recursos electrónicos de administración, acceso y control del acervo bibliográfico (principalmente electrónico).

La tercera universidad privada de la que se obtuvo información declara que cuentan con indicadores con los que se establece una relación entre lo presupuestado o proyectado, lo ejecutado y el uso de los recursos electrónicos de administración, acceso y control del acervo bibliográfico, tanto físico como electrónico. En cuanto al análisis de la pertinencia o proyección de utilidad de una obra bibliográfica que se planea adquirir, este es realizado por los expertos de cada facultad, quienes conforman un equipo con bibliotecólogos especialistas de cada área de conocimiento.

La cuarta universidad privada de la que se obtuvo información declara que la biblioteca cuenta con indicadores para cada una de las secciones, procesos técnicos, servicios al usuario, formación al usuario, referencia y desarrollo de colecciones.

La quinta universidad privada de la que se obtuvo información declara que el CRAI aplica indicadores de pertinencia y uso de las obras bibliográficas, tanto físicas como electrónicas, con los cuales se soportan las decisiones presupuestales de inversión en recursos bibliográficos. Los indicadores diferentes al tema de material bibliográfico son gestionados por la unidad institucional que administra los otros componentes.

La sexta universidad privada de la que se obtuvo información declara que se tienen indicadores que evidencian la conformidad con las directrices de la institución (Misión, Visión, Objetivos institucionales, entre otros.)

La séptima universidad privada de la que se obtuvo información declara que la biblioteca cuenta con indicadores, los cuales se aplican de acuerdo con los proyectos, servicios, materiales bibliográficos, etc., teniendo en cuenta la apropiación inicial, las causaciones, las reservas presupuestales y los fondos disponibles.

Frente a la novena pregunta de caracterización (9. ¿Se rediseñan y actualizan los criterios de gestión presupuestal en la Biblioteca?), la primera universidad privada de la que se obtuvo información declaró que su biblioteca actualiza sus criterios de gestión presupuestal de conformidad con los cambios que el contexto académico y tecnológico exijan. También en virtud de los cambios en la caracterización de la demanda de servicios bibliográficos por parte de sus usuarios.

La segunda universidad privada de la que se obtuvo información declara que en el periodo comprendido entre los meses de agosto a octubre se reúne el Comité Técnico de la Biblioteca con el cual se revisan los indicadores de los recursos electrónicos de administración, acceso y control del acervo bibliográfico y se toman las decisiones de continuidad o cambio de la gestión presupuestal a que haya lugar.

La tercera universidad privada de la que se obtuvo información declara que a partir del análisis de la pertinencia o proyección de utilidad de una obra bibliográfica y del informe técnico de cada facultad se toman las decisiones de continuidad o cambio de la gestión presupuestal a que haya lugar.

La cuarta universidad privada de la que se obtuvo información declara que se revisan los procesos y dependiendo de si requiere o no, se actualizan los criterios o se generan modificaciones en el procedimiento.

La quinta universidad privada de la que se obtuvo información declara que, en el marco de seguimiento a cumplimiento de la planeación anual, se revisan los enfoques, las ejecuciones y se aplican mejoras cuando aplican.

La sexta universidad privada de la que se obtuvo información declara que cuando se encuentran justificaciones se realizan los cambios pertinentes a la gestión presupuestal de la biblioteca.

La séptima universidad privada de la que se obtuvo información declara que en su biblioteca se actualizan los criterios de gestión presupuestal en la medida que surjan cambios en la ejecución de los rubros de acuerdo con los valores que se apropian en el presupuesto, uno de los factores considerados es la fluctuación de las monedas.

Frente a la décima pregunta de caracterización (10. ¿Cuáles mecanismos ha proyectado la biblioteca para su auto-sostenimiento?), la primera universidad privada de la que se obtuvo información declaró que la administración de la biblioteca aún percibe lejana la posibilidad de lograr la auto-sostenibilidad presupuestal. No obstante, dada la alta especialización de sus bases de datos en materia administrativa, financiera y de mercado, se viene trabajando en el diseño de productos y servicios que puedan ser ofertados a personas o instituciones no vinculadas con la

universidad, lo cual puede llevar a nivel de realización de consultorías especializadas para las empresas.

La segunda universidad privada de la que se obtuvo información declara que su biblioteca viene trabajando en el diseño de productos y servicios que puedan ser ofertados a personas o instituciones no vinculadas con la universidad, principalmente para servicios de suscripción de consultas de su robusta plataforma tecnológica de gestión y acceso a bases de datos.

La tercera universidad privada de la que se obtuvo información declara que su biblioteca viene trabajando en el diseño de productos y servicios que puedan ser ofertados a personas o instituciones no vinculadas con la universidad, principalmente para servicios de suscripción de consultas en sede.

La cuarta universidad privada de la que se obtuvo información declara que en cuanto la auto-sostenibilidad operativa, la biblioteca ha implementado acciones para el ahorro energético y medidas medio ambientales en el uso de elementos desechables y uso racional de la tecnología. En cuanto a la búsqueda de recurso financieros, la biblioteca proyecta prestar servicios al exterior de la comunidad, sin embargo, dicho proyecto aún se encuentra en discusión y pre-diseño y se prevé su implementación a mediano plazo.

La quinta universidad privada de la que se obtuvo información declara que en virtud de la experticia y tradición de su biblioteca y del CRAI, se prevé el ofrecimiento de servicios de suscripción y de consultoría.

La sexta universidad privada de la que se obtuvo información no responde la presente pregunta de la entrevista.

La séptima universidad privada de la que se obtuvo información declara que para tal propósito cuenta con algunos mecanismos como los cursos de extensión y la aplicación a becas externas.

5. Conclusiones

De conformidad con el recorrido teórico realizado y en análisis de los datos recogidos con la aplicación de la entrevista, resulta pertinente concluir los aspectos más relevantes de las lecciones aprendidas en la gestión presupuestal de las bibliotecas universitarias.

Frente al primer objetivo específico con el que se caracterizó la gestión presupuestal como un proceso estratégico en las bibliotecas universitarias, es preciso concluir que dicha gestión presupuestal se divide en los dos grupos principales de análisis presentados en el presente trabajo, a saber, el de las bibliotecas de universidades públicas y el de las bibliotecas de las universidades privadas. Si bien ambos grupos convergen en la gestión presupuestal como proceso estratégico orientado al mejoramiento de sus infraestructuras físicas, tecnológicas y de prestación de servicios, presentan diferencias en sus orientaciones y en la base misma de sus motivaciones y fines perseguidos.

Por parte de las universidades públicas, la gestión presupuestal de sus bibliotecas está fuertemente anclada a aspectos normativos y reglamentarios emanados desde el Ministerio de Educación, MinTic y los organismos de control. Como consecuencia de ello, más que su autosostenibilidad se persigue el cumplimiento de los fines de servicio público de divulgación científica y apoyo a los procesos académicos de su correspondiente universidad. De igual forma, sus avances e innovaciones tecnológicas están fuertemente condicionados por las sugerencias institucionales de avance tecnológico emanado de MinTic y en menor medida por los desarrollos tecnológicos del mercado, además, dichos avances se orientan más al mejoramiento de la cobertura de los servicios que al logro de indicadores de servicio a partir de estadísticas de uso y control de acceso.

En contraste, la gestión presupuestal de las bibliotecas de las universidades privadas no está muy condicionada por los normativos y reglamentarios emanados desde el Ministerio de Educación, MinTic y los organismos de control, y si bien tampoco pueden lograr una completa auto-sostenibilidad, más allá de su rol de divulgación científica y apoyo a los procesos académicos de su correspondiente universidad, también pueden (como ya lo están haciendo) diseñar productos y servicios que pueden ser ofertados a personas o instituciones no vinculadas con la universidad, principalmente para servicios de suscripción de consultas en sede. En cuanto a sus avances e innovaciones tecnológicas, éstas se afianzan más en los productos y desarrollos tecnológicos del mercado y se orientan más al logro de indicadores de servicio a partir de estadísticas de uso y control de acceso.

En cuanto al segundo objetivo específico, del proceso de identificación de buenas prácticas en la gestión presupuestal en bibliotecas universitarias es preciso concluir que por parte de las bibliotecas de las universidades públicas las buenas prácticas de gestión presupuestal se afianzan principalmente en el cumplimiento de estándares normativos y regulatorios orientados a la rendición de cuentas.

En contraste, las buenas prácticas en la gestión presupuestal de las bibliotecas de las universidades privadas están más orientadas a la eficiencia financiera a partir del logro de indicadores por estadísticas de uso y control de acceso.

Finalmente, frente al tercer objetivo específico, al precisar las acciones de mejora en la gestión presupuestal en las bibliotecas universitarias se concluye que en este aspecto hay más puntos de convergencia que de diferencia entre las universidades públicas y privadas, pues en la gestión presupuestal de ambos tipos de biblioteca universitaria, éstas orientan sus acciones de mejora hacia el robustecimiento de sus infraestructuras tecnológicas, tanto para el mejoramiento de la cobertura

de los servicios y al logro de indicadores de servicio a partir de estadísticas de uso y control de acceso. En efecto, tanto universidades públicas como privadas reconocen en el momento actual de la pandemia la necesidad y la oportunidad de orientar las acciones de mejora en la gestión presupuestal en sus bibliotecas universitarias hacia el logro y consolidación del mejoramiento de sus infraestructuras tecnológicas de servicio y control, lo cual implica grandes esfuerzos presupuestarios y una nueva orientación.

De este modo, la biblioteca universitaria, tanto de universidad pública como privada, puede consolidarse como generadora de servicios culturales alternativos, cuyos beneficios y aportes pueden llegar más allá de sus tradicionales usuarios universitarios, pudiendo llegar al público en general y a las necesidades de consultoría de empresas especializadas.

Referencias

Aalto, Madeleine & Knight, Trevor (2000). Alternativas de financiación de las bibliotecas públicas.

Barcelona: Fundación Bertelsmann [en línea] ISBN: 84-930934-4-0 [citado 4 de marzo,

2019]. Disponible en INTERNET:

https://www.fundacionbertelsmann.org/fileadmin/files/Fundacion/Publicaciones/09_ByG_4_con-portada.pdf

Bisset Alvarez, Edgar, Villardefrancos Alvarez, María del Carmen, & Borsetti Gregorio Vidotti,

Silvana Aparecida. (2015). La red de bibliotecas de la Universidad de La Habana: camino

a una nueva filosofía de trabajo. Revista Interamericana de Bibliotecología, 38(2), 147-158.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-09762015000200006&lang=pt

Blasco Ruiz, Ana & Guijarro Martínez, Francisco (2001). Un modelo de contabilidad de gestión y

análisis de eficiencia en las bibliotecas universitarias. su aplicación a la biblioteca de la

universidad politécnica de valencia. Universidad Politécnica de Valencia [en línea]

Departamento Economía y Ciencias Sociales. Universidad Politécnica de Valencia [citado

4 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET: [http://www.observatorio-](http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/Libro%20Situaci%C3%B3n%20-%20C3%A1mbito%20iberoamericano/15%20Bibliotecas%20-%20Blasco,%20Guijarro%20y%20Guadalajara.htm)

[iberoamericano.org/paises/spain/Libro%20Situaci%C3%B3n%20-](http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/Libro%20Situaci%C3%B3n%20-%20C3%A1mbito%20iberoamericano/15%20Bibliotecas%20-%20Blasco,%20Guijarro%20y%20Guadalajara.htm)

[%20C3%A1mbito%20iberoamericano/15%20Bibliotecas%20-](http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/Libro%20Situaci%C3%B3n%20-%20C3%A1mbito%20iberoamericano/15%20Bibliotecas%20-%20Blasco,%20Guijarro%20y%20Guadalajara.htm)

[%20Blasco,%20Guijarro%20y%20Guadalajara.htm](http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/Libro%20Situaci%C3%B3n%20-%20C3%A1mbito%20iberoamericano/15%20Bibliotecas%20-%20Blasco,%20Guijarro%20y%20Guadalajara.htm)

Bourdieu, Pierre (2001). El Campo Político. La paz: Plural.

Bourdieu, Pierre (1987). Los Tres Estados del Capital Cultural. En: Sociológica, UAM-Azcapotzalco [en línea] México, núm 5, pp. 11-17 [citado 4 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET: <http://sociologiac.net/biblio/Bourdieu-LosTresEstadosdelCapitalCultural.pdf>

Burbano, Jorge (2005). Presupuestos un enfoque moderno de planeación y control de recursos. Tercera edición. Bogotá: Editorial Mac-GrawHill.

Camacho Pico, Jaime Alberto (1994). Planeación estratégica. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander UIS.

Colmenares Moreno, Wilson E. (2014). La importancia de las bibliotecas universitarias en la comunicación y apropiación social del conocimiento producido por las universidades. SINAB / Biblioteca Digital UNAL [en línea] Seminario Bibliotecas Académicas Para el Siglo XXI. Bogotá: abril 25 2014 [citado 5 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET: <http://www.bdigital.unal.edu.co/12475/13/laimportanciadelasbibliotecasuniversitariasenla comunicacionyapropiacionsocialdelconocimiento.pdf>

Cuevas Villegas, Carlos Fernando; Chávez, Guillermo; Castillo, Jhon Alberto; Caicedo, Nelson Marino & Solarte, William Fernando (2004). Costeo ABC: ¿Por qué y cómo implantarlo? Estudios Gerenciales, 20(92), 47-103. [citado 5 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000300003&lang=es

DNP (2017). Bases para la Gestión del Sistema Presupuestal Territorial. ISBN para CD: 978-958-5422-05-6. Bogotá: Dirección Nacional de Planeación DNP.

Fernández, Sergio & Rubio, Francisco (2013). ¿El dinero importa? Relación entre el presupuesto de la biblioteca y la productividad investigadora de la Universidad Politécnica de Valencia. Revista española de documentación científica [en línea] ISSN 0210-0614, Vol. 36, n. 4, 2013, pp. 1-11 [citado 2 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/820/1019>

Fuentes Romero, Juan José (2001). Planificación y organización de centros documentarios: organización y funcionamiento de bibliotecas, centros de documentación y centros de información. Gijón [en línea] Revista General de Información y Documentación Vol. 11,1 -2001:49-82 [citado 4 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET: <https://core.ac.uk/download/pdf/38822353.pdf>

Fuentes Romero, Juan José (2003). La planificación estratégica en las bibliotecas nacionales: su aplicación a la gestión del personal y a la gestión económica Scire [en línea] Scire. 9: 1 (en.-jun. 2003) 57-74 [citado 4 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=165353>

García Canclini, Néstor (2006). El consumo cultural: una propuesta teórica. En: Sunkel, Guillermo (Coordinador) (2006). El consumo cultural en América Latina. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Gavilán, Cesar Martín (2008). Bibliotecas universitarias: Concepto y función. Los CRAI. En: e-prints in library & information science [en línea] 2008 pp. 1-12 [citado 2 de marzo, 2019].

Disponible en INTERNET: <http://eprints.rclis.org/14816/1/crai.pdf>

Guerrero Chaparro, Germán. (2003). Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización. Innovar [en línea] 13(21), 37-45. citado

2 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512003000100005&lang=es

Hernández Sánchez, Hilario & Arroyo Vázquez, Natalia (2014). Efectos de la crisis económica en las bibliotecas españolas. Recyt [en línea] El profesional de la información, 2014, marzo-

abril, v. 23, n. 2. ISSN: 1386-6710 [citado 4 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET:

<https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/viewFile/epi.2014.mar.08/17161>

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2014).

Metodología de la investigación. Sexta Edición. ISBN: 978-1-4562-2396-0. México:

McGRAW-HILL.

Hinojosa Córdova, Lucila. (2012). Educación y consumo cultural: una aproximación a los públicos universitarios. Ciencia, docencia y tecnología, (44), 171-196. Recuperado en 06 de marzo

de 2019, de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17162012000100006&lang=pt)

[17162012000100006&lang=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17162012000100006&lang=pt)

Juan Quilis, Verónica; Redondo García, José Carlos & Trueba Gómez, Rosa (2014). La gestión económica de la biblioteca de ciencias de la salud: paradigma de gobernabilidad. En: XV Jornadas Nacionales de Información y Documentación en Ciencias de la Salud: Bibliosalud [en línea] 2014, pp. 97-106. [citado 4 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113199>

Martínez Santos, Diana Carolina (2008). Bibliotecas públicas y modernidad en Colombia: Múltiples culturas, múltiples realidades. En: WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 74TH IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL [en línea] 10-14 August 2008, Québec, Canada [citado 4 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET: <https://archive.ifla.org/IV/ifla74/papers/118-Santos-trans-es.pdf>

Melo, Jorge Orlando (2001). Las bibliotecas públicas colombianas: ideales, realidades y desafíos. Bogotá: Fundalectura.

Merlo Vega, José Antonio (1998) Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias. Gredos [en línea] Boletín de la Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, museólogos, y Documentalistas. Abril-junio 1998, Vol. 49 N° 2 pp. 261-288 [citado 4 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET: [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/17937/1/DBD_Fundamentos%20de%20gestio n.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/17937/1/DBD_Fundamentos%20de%20gestio%20n.pdf)

Pirela Morillo, Johann; Pulido Daza, Nelson Javier & Mancipe Flechas, Eduardo (2016). Investigación formativa en los estudios de información documental. ISBN 978-958-8939-84-1. Bogotá: Ediciones Unisalle.

Sánchez Vignau Bárbara Susana (2008). Desde la teoría a la praxis en las bibliotecas universitarias de hoy: El valor de las tres I: iniciativa, inventiva e inteligencia. ACIMED [Internet]. 2008 Ago [citado 2019 Mar 06]; 18(2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000800007&lang=pt

Simón Martín, José; Arias Coello, Alicia & Simón Blas, Clara (2016). Impacto de la crisis económica en las bibliotecas universitarias. Revista española de documentación científica [en línea] ISSN-e 1988-4621, Vol. 39, n. 3, 2016 [citado 4 de marzo, 2019]. Disponible en INTERNET: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/946/1403>

Suárez Alfonso, Amarilys, Cruz Rodríguez, Ivian, & Pérez Macías, Yoendy. (2015). La gestión de la información: Herramienta esencial para el desarrollo de habilidades en la comunidad estudiantil universitaria. Revista Universidad y Sociedad, 7(2), 72-79. Recuperado en 06 de marzo de 2019, de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000200011&lang=pt

Tarango, Javier, & Hernández-Orozco, Guillermo. (2009). Evaluación de bibliotecas universitarias: un modelo de avance y desarrollo. Revista Interamericana de

Bibliotecología, 32(2), 147-175. Recuperado en 06 de marzo de 2019, de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-09762009000200005&lang=pt

Taylor, B. y Harrison, J. (1991). Planeación estratégica exitosa. Bogotá: Legis.