

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL  
RIESGO EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

**ANDERSON CUBAQUE BARRERO  
REINA RODRIGUEZ CONTRERAS**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
DEPARTAMENTO CIENCIA DE LA INFORMACIÓN  
CIENCIA DE LA INFORMACIÓN, BIBLIOTECOLOGÍA Y ARCHIVÍSTICA  
COLOMBIA – BOGOTA  
2020**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL  
RIESGO EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

**ANDERSON CUBAQUE BARRERO  
REINA RODRIGUEZ CONTRERAS**

*Trabajo de Grado para optar al Título de Profesional en Ciencia de la  
Información – Bibliotecología*

**DIRECTOR: JOSÉ JULIÁN REY CORREA**  
**Profesional en Ciencia de la Información – Bibliotecólogo con  
Especialización en Archivística**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
DEPARTAMENTO CIENCIA DE LA INFORMACIÓN  
CIENCIA DE LA INFORMACIÓN, BIBLIOTECOLOGÍA Y ARCHIVÍSTICA  
COLOMBIA – BOGOTA**

**2020**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma Director Trabajo de Grado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá, \_\_\_\_\_ de 2020

## **ARTÍCULO 23 DE LA RESOLUCIÓN NO. 13 DE JUNIO DE 1946**

Artículo 23 de la Resolución No. 13 de junio de 1946 "La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia". Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradecemos a todos aquellos que proporcionaron su conocimiento y sus determinaciones e ideales transformadores de esta carrera, ellos bien son los partícipes de este logro personal. Además, y no menos importante a mi familia y amigos que en momentos de dificultad fueron el aliciente para mis fracasos y derrotas, pero también con paciencia desbordada oyeron mis quejas, mis logros y mis sueños más profundos. A ellos junto a mi compañera de vida, dar gracias inmensas por el invaluable sacrificio y lealtad en la vida misma.*

*Anderson Cubaque Barrero*

*Le agradezco inmensamente a Dios por permitirme llegar a este punto en mi vida, donde no solo he logrado culminar un logro profesional, sino también un crecimiento personal. Este éxito no solo es para mí, sino también para mis padres y para mi pareja, quienes me apoyaron en los momentos buenos y malos de este proceso, por estar ahí, mis agradecimientos para ustedes son totales. También doy gracias a quienes han hecho esto posible, a los docentes que dejaron una huella con sus experiencias y conocimientos, gracias por su labor pedagógica y por su amor a esa profesión*

*Reina Rodríguez Contreras.*

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
1. PROBLEMÁTICA .....	16
2. OBJETIVO GENERAL.....	20
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
3. JUSTIFICACIÓN.....	21
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	23
4.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	23
4.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	23
4.2.1 <i>Análisis documental</i> .....	24
4.3 FASE DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	25
4.3.1 <i>Revisión documental</i> .....	25
5. MARCO TEÓRICO .....	28
5.1 MARCO HISTÓRICO.....	28
5.1.1 Fundamentos de la estrategia.....	28
5.1.1.1 <i>Pensamiento estratégico</i> .....	32
5.1.1.2 <i>Planeación estratégica</i> .....	36

5.1.1.3	Definiciones .....	42
5.1.1.4	<i>Modelos de planeación estratégica</i> .....	43
5.2	<b>¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE RIESGO?</b> .....	52
5.2.1	<i>Definiciones de riesgo</i> .....	52
5.2.2	<i>Gestión de Riesgo -GR-</i> .....	54
5.2.2.1	<i>Marco histórico</i> .....	54
5.2.2.2	<i>Definiciones</i> .....	55
5.3	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE RIESGO</b> .....	57
5.4	<b>NORMAS Y ESTÁNDARES PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO</b> .....	59
5.4.1	<i>Normas COSO</i> .....	59
5.4.2	<i>Modelo COCO</i> .....	62
5.4.3	<i>Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000</i> .....	64
5.4.4	<i>Modelo de Gestión integral de riesgos por Bravo Mendoza, Oscar</i> .....	70
5.4.5	<i>Modelo IRM AIRMIC, ALARM</i> .....	77
5.5	<b>BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS</b> .....	83
5.5.1	<i>Características de las bibliotecas universitarias</i> .....	86
5.6	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL RIESGO EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS</b> .....	94
5.6.1	<i>Planeación estratégica en bibliotecas universitarias</i> .....	94
5.6.2	<i>Modelos de planeación estratégica en bibliotecas universitarias</i> .....	103

<b>5.6.3 Gestión de riesgo en bibliotecas universitarias.....</b>	<b>112</b>
<b>6. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES METODOLÓGICAS ENTRE LA GESTIÓN DEL RIESGO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS</b>	<b>127</b>
<b>7. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS.....</b>	<b>133</b>
<b>7.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA .....</b>	<b>133</b>
<b>7.1.1 Fase I. Identificación y análisis del entorno de la biblioteca universitaria.....</b>	<b>133</b>
<b>7.1.1.1 Entorno interno de la biblioteca universitaria.....</b>	<b>133</b>
<b>7.1.1.2 Entorno externo de la biblioteca universitaria.....</b>	<b>135</b>
<b>7.1.2 Fase II. Valoración del riesgo: .....</b>	<b>136</b>
<b>7.1.3 Fase III. Informe de los riesgos:.....</b>	<b>138</b>
<b>7.1.4 Fase IV. Decisión sobre el riesgo:.....</b>	<b>139</b>
<b>7.1.5 Fase V. Tratamiento del riesgo: .....</b>	<b>139</b>
<b>7.1.6 Fase VI. Informe de riesgos residuales: .....</b>	<b>140</b>
<b>7.1.7 Fase VII. Supervisión: .....</b>	<b>140</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>142</b>
<b>9. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>144</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>146</b>



## LISTA DE FIGURAS

pág.

<b>FIGURA 1. 1 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE GLUECK. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO GLUECK (2011)</b> .....	<b>46</b>
<b>FIGURA 1.2 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MINTZBERG ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO MINTZBERG (2011)</b> .....	<b>47</b>
<b>FIGURA 1.3 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CHIAVENATO. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO CHIAVENATO (2011)</b> .....	<b>47</b>
<b>FIGURA 1.4 MODELO FODA</b> .....	<b>49</b>
<b>FIGURA 1.5. MODELO PEST.</b> .....	<b>51</b>
<b>FIGURA 1.6. CICLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>58</b>
<b>FIGURA 1.7 MARCO GESTIÓN DE RIESGO PROPUESTO POR COSO</b> .....	<b>61</b>
<b>FIGURA 1.8 RELACIONES EN LA GESTIÓN DE RIESGO</b> .....	<b>65</b>

<b>FIGURA 1.9 PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO .....</b>	<b>67</b>
<b>FIGURA 1.10 CLASIFICACIÓN DEL RIESGO .....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURA 1.11 EVALUACIÓN DEL RIESGO .....</b>	<b>73</b>
<b>FIGURA 1.12 CICLO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO .....</b>	<b>76</b>
<b>FIGURA 1.13 PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO PROPUESTO POR AIRMIC, ALARM E IRM .....</b>	<b>77</b>
<b>FIGURA 1.14 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO PROPUESTO BIRDSALL &amp; HENSLEY (1994). .....</b>	<b>104</b>
<b>FIGURA 1.15. ADAPTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.E. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO PROPUESTO BIRDSALL &amp; HENSLEY (1994). ....</b>	<b>107</b>
<b>FIGURA 1.16. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO PROPUESTO ZHRAN (2014),.....</b>	<b>111</b>
<b>FIGURA 1.17. CLASIFICACIÓN DE RIESGOS. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO PROPUESTO MICHALKO, MALPAS, &amp; ARCOLIO (2010) .....</b>	<b>115</b>

<b>FIGURA 1.18. ESCALA DE CALIFICACIÓN DEL RIESGO. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO PROPUESTO MICHALCO, MALPAS, &amp; ARCOLIO (2010).....</b>	<b>116</b>
<b>FIGURA 1.19. CLASIFICACIÓN GENERAL PARA EVALUAR EL RIESGO. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO PROPUESTO MICHALCO, MALPAS, &amp; ARCOLIO (2010).....</b>	<b>117</b>
<b>FIGURA 1.20. RIESGO: PROPUESTA DE VALOR .ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL MODELO PROPUESTO MICHALCO, MALPAS, &amp; ARCOLIO (2010).....</b>	<b>118</b>
<b>FIGURA 1.21. COMO HACER GESTIÓN DE RIESGO .....</b>	<b>126</b>
<b>FIGURA 2.1. RUTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE RIESGO EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS.AUTORÍA PROPIA.....</b>	<b>132</b>

## **RESUMEN**

Este trabajo surge de la necesidad de proveer a las bibliotecas universitarias de una metodología práctica y actualizada, sobre el manejo de la gestión de riesgo en unidades de información. En este sentido, el proyecto tiene como fin la elaboración de una propuesta metodológica que refleje, inicialmente, la importancia y los beneficios de asumir y desarrollar la gestión de riesgo como valor agregado de cualquier biblioteca universitaria, fundamentado desde la planeación estratégica. Pretende ser una base para cualquier unidad de información que quiera desarrollar, implementar o conocer el manejo y control del riesgo en bibliotecas universitarias. Se expone, en primer lugar, la incidencia de la planeación estratégica en las bibliotecas universitarias con el fin de determinar su relación en la gestión del riesgo; posteriormente se dan a conocer los métodos, modelos y prácticas para la gestión de riesgo en bibliotecas. Se continúa con un análisis en donde se identifican las particularidades que se deben tener en cuenta para que en las bibliotecas universitarias exista una gestión de riesgo integral. Finalmente, se propone un modelo metodológico que sugiere el paso a paso de cómo manejar, controlar y mitigar el riesgo en bibliotecas universitarias.

## **ABSTRACT**

This work arises from the need to provide university libraries with a practical and up-to-date methodology for managing risk management in information units. In this sense, the project aims to develop a methodological proposal that reflects, initially, the importance and benefits of assuming and developing risk management as an added value of any university library, based on strategic planning. It is intended to be a basis for any information unit that wishes to develop, implement or learn about risk management and control in university libraries. First, the impact of strategic planning on university libraries is presented in order to determine their relationship with risk management. Then, methods, models and practices for risk management in libraries are presented. This is followed by an analysis that identifies the particularities that must be taken into account so that there is comprehensive risk management in university libraries. Finally, a methodological model is proposed that suggests a step-by-step approach to managing, controlling and mitigating risk in university libraries

## INTRODUCCIÓN

Los riesgos en las unidades de información con carácter universitario representan un campo poco explorado en cuanto a su teorización y su praxis. Las ventajas competitivas que genera la aplicación de medidas sobre las caracterizaciones de riesgos, abordados desde la planeación estratégica de la unidad de información, podrían generar un avance significativo en el desarrollo de nuevos servicios que impacten en las necesidades reales de la comunidad académica e investigativa de las instituciones universitarias, además de suscitar una visión de posibles escenarios futuros, de los cuales se puedan interpretar los cambios constantes en la sociedad de la información y comprender sus dinámicas para tomar decisiones oportunas.

Poco es lo que se escribe o se teoriza sobre la implementación y conformación de planes, modelos u otros marcos que permitan un acercamiento adecuado en la identificación, análisis y mitigación del riesgo en bibliotecas universitarias en el contexto colombiano. En particular, existen algunos acercamientos en la gestión de riesgos en bibliotecas universitarias, en el contexto latinoamericano como es el caso de la Universidad de La Plata en Argentina, abordado por María Cecilia Corda en sus investigaciones relacionadas con la gestión de riesgo. Para el contexto anglosajón existe un acercamiento a la gestión del riesgo desde el enfoque de las colecciones, como caso a citar la Universidad de Albania en Nueva York y el análisis logrado por OCLC de algunas bibliotecas universitarias pertenecientes a la ARL Association Research Libraries.

La concentración de manuales y guías para el contexto de las bibliotecas es abordada por entidades e instituciones con fines culturales y patrimoniales como lo es el Centro Internacional de Estudios para la Conservación y la Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM) perteneciente a la UNESCO, con una serie de documentación para la gestión de riesgos del patrimonio museológico y en el ámbito

nacional, desde las directrices y manuales publicados por la Biblioteca Nacional de Colombia.

El presente trabajo se propone un acercamiento, desde la planeación estratégica, a la teoría y la práctica de la gestión del riesgo, para así determinar los factores y elementos indispensables en la conformación de planes de riesgos en bibliotecas universitarias; que a diferencia de otro tipo de unidades de información, responden a necesidades y dinámicas diferenciales tanto en el público universitario como en la planeación universitaria a la que se encuentran estrechamente ligados para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 1. PROBLEMÁTICA

La Biblioteca Nacional de Brasil posee una de las colecciones de libros más ricas de América Latina. Son más de nueve millones de piezas que componen una de las mayores bibliotecas del mundo. Es también el órgano responsable por la ejecución de la política gubernamental de recolección, guardia y preservación del patrimonio bibliográfico brasileño, garantizando a las generaciones presentes y futuras el acceso a la producción intelectual brasileña, que constituye el Acervo Memoria Nacional. Considerando la necesidad de salvaguardar este precioso acervo, la Biblioteca Nacional desarrolló el Plan de gerenciamiento de riesgos salvaguardia y emergencia para la gestión de su patrimonio, un trabajo innovador y con gran nivel de amplitud que introduce el carácter de sustentabilidad, es decir, la utilización de recursos propios y permanentes que propician acciones de uso cuidadoso y preventivo del acervo. Como los daños pueden suceder en cualquier hora y en cualquier lugar, la prevención permite que la institución piense y se prepare antes del acontecimiento, además de funcionar como un contraataque al desastre. A nivel internacional, grandes programas mundiales de Preservación y Conservación, como el Programa de Preservación y Conservación de la IFLA – Federación Internacional de las Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias, señalan la necesidad de asegurar la preservación de documentos en bibliotecas y archivos, publicados o no publicados, en cualquier tipo de soporte, durante el mayor período de tiempo posible. Entre las innumerables iniciativas adoptadas por instituciones detentoras de acervos bibliográficos y documentales para retardar o estancar los procesos de degradación de las colecciones, surge la elaboración de un plan de gerenciamiento de riesgos como una herramienta esencial y de gran eficiencia. (Fundación Biblioteca Nacional de Brasil, 2011, p. 4).



Para el caso de las bibliotecas nacionales, la falta de profundización sobre la gestión de riesgos está ligada a muchos factores socioculturales, uno de los que más se resalta es de la dependencia de una entidad mayor como lo menciona Corda (2016) una biblioteca nacional depende del Estado, de modo que, la gestión de riesgos depende de los presupuestos nacionales destinados para esta unidad y pueden verse recortados por diferentes motivos socioculturales e inclusive políticos, lo que conlleva a que muchos proyectos sean postergados -a veces indefinidamente-. Las bibliotecas sin fines de lucro, como por ejemplo las bibliotecas comunitarias, escolares, rurales tienen similitudes con este hecho. Corda (2016) lo resume indicando que los objetivos de estas unidades de información se pierden en su función social, cultural y/o educativa, la cual es difícil de cuantificar como beneficio.

De forma similar, las bibliotecas privadas están ligadas a la misión general de la organización a la que pertenecen, y en muchos casos, la gestión de los riesgos está incluida de manera general dentro de la planeación de la institución y no como una parte del plan de la unidad de información, que necesita una gestión particular o al menos una distinción. Para Michalko, Malpas, & Arcolio (2010), consultores de OCLC, las bibliotecas de investigación no son independientes de la misión de su institución de origen; no son totalmente libres de establecer y cambiar metas y objetivos, pues son un centro de costo dentro de la academia, y no una entidad generadora de ingresos. A menudo este centro recibe instrucciones y limitaciones específicas dictadas por la universidad en la que presta sus servicios. Este panorama permite entender que las bibliotecas universitarias, que cumplen funciones en la investigación y apoyo a los procesos académicos de sus instituciones garantes, están delimitadas en sus procesos, objetivos particulares y en mayor medida en la conformación de su planeación (incluyendo la planeación de riesgos), El ideal sería que dichas bibliotecas pudieran ser entendidas en entornos macros y micros, teniendo en cuenta los requerimientos de las partes interesadas. De acuerdo con lo anterior, es claro que la planeación de una biblioteca universitaria requiere de una mirada particular, obviamente, articulando su misión con la

institución universitaria. En este sentido, los riesgos para una biblioteca universitaria responderían a la relación entre sus procesos internos y externos, lo que amplía el rango de riesgos habituales analizados en la literatura existente para bibliotecas nacionales, bibliotecas públicas y museos.

La argumentación de la necesidad de abordar y gestionar los riesgos de las bibliotecas universitarias se sustenta en parte en los siguientes casos:

Primero, el estudio de caso dado a conocer por Oehlerts (2009), sobre la Biblioteca de la Universidad Estatal de Colorado, institución que sufrió la pérdida de 500,000 volúmenes a causa de una inundación en el año 1997, lo cual sirvió para que la biblioteca planteara como solución asegurar monetariamente su colección. No obstante, para cumplir con las condiciones de la aseguradora, era necesario conocer el avalúo de los recursos bibliográficos encontrados allí, el problema surgió en el momento de buscar los datos necesarios para cumplir con los requisitos puesto que no existía información fiable en sus sistemas de información que proporcionara un estimado monetario. La falta de información actualizada y real de la colección condujo a identificar el riesgo financiero que implica la falta de seguimiento y de control de los sistemas de información e incluir posibles escenarios de riesgo y en la administración de los datos necesarios para soportar una póliza de respaldo de las colecciones. La falta de comprensión de la colección generó un detrimento patrimonial de los mismos recursos bibliográficos, que a largo plazo resultó generar costos no pronosticados en el reemplazo de estos y un alza en el presupuesto financiero de la unidad de información. De modo que los factores de riesgo que llevaron a que no se pudieran recuperar de esta pérdida de manera idónea, fueron dos, el primero fue la falta de conocimiento real de los recursos bibliográficos que se convirtió en un riesgo financiero, y el segundo fue la carencia de planes y estrategias de contingencia frente a posibles catástrofes naturales sobre las colecciones bibliográficas. Lo cual supone un reto para las unidades de información universitarias.

En un segundo caso Casserly (2004), a través de su investigación académica, muestra cómo en el año 2001 las bibliotecas de investigación universitarias de

EEUU afiliadas a la Association of Research Libraries (ARL) invirtieron 944 millones de dólares para proteger y fomentar la primacía de las bibliotecas y sus colecciones, con el objetivo de mitigar el riesgo en la disminución del uso y percepción, al cual se enfrentan las bibliotecas universitarias como fuente de información primaria, dado que en la actualidad las expectativas de los usuarios suelen no ser satisfechas, según la percepción y que sus servicios son menos convenientes o útiles que los servicios de la competencia. Este fenómeno genera a las bibliotecas una pérdida financiera y futuros recortes en el presupuesto, lo cual puede suponer perjuicios en la calidad de las colecciones y que a futuro se pueda replantear la existencia y el propio valor de la unidad de información.

Los casos mencionados dejan en evidencian la necesidad de la implementación de planes eficientes para la gestión de riesgo en las bibliotecas universitarias, los cuales se puedan clasificar, identificar, definir, evaluar, tratar y monitorear. Además, si se visualiza una clasificación adecuada de acuerdo con el contexto educativo e investigativo de la biblioteca universitaria, se llega a construir un proceso que brinde un valor agregado a la unidad. En la actualidad existen diversas metodologías y experiencias que sirven como base para la generación de planes y políticas de la gestión de riesgos. Pero ¿Cómo determinar una metodología práctica que facilite la comprensión e implementación de la gestión de riesgos bajo la mirada de la planeación estratégica en bibliotecas universitarias?

## **2. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta metodológica que facilite la comprensión e implementación de la gestión de riesgos bajo la mirada de la planeación estratégica en bibliotecas universitarias.

### **2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Exponer las principales metodologías de la gestión del riesgo y la planeación estratégica en relación con las bibliotecas universitarias, a través de la revisión documental.
2. Analizar las relaciones metodológicas entre la gestión del riesgo y la planeación estratégica en bibliotecas universitarias para determinar factores claves en el diseño de la propuesta.
3. Diseñar una ruta metodológica para la implementación de la gestión de riesgos en bibliotecas universitarias.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El perfil del profesional de información exige, además de destrezas tecnológicas, habilidades gerenciales, que incluyen una visión que le permita comprender de manera global cómo gestionar una unidad de información. Por ello, dentro las habilidades a desarrollar, se requiere el conocimiento y manejo de un enfoque financiero, administrativo y estratégico. De tal modo que el profesional pueda realizar aportes relevantes a la organización, así como generar un valor agregado a los futuros profesionales de ciencia de la información, bibliotecología y archivística.

Los conocimientos sobre la planeación estratégica y de gestión de proyectos son herramientas que permiten la profundización de las habilidades necesarias para la gestión de unidades de información y que, en un entorno administrativo, permiten al profesional visualizar los recursos con los que se cuenta, identificar cómo lograr las metas y objetivos planteados por la unidad de información y generar las estrategias necesarias para la realización; además de identificar los riesgos que se pueden presentar para llegar a dicha meta, prevenirlos, manejarlos y controlarlos.

Las bibliotecas universitarias, como unidades de información, tienen como misión ser la piedra angular del conocimiento base que necesita el estudiante, el docente y el investigador para la realización de sus actividades, por esta razón debe brindar servicios que le permitan cumplir dicha misión. De tal modo que es importante e indispensable, que el profesional, desde una mirada estratégica, conozca los riesgos que se pueden presentar en el quehacer de la unidad de información y que pueden alterar, manipular o hasta cancelar su actividad. El profesional de la información, a través del conocimiento y la aplicación de diferentes metodologías de planeación estratégica, puede identificar los riesgos, conocer la forma de gestionarlos e integrar dicha gestión en el entorno general de la planeación estratégica de la universidad a la que pertenece.

De otra parte, como cualquier empresa u organización, las bibliotecas universitarias se enfrentan a presiones tecnológicas, cambios en la forma de comunicación académica, en la gestión de datos, en la pedagogía de la educación superior, entre otros elementos, aspectos que obligan a buscar formas de adaptación a nuevas formas de interacción con el usuario, seguir siendo relevantes y lograr satisfacer las expectativas. De ahí surge la necesidad de aplicar metodologías que permitan a las bibliotecas responder a estas necesidades y gestionar el riesgo que supone su aplicación. El problema surge porque las bibliotecas universitarias no están utilizando estrategias o metodologías que permitan equilibrar estas nuevas iniciativas con las áreas centrales de su servicio, por ende, no están anticipando estas nuevas necesidades, no están respondiendo a las tendencias actuales y no pueden desarrollar iniciativas innovadoras para satisfacer los requerimientos de sus usuarios, enfrentándose así al riesgo de verse como unidades no necesarias, o prescindibles en un caso de crisis. Poder descubrir, identificar, planear y gestionar las posibles adversidades que se presenten en la realización de los planes estratégicos de la unidad de información y con ello asegurar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, y así llegar a perpetuar su existencia y aumentar su crecimiento, para satisfacer a las partes interesadas, es lo que le da importancia a este trabajo.

## **4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La metodología que se plantea para el presente trabajo de investigación es de carácter cualitativo con enfoque descriptivo, utilizando las técnicas de estudio de casos y análisis documental de diferentes unidades de información como bibliotecas públicas, universitarias y museos. Con un enfoque en las directrices, normas, guías, estándares internacionales y manuales diseñadas para la gestión del riesgo en bibliotecas y así llegar a encontrar y comprender las diferentes concepciones y singularidades frente a la gestión de riesgo para bibliotecas universitarias.

### **4.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La metodología cualitativa permite, a través de sus diferentes técnicas, comprender las situaciones únicas y particulares del objeto de estudio de una investigación, porque se centran en la búsqueda de los significados y particularidades de los propios agentes, individuos y experiencias plasmadas en diferentes tipos documentales. Rodríguez Gómez y Valldeoriola (2014), resaltan que esta metodología al interesarse por las vivencias e interpretaciones permite que el investigador pueda crear una realidad, respetando el contexto de esta, para lo cual es idónea para esta investigación. Para llegar a esto, la metodología presenta diferentes técnicas de recolección de información, entre las que se encuentran el análisis documental y el estudio de caso. Se realizó la selección de estas técnicas porque permiten validar diferentes fuentes de información y así llegar a conceptualizar diferentes términos, definiciones y teorías, para concluir en la que más se ajuste al objeto de estudio. Pero además a través de la investigación de vivencias o experiencias llegar a la reflexión de aspectos esenciales que, unidos con el proceso del análisis documental, se llega a limitar el objeto de investigación para poder dar respuesta a los objetivos planteados en la misma. Y como lo

concluye Rodríguez Gómez y Valdeoriola (2014), a través de la escritura descriptiva llegar a unas conclusiones del proceso investigativo y el resultado de este.

Cabe resaltar que estos métodos de recolección de información, por su naturaleza, requieren que las fuentes de documentación sean primarias o directas, esto con el objetivo de dar soporte y validez a las conclusiones. Para este trabajo se utilizaron fuentes primarias como lo son textos completos y originales de diferentes tipologías documentales, en donde se responde a las necesidades del objeto de estudio y que tienen como fin dar respuesta y soporte a los objetivos del actual trabajo de investigación. Como parte del proceso de búsqueda se utilizaron diferentes operaciones booleanas, las cuales se utilizaron para mejorar la experiencia de búsqueda en las diferentes bases de datos académicas dentro de las cuales cabe resaltar Scopus, Science Direct, E-Libro, Emerald, EBSCO-Host y SpringeLink. También se utilizó Google Scholar y su herramienta de búsqueda especializada para llegar a información desarrollada en Latinoamérica con respecto al tema de investigación de este trabajo. Después de una larga recolección de información se realizó el primer proceso de depuración, con base en lo que se tenía o podía entrever en las introducciones, palabras claves y resúmenes de los documentos encontrados. Como herramienta final para llegar a la profundización del tema, de los documentos seleccionados se revisó la bibliografía referenciada, la cual tuvo como resultado el encontrar documentos más detallados y especializados en el tema, que permitieron el desarrollo integral del presente trabajo de investigación

#### ***4.2.1 Análisis documental***

El análisis documental consiste en la revisión de libros, normas y estándares internacionales que enmarcan la planeación estratégica y la gestión de riesgo como partes intrínsecas a la realización de cualquier actividad. Seguido del análisis de documentos que soportarán cómo se comportan estos temas en la biblioteca universitaria y su actividad académica. Los primeros documentos se contrastaron con la metodología expuesta por las normas y estándares internacionales con el



objetivo de ver inicialmente cuál es la relación entre planeación estratégica y la gestión de riesgo y qué procesos podrían aplicar a la biblioteca universitaria.

#### **4. 3 FASE DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de esta investigación comprende la revisión documental así:

##### ***4.3.1 Revisión documental***

Se inicia mencionando por qué la revisión documental se da desde la planeación estratégica y no desde la gestión de riesgo en bibliotecas universitarias. La razón por la cual este trabajo de investigación no inicia con la conceptualización de la gestión de riesgo, es porque esta acción está incluida y depende de la implementación de la planeación estratégica. Pero este orden no se tenía planteado inicialmente, el cambio se dio cuando se revisó el manual de riesgo de la Biblioteca Nacional de Colombia, que usa como base metodológica la NTC 31000 que es la norma para la gestión de riesgos en Colombia. Al momento de revisar la norma salieron a la luz dos momentos que llevaron al cambio en la estructura de la investigación. La norma plantea para su desarrollo un marco de referencia que exige conocimientos de la planeación estratégica de la organización para su implementación, lo que llevó a entender que para poder hablar de gestión de riesgo debía primero conceptualizar su proceso macro, que es la planeación estratégica.

Es así que se empezó una revisión documental que conceptualizara el término de planeación estratégica y que en el proceso mostrara más a profundidad su relación con la gestión de riesgo, para que una vez hecha esa relación se pudiera ver cómo se desarrolla en las bibliotecas universitarias. Para lo cual se empezaron a buscar fuentes primarias que no solo mostrarán una definición o una metodología de planeación estratégica, si no que permitieran a través de una estructura entender el término.

En el mundo de la administración hay muchos académicos referentes, entre los cuales se encuentra Chiavenato que para algunos será bueno y para otros no, pero el motivo por el cual se escogió este autor es porque en una de sus obras hace una trazabilidad de lo que es la planeación estratégica desde sus inicios en la guerra, cómo se une el término de estrategia y planeación, cómo se define y finalmente llega a mostrar modelos que apoyan su conceptualización. También se mencionan algunos modelos que ayudan al entendimiento de la planeación estratégica y que son apoyo para algunos puntos de desarrollo de la gestión de riesgo.

La segunda revisión documental se da a través de normas y estándares internacionales enmarcados a la gestión del riesgo. Es bajo esta tipología documental que se conceptualizó el término de riesgo para poder llegar a la definición de gestión de riesgo. Posteriormente, se exponen algunos modelos de gestión de riesgo, producto de la ISO 31000 y que contienen una mirada diferente o adicionan nuevos pasos metodológicos para entender y gestionar el riesgo, que bajo una explicación personal, hacen más entendible a personas no especializadas en gestión de riesgos, la norma y su metodología. También se revisa y expone la NTC-ISO 31000 que es la norma colombiana para la gestión de riesgo y además es la adaptación del estándar internacional ISO 31000 a nuestro contexto

Finalmente se hace una revisión documental de planeación estratégica y gestión de riesgos en bibliotecas universitarias, habiendo previamente conceptualizado el término de biblioteca universitaria, el cual no se había mencionado hasta el momento. Para así llegar a entender cómo se desarrolla la planeación estratégica y la gestión de riesgo en una biblioteca universitaria.

Después haber hecho una revisión documental exhaustiva en donde se pudiera conceptualizar y entender cómo la planeación estratégica conlleva a la gestión de riesgo y viceversa. Además de exponer las características de la biblioteca

universitaria, se empieza una búsqueda documental, en específico de artículos que en su desarrollo desarrollaran estos términos (planeación estratégica y gestión de riesgos) a través del análisis de la revisión documental.

## **5. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se desarrolla una contextualización del término planeación estratégica, para posteriormente llegar a comprender cómo se desarrolla la gestión de riesgo en el contexto de la biblioteca universitaria. Para ello, se revisan y clasifican los aportes más significativos, tanto en términos conceptuales como metodológicos, con el objeto de poder definir y delimitar los conceptos más adecuados y utilizarlos como referencia para el trabajo de investigación.

Estamos inmersos en una sociedad de constantes cambios en diferentes ámbitos, económicos, culturales, tecnológicos, climáticos, entre otros, lo que ha llevado a que las organizaciones -sean del tipo que sean- se enfrenten a la necesidad de adaptarse de la manera más rápida posible para lograr estar a la vanguardia. Ello implica contar con diferentes modelos de gestión, que rompan con lo tradicional y permitan generar nuevas estrategias, mejorar la capacidad de adecuación y generar mayor competitividad. La planeación estratégica, hoy más que nunca, es una herramienta esencial para lograr desarrollo y poder apuntar al éxito en los diferentes ámbitos de negocio.

### **5.1 MARCO HISTÓRICO**

#### **5.1.1 Fundamentos de la estrategia**

Desde la prehistoria la estrategia ha estado presente en la humanidad, en acciones como la caza, la pesca, la agricultura y demás escenarios necesarios para la supervivencia, el pensar, idear o proyectar son consideradas acciones inherentes en el hombre y que le han permitido hasta el momento obtener una ventaja o ganancia a lo largo de la vida. El término estrategia viene del griego –stategós- que se compone de dos palabras statos –ejército- y ago –líder-. Muñoz (2013), cita algunos casos históricos desde oriente y occidente, para mostrar como la estrategia no es un término moderno. El primer caso que menciona se da desde la época de

los faraones, y como ejemplo muestra que un arquitecto presentaba a su faraón los planos para construir una pirámide, estos debían contener diferentes estrategias en las cuales se destacaran las geográficas, de suministro de materiales, transporte y demás acciones necesarias para poder cumplir de la mejor manera posible el desarrollo de la construcción, de unos los tesoros de la humanidad más impresionantes.

Grecia, fue un imperio que se caracterizó por los conflictos y las constantes guerras, esto los obligó como civilización a desarrollar y perfeccionar diferentes tácticas defensivas y ofensivas que les permitieran ganar y mantener su estatus social y económico, es así que se destaca su estrategia militar. Este concepto en sus inicios se refería a una posición de general en el ejército militar, después pasó a ser el arte del general que se diferenciaba del primero porque evaluaba la aplicación de tácticas que beneficiaran el ejército a su mando. Muñoz (2013), también subraya que la estrategia en Grecia llegó al punto de ser una reunión militar donde se tomaban decisiones de manera participativa, teniendo así el primer acercamiento a uno de los factores principales de la planeación estratégica que es, el apoyo en la toma de decisiones.

Otro actor histórico de la planeación estratégica se da con Aníbal en la antigua Roma, quien fue reconocido por ser un gran estratega, sus procesos de análisis en diferentes factores como el medio ambiente, la ubicación geográfica y otro tipo de elementos claves para sus conquistas, muestra un segundo factor de la estrategia que es el análisis del entorno.

Desde oriente se conoce el renombrado libro titulado el Arte de la Guerra, escrito por el conocido y destacado pensador chino Sun Tzu, se estima que fue escrito alrededor del año 500 a.c. Este documento a rasgos generales describe como la estrategia ofensiva sirve como herramienta para poder ganar una guerra. Y es increíble pensar que durante 25 siglos ha sido utilizado como ejemplo de cómo una

estrategia puede ser exitosa si se tiene en cuenta la preparación de planes, las maniobras, las tácticas y análisis. Chiavenato (2011), menciona que Sun Tzu muestra a través de su obra tres pilares (organización, circunstancias, y disposición) bases de la estrategia organizacional, además recalca que las lecciones de este filósofo chino han generado muchas versiones en la actualidad de cómo se puede desarmar al enemigo sin combatirlo, bajo dos planteamientos que son la estrategia directa y la indirecta, siendo la primera en batalla y la segunda desde la maniobra caracterizada por crear condiciones estratégicamente desfavorables para el adversario, de modo que se vea obligado a renunciar a razón de éstas. Para concluir Chiavenato (2011), resume que “el objetivo planteado de la estrategia indirecta es lograr la derrota del enemigo a través de distintos procesos que no solo apunten a la destrucción física” (p.7), sino que través de la astucia y la audacia gane el mejor estratega.

En la Edad Media con la caída de Roma y las cruzadas de la Guerra Santa, nacen nuevas interpretaciones para el concepto de estrategia, pues como lo menciona García (2003) citado por Muñoz (2013) los nuevos territorios heredan de Roma “un concepto laico para legitimar los conflictos -el de guerra justa-esto llevó a que la guerra se ligara con los aspectos jurídicos, nadie podía iniciar una guerra sin una causa que lo mereciera” (p.64). Muñoz (2013), define esta relación en esta época de la historia con más detalle “la proporcionalidad entre los objetivos y los medios empleados para alcanzarlos, el trato a los prisioneros, la responsabilidad personal de los soldados y los dirigentes políticos, entre otros” (p.65). Esto empieza a deformar la idea que se tenía de estrategia, pues se empieza a formar un nuevo concepto que abarca un objetivo, una justificación y una finalidad. Las grandes conquistas realizadas por la Guerra Santa, bajo estas nuevas relaciones, apoyaron el crecimiento de los reinos romano-germánicos, y esto a su vez incrementó el comercio, nuevos mercados, la arquitectura, etc. El crecimiento social obligó a que se desarrollaran nuevas estrategias de tipo comercial, gubernamental que permitieran la adaptación y la continuidad de este nuevo impulso para los nuevos

territorios conquistados, la estrategia entonces se enfocó como se mencionó anteriormente en tener un objetivo o meta para poder ejercer el control de nuevas fuentes de riqueza y así ocupar las nuevas tierras.

Como se mencionó la estrategia sigue su evolución en el terreno de lo militar, pero hay una interrupción en el desarrollo del término con Plinio (23 d.C. - 79 d.C.) hasta el siglo XV d.C. y lo describe así:

Con Plinius se pierde el rastro a la palabra, que desaparece, como un Guadiana, no habiendo constancia de su uso hasta el siglo XV, en el que reaparece en Francia, aunque no como tal estrategia, sino bajo la forma de la que deriva: Stratégeme. La primera documentación que en español se tiene de la palabra estratagema es de 1595. Según Estienne, el francés y, muy probablemente, el español, tomaron el término del italiano, pues de haber sido un latinismo directo (en francés, italiano y español), no habría sido probable que en las tres lenguas hubiera cambiado de la sílaba antepenúltima (estrategema). (Pérez, 2001 citado por Muñoz 2013, p.73).

Es así que las batallas medievales evolucionaron gradualmente teniendo como punto de inicio el desorden, hasta llegar a planes elaborados donde se usaban diferentes tácticas y maniobras, Muñoz (2013), relaciona que los primeros ejércitos de la Edad Media solo estaban formados por la infantería, pero con el desarrollo se pasó a la caballería. A finales de este siglo se descubre la pólvora, lo que generó una revolución militar de un nuevo nivel, de modo que nuevas estrategias militares surgen de la mano de nuevas formas de atacar y defender, una carrera armamentista acompañado de un aumento del tamaño de los ejércitos por mar y por tierra, esto muestran como la innovación y la estrategia se sigue desarrollando a la sombra guerra.

En el siglo XVII, Miyamoto Musashi, publica el libro titulado *Cinco anillos* que hablan de la estrategia para el arte marcial a través de la analogía con los cinco elementos de la naturaleza, en este libro se refleja cómo la estrategia no debe ser solo táctica sí no que también debe incluir elementos cómo la intuición y percepción, pues es a través de estos que el estratega puede llegar a prever lo que no se puede ver. Chiavenato (2011), ejemplifica este con la siguiente cita “la estrategia es el arte de utilizar las diferentes fuerzas para alcanzar un objetivo fijado, estas fuerzas equiparan lo físico y lo mental. Detrás de las historias de Alejandro Magno se percibe la presencia de Aristóteles ” (p.8), de modo que la estrategia en este punto de la historia no solo es un proceso táctico defensivo militar, sino ya es algo que incluye nuevos elementos que generan una armonía entre lo que se ve y lo que se percibe, de modo que independiente de cualquier técnica que se plantee utilizar, el estratega pueda solucionar cualquier inconveniente presente en el tablero. Es por eso que los aportes de Miyamoto Musashi no se quedaron solo para el arte de la espada, si no que trascendieron a diferentes áreas como la militar y el marketing de los negocios, para muchos esta obra es una guía psicológica para el estratega del mundo de hoy.

#### **5.1.1.1 Pensamiento estratégico**

El termino estrategia en el siglo XIX según Chiavenato (2011), introduce formalmente a su composición la definición de pensamiento estratégico como esa parte “no analítica –imaginación, impulso, iniciática, fuerza- del trabajo de cualquier individuo que sea estratega” (p.15). El pensamiento estratégico a través de las cualidades mencionadas anteriormente armoniza la visión del mundo, de sus participantes y aporta al proceso de la planeación estratégica lo que se conoce como -innovación-. El pensamiento estratégico se muestra al mundo como tema de investigación a finales del siglo XVIII, Chiavenato (2011), cita que hasta ese momento no estaba en el radar, pues pensamientos de crecimiento y expansión como incentivo, se relacionaban siempre con la guerra y no con el mercado. Pero



es Adam Smith a finales de este siglo quien introduciría en su obra *La Riqueza de las Naciones*, la frase célebre la -mano libre del mercado- dando referencia a que en ese momento no existía un ente que organizara o dirigiera el mercado, pero había algo que lo mantenía en orden. Y es este orden generó que una ruptura, una nueva anatomía en las empresas u organizaciones que es conocida en nuestra era como organizaciones de tipo vertical y la característica principal es que están compuestas por muchas divisiones. Chiavenato (2011), explica que este cambio desarrolló muchas técnicas, pues para poder coordinar tantas divisiones las organizaciones se vieron obligadas a invertir para encontrar las formas de mejorar sus procesos de fabricación y para soportar estos sobrecostos en procesos de innovación y percepción; invirtieron también en el -marketing- para atraer nuevos ingresos y así nuevos clientes. Una nueva perspectiva del mercado donde ya no hay una mano invisible que se empieza a mostrar en el mundo.

Desde otra mirada, Muñoz (2013), retoma la definición de pensamiento estratégico con el ojo militar, y lo hace a través de un personaje llamado de Carl Von Clausewitz (1780 -1831), conocido principalmente por su tratado de la guerra, donde trata, cómo se debe administrar el ejército en tiempos de guerra. Para muchos administradores estos principios de administración se pueden aplicar a los negocios por sus similitudes, Ghyczy y Oetinger (2001) citado por Muñoz (2013) en su obra titulada *Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist*, muestran en unas cortas líneas esta relación:

Los negocios no son la guerra. La declaración ocasional de lo contrario, hecha para enfatizar el calor de la batalla en la competencia de negocios, es una hipérbole periodística tolerable. Negocios y la guerra pueden tener muchos elementos en común, pero como fenómenos totales permanecerán separados para siempre por la naturaleza distinta e irreconciliable de las fuerzas que dan lugar a y los resultados que engendran. Al explorar los pensamientos

seleccionados y reorganizados de Clausewitz como se presentan aquí esperan permitir al lector abstraerse tanto de la guerra como de los negocios y encontrar en ese nivel de abstracción algo que no sólo es mapeable sino, en los hechos comunes mostrar una estrategia (p.75).

Es así que tenemos desde finales del siglo XX los primeros acercamientos literarios de la estrategia militar como base para los negocios. Peter Drucker (1954) citado por Chiavenato (2011), toma en sus líneas la siguiente frase “en las primeras décadas del siglo XX se afirmaba que la teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de cualquier individuo u organización” (p.15), el autor argumentaba que el estratega tenía que tener como propósito conducir a su empresa a través de los cambios económicos presentes en el mercado cambiante, para lograr mantenerse a flote con la competencia y así llegar a concluir que la estrategia es una habilidad que permite analizar lo que se tiene (recursos) para llegar a lo que se quiere. Para Chiavenato (2011), esta idea es la base del desarrollo estratégico, pues al entender el entorno ya se están aplicando los pilares expuesto por Sun Tzu (organización, circunstancias, y disposición), y como efecto se puede lograr el uso consciente de las fuerzas del mercado.

Otro hecho importante en el desarrollo del pensamiento estratégico se da con la Segunda Guerra Mundial, pues en medio de las limitaciones económicas y las acciones bélicas, la estrategia evolucionó a pasos agigantados para poder brindar nuevas ideas, nuevas metodologías a diferentes procesos, y con ello a que nuevas investigaciones se dieran enfocadas a la planeación estratégica. Un método que cabe la pena resaltar por su alto índice de desarrollo fue el de la-curva del aprendizaje- que escribe el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo-. Chiavenato (2011), explica que este método se empezó a aplicar en medio de los preparativos de la guerra y terminó por convertirse en una

herramienta fundamental de la planeación. Pero el avance del pensamiento estratégico después de la Segunda Guerra Mundial quedó estancado pues como lo describe Chiavenato (2011), el deterioro, la escasez y la caída económica llevó a que las pocas empresas que sobrevivieron cubrieran la demanda de manera limitada, y el resto del mercado fuera absorbido por las empresas americanas.

La estrategia en la Segunda Guerra Mundial se caracterizó para Muñoz (2013), por incluir cuatro elementos: la sorpresa, la rapidez, el control de las zonas de producción y el dominio del espacio aéreo, haciendo énfasis en que estos elementos estratégicos aplicados a la guerra permitieron al que los supo aprovechar, el éxito en el campo de batalla. El pensamiento estratégico en este punto de la historia se desarrolla desde la mirada militar y Muñoz (2013) lo define como una “acción mental voluntaria que se refleja en una decisión con respecto al terreno o lugar, el tiempo y las condiciones en que se desarrollará la batalla” (p.77), la capacidad de encontrar una ventaja bajo el análisis y la planeación en diferentes factores es lo que hace al individuo desarrollar un pensamiento estratégico.

Pero para Monsalve (2002), son Neumann y Morgenstern con su obra *La teoría del juego*, quienes brindan para esta década el acercamiento del concepto de estrategia a los negocios. Estos autores emplearon métodos matemáticos para llegar a predecir futuros movimientos económicos, esto lo plantearon a través del análisis de una situación concreta en una organización x, y de las relaciones de sujeto con su entorno, para llegar a determinar que actos deberían ejecutarse para poder lograr un determinado objetivo y que este tuviera la repercusión que se deseaba a futuro.

### **5.1.1.2 Planeación estratégica**

Para poder comprender que es la planeación estratégica es necesario conocer sus inicios.

La importancia de la preparación no se puede subestimar. Por lo tanto, antes de iniciar el proceso de planeación estratégica, usted necesita completar cierto trabajo de información. Usted debe saber todo lo posible sobre la organización, sus condiciones, su personal, sus fuentes de financiamiento, el proyecto previsto y fuentes alternativas para sus servicios. Si no tiene toda esta información, por favor no se abrume. Usted aprenderá, como mínimo, lo que se necesita preparar y dónde conseguir la información como lo cita la (National Minority AIDS Council, 2009, p. 10).

A mediados de los cincuenta, Ansoff & Hayes (1990) citado por Ortega & Carrascal (2015 p. 20), relaciona que las firmas de negocios empiezan a preocuparse por su relación con el entorno o ambiente, lo que generó una unión entre lo que se planeaba, la misión de la empresa y sus repercusiones en el ambiente que los rodea, de modo que se llegara a un equilibrio de una buena acción sin que se perjudicara la función económica de la organización, es esta relación para estos autores lo da inicio de la planeación estratégica.

Para Peter Drucker (1954), citado por Chiavenato (2011 p.15), analizando lo que podría mejorar la estrategia de la organización, en su obra *The Practice of Management* subraya que los gerentes de las organizaciones, como parte de su gestión, debían analizar qué recursos tenía la empresa, cuáles deberían llegar a tener y cuales serían esos cambios que deberían adoptar para lograrlos. Esto solo se puede lograr a través de dos métodos: la planeación sumada a la estrategia.

Desde otra mirada, se encuentra a Morgado & García (2008), quienes analizan breves partes de algunas obras de autores influyentes de inicios del siglo XX en la administración, para mostrar cómo estos aportaron desde su ámbito a la planeación estratégica. Inician con Frederick Winslow Taylor y su obra *The Principles of Cientific Management* que tiene como idea principal la planeación en el servicio como base o herramienta para poder realizar un proceso de manera eficiente, la estrategia principal de dividir tareas, especializar funciones y reagrupar tareas y cargos, hicieron parte de la teoría y se convirtieron en las bases de la planeación estratégica.

Seguidamente se menciona a Henri Fayol, quien aporta a la teoría de la planeación estratégica, la conocida función administrativa que hace énfasis en la importancia de la inclusión de la gerencia o los altos mandos, en los procesos de planeación administrativa, como herramienta fundamental de cualquier organización, para llegar a comprender: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar una organización, sus procesos, funciones, ideales y objetivos.

Morgado y García (2008), hacen énfasis en que este pensador “se preocupó en aumentar la eficiencia de la industria por medio de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y sus interrelaciones estructurales” (p.5), de modo que se entendiera que el área principal de la organización es su centro, donde hay interacción de todas las dependencias y que este centro es la gerencia como compendio estratégico. Chiavenato (2011), menciona que Henry Ford se inspiró en las teorías de Taylor para poder desarrollar su conocido modelo T, el cual tuvo como resultado minimizar las horas de montaje de un carro.

La estrategia que utilizó Morgado y García (2008) la sintetizan en tres principios “intensificación, economicidad y productividad. Utilizó un sistema de concentración vertical al producir desde la materia prima hasta el producto final y también un sistema de concentración horizontal desde una cadena de distribución comercial a

través de agencias propias” (pp. 5-6), a través de una planeación logró el perfeccionamiento de métodos y procesos de trabajo y esto le acarreo el éxito en su empresa de automóviles Ford.

En la década de los cincuenta la planeación estratégica surge como un término que define la necesidad de saber cómo y dónde operar en el futuro. Para esta época esta necesidad surge en el ámbito financiero, tomando como base el desarrollo administrativo de inicio de siglo. Morgado & García, (2008) menciona lo siguiente:

En este período, algunos autores como Schumpeter (1950) con su obra *The theory of economic development* tenían la idea que estrategia era algo visionario, con la presencia de un líder emprendedor. Selznick con su obra *Leadership in administration* (1957) muestra la estrategia como una perspectiva planeada y la organización como fuente de fuerzas y cobardías. A mediados de los años 50, surgieron conceptos de grupos de Harvard Business School, que defendían la necesidad de una estrategia global para disciplinar algunos sectores en torno a objetivos corporativos. En los sesenta Alfred D. Chandler Jr. con su obra *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* basada en cuatro empresas sobresalientes de la industria, define que la estrategia en la organización era la herramienta que determinaba los objetivos de la organización. (pp.7-8).

De este modo durante los años cincuenta y los setenta se deja la idea de que la organización solo necesita de la estrategia que le permite moverse en el mercado, también necesita planear para visionar su futuro y esto no puede ser algo rígido, ya que las necesidades del mercado mediadas por tecnología y la economía son cambiantes. Morgado & García (2008), concluyen que la evolución estratégica se dio en los siguientes puntos: durante su desarrollo práctico se inicia con una planeación financiera, donde se empieza a tener en cuenta factores de contexto para mejorar ingresos; continua con una proyección a largo plazo interviniendo

desde el presente, es así que se desarrolla el termino planeación estratégica como articulación de estrategias, misiones, visiones, objetivos y valores corporativos.

En los años ochenta, surgen nuevos enfoques como las características psicológicas, sociológicas, políticas y sistémicas en diferentes tipos de organizaciones. Morgado & García (2008) mencionan al respecto “el posicionamiento de la empresa a través de la estrategia y de la planeación de potencialidades; respuesta estratégica en tiempo real a través de la administración de cuestiones; la gestión sistemática de la resistencia durante la implantación de la estrategia” (p.13). De modo que la planeación estratégica empieza a abordar de manera sistémica el contexto para poder generar cambios estratégicos en tiempos reales. A inicios de los noventa surge en el mercado la cuestión de la ventaja competitiva y se convierte en un aspecto dinámico e influyente en las organizaciones, es así que las organizaciones empiezan a buscar esas estrategias que les den ventaja y les permita moverse primero. En palabras de Morgado & García (2008) “la reestructuración corporativa y reingeniería del proceso del negocio son puntos analizados en la estrategia de la empresa, así como la construcción de nuevas capacidades a través de alianzas estratégicas” (p.13). Desde el gerenciamiento de nuevos recursos como el humano se generan nuevas estructuras organizacionales para poder hacer frente a nuevos mercados.

Para comienzos del siglo XXI, aparecen palabras o más bien nuevas denominaciones como las -nuevas economías- caracterizadas por la innovación tecnológica inmersa en la planeación estratégica. Morgado & García (2008) exponen “surge la ventaja competitiva por medio de la innovación estratégica, con adaptación del conocimiento de lo nuevo, el cambio para la era digital y la economía de red” (p.13). Una nueva concepción de la empresa a la vanguardia, que se basa en el conocimiento y la experiencia, se empieza a apoyar en las redes y las alianzas

para poder aprender, la flexibilidad de la planeación estratégica permite suplir esa necesidad de adaptar y recoger esos nuevos factores crecientes y existentes en la competitividad de esta época.

Pimentel (1999), brinda una síntesis sobre la estrategia y la planeación, en donde indica que la primera, a través de la historia y con múltiples ejemplos, ha demostrado que antes de actuar se debe analizar, pues la definición de metas, análisis del entorno y la planeación están antes de cualquier actuar de una organización. Para este autor este proceso es la formulación de la planeación estratégica, que puede ser realizada por cualquier persona que conozca su nicho de mercado. Pimentel (1999), define la planeación estratégica como “una función básica de la gerencia que determina el futuro deseado de una organización es filmar una película de lo que deseamos que ocurra, para concluir es construir un puente entre la situación actual y la situación deseada” (p.3). Hay una situación actual, la cual necesita un diagnóstico para poder saber cómo llegar a ese futuro deseado y ahí es cuando necesitamos de una planeación estratégica para llevar a cabo ese deseo.

En síntesis, la experiencia militar relacionada con la guerra se ha montado como las primeras bases del mundo de los negocios, y el término estrategia se empieza a vincular formalmente con las organizaciones en el siglo XX, donde las empresas empiezan a tomar conceptos militares para estrategias comerciales. Chiavenato (2011), en la siguiente frase resume esta relación “al final de cuentas, el mundo de los negocios puede ser una metáfora de la guerra, toda organización enfrenta diversos ejércitos en el campo de batalla con sus armas y estrategias” (p.11). En la guerra la estrategia fue la manera en la que el líder movilizó sus fuerzas contra el enemigo, pero en la actualidad con la cambiante tecnología y la intensa competencia, en donde las organizaciones se disputan un mismo mercado y consumidor, la estrategia necesita de un pensamiento que permita a los mismos



integrantes de las diferentes actividades económicas, tomar decisiones que los conduzcan al éxito frente a la competencia.

Después de la Segunda Guerra Mundial es que se empieza a tomar como ejemplo o base para otros sectores la estrategia militar y el que más absorbió sus conocimientos y experiencias fue el ámbito económico. El primer estudio que mostró al mundo esa unión con los negocios fue el realizado por Neumann y Morgenstern quienes, a través de su obra la *Teoría del juego*, mostraron cómo la estrategia se podía usar para una organización y la precisaron para este ámbito como una serie de actos, definidos por una situación y ambiente concreto. Pero es en la década de los cincuenta en donde se evidencia el desarrollo del término de planeación estratégica, como se ha mostrado en párrafos anteriores, y que se puede resumir a través de la identificación de cuatro elementos, que serán las bases para entender las definiciones de planeación estrategia en la organización para el inicio del siglo XXI el primero es el ambiente, entendiéndose éste como las condiciones ajenas y que rodean a la organización y que se deben considerar al momento de tomar decisiones ya que estos agentes pueden ser positivos o negativos. El segundo elemento es el establecer metas a largo plazo, teniendo en cuenta el presente, para poder lograr el impacto deseado a futuro. Posteriormente, la gerencia como ente encargado de analizar las condiciones de la organización, su entorno, recursos y estrategias, para llegar a la planeación como herramienta de proyección, de modo que la organización pueda obtener más recursos. Por último, se tiene la adaptación, de modo que inicialmente la gerencia identifica lo que hay, analiza para identificar el entorno y los cambios que se necesitan, de modo que la organización debe adaptarse a su entorno cambiante para lograr alcanzar sus metas.

### **5.1.1.3 Definiciones**

A continuación, se mencionan algunas definiciones de planeación estratégica para con ello abarcar y alimentar la idea y la concepción que se tiene sobre este término y así llegar a concluir lo que significa para el presente trabajo. En primer lugar, está la definición propuesta Chiavenato (2001), “la planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables” (p.1). Pero Chiavenato (2011), en su obra más reciente replantea y evoluciona con la definición de planeación estratégica “el proceso para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión en el contexto en el que se encuentre” (p.25). De la cual inicialmente corta con la segmentación de que solo está a cargo de la gerencia y destaca la incursión de la misión de la organización en un nicho determinado.

Otra mirada es la que brinda Bryson (1988) quien la define como “la planeación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que forman y guían lo que es una organización, lo que hace y porque lo hace, con un enfoque en el futuro” (p.11). Su definición muestra un enfoque gerencial en donde la proyección a futuro es la base. Para Peter Drucker (1954) citado por Chiavenato (2011), “es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados” (p.25). Esta definición muestra dos conceptos que cabe la pena resaltar, el primero es el conocimiento como base para la toma de decisiones y así medir lo que se tiene frente a lo que se deseó, el segundo y no menos importante es que toda actividad o decisión viene incluido el riesgo, pues siempre hay una probabilidad de fracaso así sea mínima. Por último, se cita la definición de dada por la (National Minority AIDS Council (2009):

Planeación estratégica es una herramienta administrativa que se usa para varios propósitos esenciales: ayudar a una organización a hacer un mejor trabajo, enfocar su energía, asegurar que los miembros trabajen para conseguir las mismas metas, y analizar y modificar su dirección en respuesta a condiciones que cambian constantemente. Una planeación estratégica proporciona el plan maestro que utiliza la organización para alcanzar sus objetivos. Además, establece la dirección y metas de toda la organización y de todos los aspectos de su operación” (p.12).

Esta definición compila las características actuales que abarcan las concepciones sobre la planeación de estratégica, como lo es: analizar, planear, organizar y enfocar para determinar que se necesita para llegar al objetivo. En este sentido, para este trabajo se tomará dicha definición debido a que es la que más se acopla, pues sintetiza los elementos básicos de la planeación estratégica actual: una herramienta de apoyo para la organización y la toma de decisiones; una acción para lograr objetivos y avances estratégicos; permite tener un plan para poder enfrentar y resolver de la mejor manera un problema o riesgo.

#### ***5.1.1.4 Modelos de planeación estratégica***

La planeación estratégica no solo es formular o pensar acciones o estrategias que lleven a la organización al éxito, es necesario saber cómo se desarrolla y cómo se implementa. Chiavenato (2011), menciona que para poder ejecutar una estrategia se requiere de esfuerzo y colaboración pues “el plan estratégico por sí solo no representa nada” (p.48), este debe apoyarse en el razonamiento y la mejor manera de soportarlo es a través de un modelo conceptual que ayude a definir este plan. Pero para poder hablar de modelos de planeación estratégica cabe citar los siete elementos que la componen, desarrollados por Chiavenato (2011).

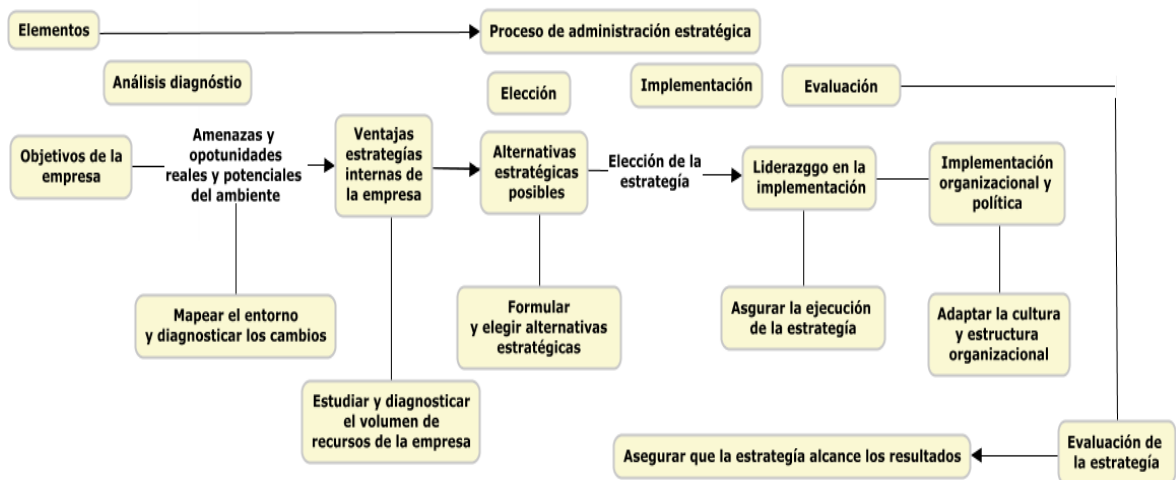
1. Ser sistemática: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.
2. Enfocarse al futuro: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.
3. Crear valor: La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no sólo debe servir a algunos de los grupos de interés (stakeholders) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.
4. Ser participativa: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
5. Tener continuidad: La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que sólo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y re-planeación estratégicas que deban hacerse continuamente.
6. Ser implementada: La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.
7. Ser monitoreada: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus

consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito (p.44).

Estos elementos propuestos por el autor Chiavenato muestran no solo los componentes para entender qué es la planeación estratégica y lo que busca como herramienta, sino que también pretende exponer de manera simplificada el desarrollo de esta, de modo que para que la conceptualización de planeación estratégica se entienda, se necesita de un modelo que soporte conceptualmente la misma y lo que desea plantear la organización de acuerdo con su entorno, necesidades y visiones.

Es a través de una ruta como la anteriormente citada que se puede visualizar la importancia de la planeación estratégica, ya que como herramienta para asegurar el éxito que involucra a toda la organización y a su entorno, necesita de una evaluación o diagnóstico de lo que se tiene y de otros factores que pueden afectar la toma de decisiones. No se trata de prever el futuro si no evaluar el riesgo para poder determinar cuál es el camino más seguro, para que ese proceso sea lo más eficientemente posible.

Como se mencionó anteriormente para definir una planeación estratégica se necesita de un modelo conceptual que la apoye como plan y existen de varios tipos, dependiendo del contexto y necesidad de la organización. A continuación, se relacionan algunos de los más conocidos. En primer lugar, se muestra el modelo general del proceso estratégico Glueck, que engloba la planeación estratégica desde la etapa de formulación e implementación como se muestra en la Figura 1.1. Para Chiavenato (2011), este modelo es una primera idea básica de desarrollo que contiene los ejes esenciales para desarrollar un plan estratégico.



*Figura 1.1* Modelo de Planeación estratégica de Glueck. Elaboración propia basada en el modelo Glueck expuesto por Chiavenato (2011). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones.

Pero es el modelo desarrollado por Mintzberg, mostrado en la figura 1.2, que incluye un nuevo eje, el de responsabilidad social basado en los valores de la organización.

De modo que Chiavenato (2011), propone en su obra *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* un modelo que recopila algunas de las características de los modelos anteriores, como se visualiza en la figura 1.3, donde se incluyen nuevos ejes como, por ejemplo: la organización aprende, intensidad de la estrategia y que esta sea sostenible o las iniciativas emprendedoras que tienen como objetivo puntal la integración de toda la organización.

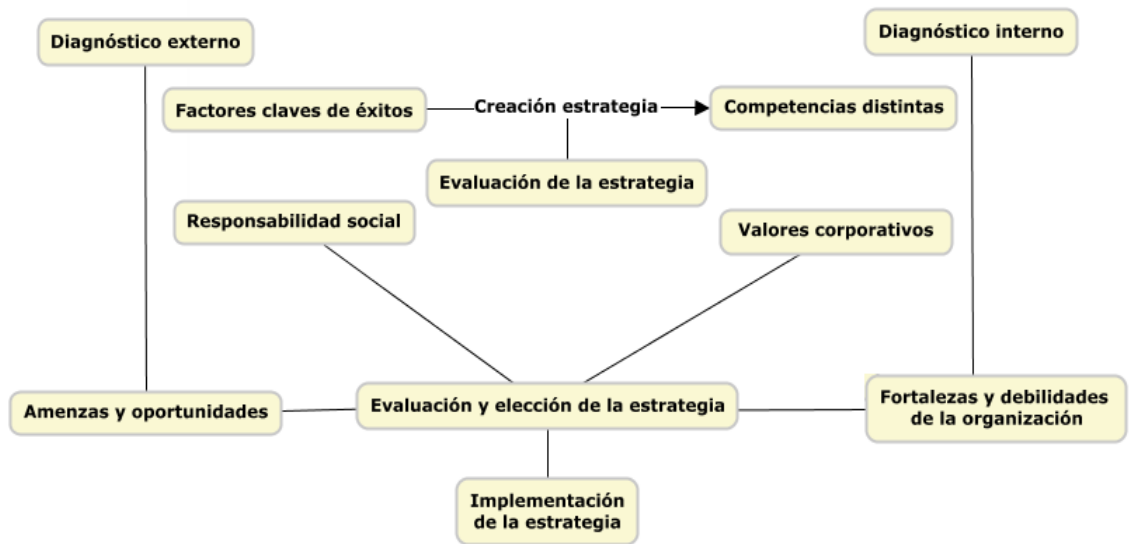


Figura 1. 2 Modelo de Planeación Estratégica de Mintzberg. Elaboración propia basada en el modelo Mintzberg expuesto por Chiavenato (2011). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones.

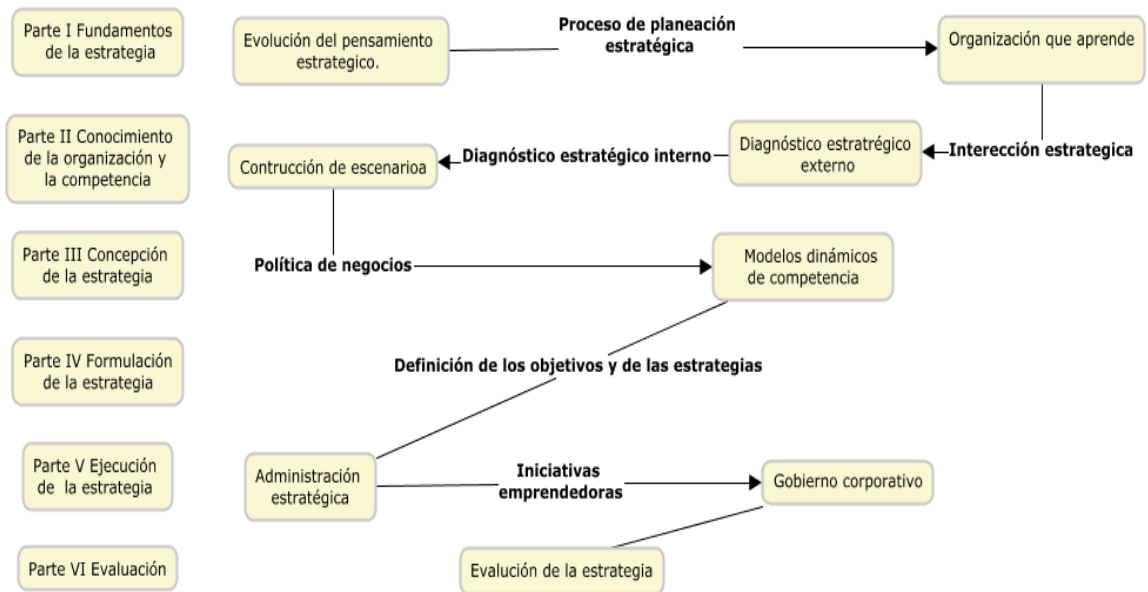


Figura 1.3 Modelo de Planeación Estratégica de Chiavenato. Elaboración propia basada en el modelo propuesto por Chiavenato (2011). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones.

Los modelos anteriormente citados manejan una estructura de mapa pues se visualizan como una línea que lleva a otra y que comparten un vínculo. Algunos se desarrollan de forma jerarquía o como un árbol genealógico donde una actividad viene primero y otra después, pero existen otros como, por ejemplo, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) FODA o (Político, Económico, Social y Tecnológico) PEST que manejan estructuras diferentes. En las figuras 1.4 y 1.5 se puede contemplar las diferencias en los ejes que implementan estos modelos de planeación estratégica.

La matriz (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) FODA es un modelo de formulación o diagnóstico de la planeación estratégica. El modelo tiene dos vertientes, la primera compuesta por las fortalezas y debilidades que embarcan al ámbito interno y las oportunidades y amenazas al externo. Puede considerarse como una parte para el desarrollo de un modelo de mapa estratégico o ser un modelo de desarrollo didáctico de la situación estratégica de una organización, dependerá de la propia organización y las necesidades que desea abarcar. Este modelo de planeación estratégica tiene como eje el análisis y como resultado ofrece nuevas matrices que serán las bases para llegar al desarrollo de un plan estratégico.



<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Capacidades fundamentales en áreas claves.</p> <p>Recursos financieros adecuados.</p> <p>Buena imagen de los compradores.</p> <p>Ser un reconocido líder en el mercado.</p> <p>Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.</p> <p>Acceso a economías de escala.</p> <p>Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</p> <p>Propiedad de la tecnología.</p> <p>Ventajas en costos.</p> <p>Mejores campañas de publicidad.</p> <p>Habilidades para la innovación de productos.</p> <p>Dirección capaz.</p> <p>Posición ventajosa en la curva de experiencia.</p> <p>Mejor capacidad de fabricación.</p> <p>Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara.</p> <p>Instalaciones obsoletas.</p> <p>Rentabilidad inferior al promedio.</p> <p>Falta de oportunidad y talento gerencial.</p> <p>Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.</p> <p>Abundancia de problemas operativos internos.</p> <p>Atraso en investigación y desarrollo.</p> <p>Línea de productos demasiado limitada.</p> <p>Débil imagen en el mercado.</p> <p>Débil red de distribución.</p> <p>Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.</p> <p>Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</p> <p>Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</p> <p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>Incremento en las ventas y productos sustitutos.</p> <p>Crecimiento más lento en el mercado.</p> <p>Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</p> <p>Requisitos reglamentarios costosos.</p> <p>Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</p> <p>Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p> <p>Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p> <p>Cambios demográficos adversos.</p>

Figura 1.4 Modelo FODA. Tomado de: Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.

El Modelo de análisis PEST, proviene de las palabras: política, economía, sociocultura y tecnología, que son los cuatro ejes estratégicos base para entender una organización y llegar a conceptualizar un plan. Al igual que el modelo FODA, depende de la organización y sus necesidades, cómo se desea usar si como un modelo independiente o como un modelo que haga parte de otro. Chapman, (s.f) muestra una conclusión estructurada con respecto a los diferentes modelos que existen y pueden existir para poder conceptualizar la planeación estratégica y que “la planeación estratégica no es una ciencia precisa, y ninguna herramienta es obligatoria. Es asunto de escogencia pragmática, decidir cuál ayuda mejor a identificar y explicar los asuntos relevantes” (p.8). De modo que sea cual sea el modelo que se utiliza será un patrón de apoyo que asegurará a la organización y a sus colaboradores, una guía para el desarrollo y la gestión de los riesgos que implica desarrollar una actividad económica.

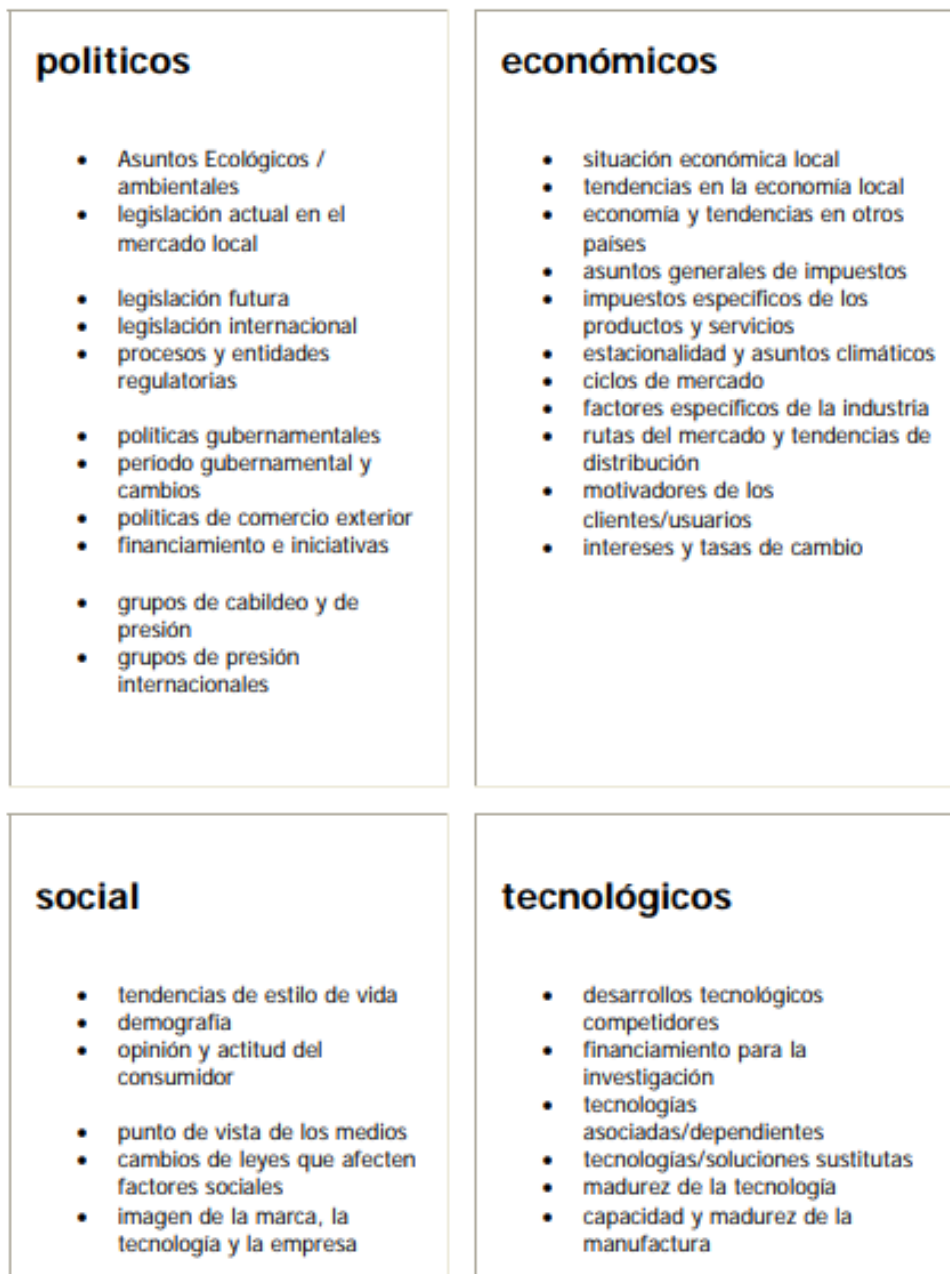


Figura 1.5. Modelo PEST. Tomado de: Plan de mejoramiento para la empresa BTP medidores y accesorios. Chapman, A. (2013).

## 5.2 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE RIESGO?

### 5.2.1 *Definiciones de riesgo*

No se podría contextualizar históricamente desde qué momento se desarrolla el término riesgo, ya que en la mayoría de las fuentes consultadas para el desarrollo de las definiciones de este término no se habla de este aspecto, pero si se puede ver en dichas fuentes una evolución y una visión que enriquece y contextualiza este trabajo de investigación. Por ello, cabe resaltar que el alcance o limitación de las definiciones expuestas dependerá de las condiciones de cada organización y de su propósito, Hopkin, (2017). Aquí se tomarán las definiciones de algunos referentes internacionales que pueden brindar un espectro mayor sobre la conceptualización del riesgo.

Primero, la International Organization for Standardization (ISO) que es una organización fundamental en cuanto a la estandarización de normas se refiere, en su guía 73, también conocida como la ISO 31000 editada en Colombia por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC):

Efecto de la incertidumbre en los objetivos. Nota 1. Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos. Nota 2. Los objetivos pueden tener aspectos diferentes y se pueden aplicar en varios niveles diferentes. Nota 3. Además, el riesgo está caracterizado por la referencia a los eventos potenciales y las consecuencias o una combinación de ellos. Nota 4. El riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo los cambios de las circunstancias) y en la probabilidad (Likelihood) de que suceda (ICONTEC, 2009, p. 4).

También se encuentra la definición del riesgo del *Institute of Risk Management*

(IRM) citada por Hopkin, (2017) “La combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia. Las consecuencias pueden variar de positivas a negativas” (p.15).

Y la definición del *Institute of Internal Auditors* (IIA) en español el Instituto de Auditores Internos, encargados de proveer certificaciones y estándares para auditores internos, citado por Hopkin, (2017) “la incertidumbre de que ocurra un evento que pueda tener un impacto en el logro de los objetivos. el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad” (p.16).

Hopkin, (2017) propone su propia definición del riesgo: “Un evento con la capacidad de impactar (inhibir, mejorar o causar dudas sobre) la efectividad y eficiencia de los procesos centrales de una organización” (p.16).

Por último, se tratará el término desde la definición planteada por la *International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property*, organismo intergubernamental que tiene como fin la conservación del patrimonio cultural en el mundo, tratándose de la definición más a fin al contexto bibliotecológico ICCROM (2018) “Riesgo se puede definir como la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto negativo en nuestros objetivos. Siempre que pensamos en el riesgo hay que tener en cuenta tanto su posibilidad de ocurrencia como el impacto esperado” (p.11).

Una vez expuestos los conceptos, se puede analizar que, en cada uno de las definiciones, se pueden determinar algunas palabras claves. Aparece el “impacto” de un hecho en los “objetivos” la organización y sus posibilidades de ser “Negativo o positivo” también podría verse como una “consecuencia” del hecho y la “probabilidad” de ocurrencia de un hecho.

Estos elementos están presentes en la mayoría de las definiciones, sin embargo, la definición que abarca los conceptos con mayor claridad, también por sus notas de alcance es la presente en la Norma ISO 31000, complementaria a la definición de Hopkin que la entrelaza con la efectividad y eficiencia de los procesos de la organización, dando un alcance mucho más empresarial o enfocado a la administración y gerencia de empresas o negocios en el cumplimiento de sus objetivos.

## **5.2.2 Gestión de Riesgo -GR-**

### **5.2.2.1 Marco histórico**

Una definición clara sobre el riesgo es fundamental para entender el concepto global de la gestión del riesgo. Pero antes de profundizar en este apartado es importante contextualizar los orígenes de la gestión del riesgo y su función e importancia histórica.

Para ello Hopkin, (2017), habla de una transición histórica en la que identifica su inicio siglos atrás, donde las gestiones de los riesgos fueron formalizándose principalmente en el transporte de cargas en los buques, para identificar el nivel de capacidad de un buque en relación con su carga, sin que fuese comprometida su integridad; sus primeros desarrollos fueron de la -Línea Plimsoll- que procedió con la gestión de los seguros por parte de las empresas estadounidenses en los años 50 en su capacidad de decisión en las compras sobre este tipo de productos.

Para 1960 estas empresas empezaban a tener en cuenta en mayor medida la planeación de contingencias, la prevención en pérdidas y la gestión de la seguridad. En 1970 las organizaciones produjeron prácticas de auto seguro y retención de

riesgos; los planes de contingencia tomaron mayor relevancia y se transformaron en planes de continuidad de las actividades y de recuperación en caso de desastre. En 1980 se profundizó aún más en la clasificación de riesgos y su desarrollo como profesión, emergiendo programas educativos en la especialización de esta rama, enfocado en los ámbitos empresariales y basándose en peligros específicos desde la salud, la seguridad en el trabajo, el entorno financiero, el mercado y el riesgo crediticio, determinando reglamentaciones, y reguladores en estas áreas. Este fenómeno trajo consigo técnicas que además impactaron en la gestión de proyectos.

Para 1990, con la llegada de productos de financiación de riesgos llegaron, junto con la educación y desarrollo en materia de la gestión de riesgo, las primeras normas internacionales, las AS/NZS 4360:1995, con un enfoque en la gestión integral de riesgos como estándares genéricos con aplicabilidad a todas las industrias. Los directores corporativos, en vista de los cambios en la bolsa de valores y con la llegada de los requisitos implantados en el gobierno corporativo, integraron a sus procesos el ERM (gestión del riesgo empresarial) y se generaron los primeros nombramientos de Directores de Riesgo (CRO). A todo esto, se sumó la inclusión del examen estructurado de los riesgos operacionales por las instituciones financieras en sus planes de gestión del riesgo.

En el 2000, se incrementaron los sistemas internos del control del riesgo y modelos de capital, y se generó un aumento de CRO's en empresas de energía bancos y compañías de seguros. En Estados Unidos, por ejemplo, se amplió su campo de aplicación debido a Ley Sarbanes-Oxley de 2002, evidenciando así cambios significativos en la estructura de las organizaciones del estado americano.

### **5.2.2.2      *Definiciones***

Bajo este contexto histórico, se puede definir de muchas maneras lo que significa gestión de riesgo, ya que como término tiene connotaciones diferentes dependiendo de su aplicación. Para este trabajo se parte del enfoque que le

da Guerrero, Medina y Nogueira (2020), bajo el contexto de una nueva forma de organización y la define de la siguiente manera:

Gestión de riesgo es el conjunto de elementos de control que permiten encausar los objetivos institucionales al identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función, o aumentar la confianza y satisfacción de las partes interesadas. Puede considerarse como la aplicación de estrategias y políticas a seguir para disminuir las consecuencias adversas que puedan provocar los riesgos, lo que permite agregar valor a los bienes, productos o servicios. (p.2).

De modo que la gestión de riesgo es un elemento fundamental al momento de considerar la dirección estratégica de cualquier organización, pues se basa en la búsqueda, tratamiento, revisión y monitoreo permanente de cualquier factor, que se pueda presentar al momento de desarrollar la misión y visión estratégica de cualquier entidad.

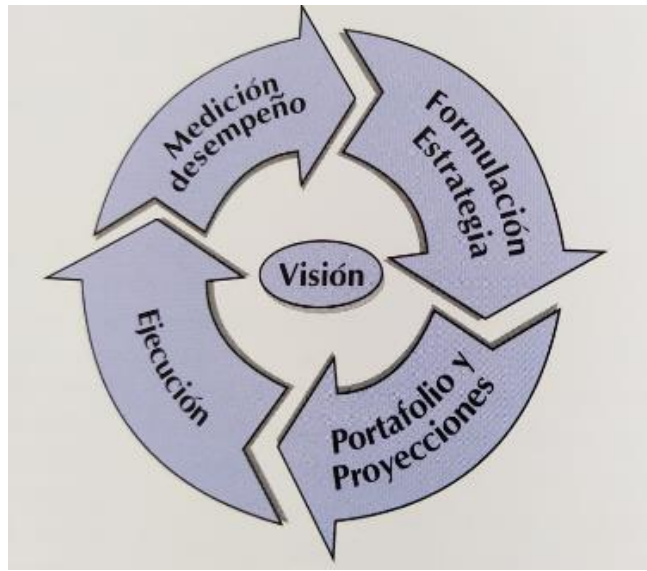
Por su parte Bravo (2007), la define como: “proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan, manejan, monitorean o comunican los riesgos generados en una actividad, función o proceso, de tal forma que le sea posible a las empresas u organizaciones minimizar la pérdida y maximizar oportunidades” (p.103). Se resalta que la gestión de riesgo abarca la identificación como el aprovechamiento de las oportunidades, como la prevención y mitigación de posibles pérdidas. Es por eso que como proceso implica en simultáneo, aplicar un proceso de mejora continua.



### **5.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE RIESGO**

La planeación estratégica como proceso para formular y ejecutar estrategias de cualquier organización, tiene como misión insertar y mantener a la entidad en un entorno de innovación constante, utilizando la misión y la visión de esta como base para la creación de acciones que le permitan satisfacer esas necesidades de manera eficiente y seguir siendo competitiva en el mercado. Para que la organización sepa que debe emplear para llegar a tener lo que se propone, con los recursos que tiene, debe conocer el porcentaje de incertidumbre al que está expuesto, y para lograr conceptualizar esto, existen diferentes modelos (mencionados anteriormente) que permiten conocer el entorno interno y externo, los recursos, las ventajas, desventajas etc. Y tener como resultado inicial los factores críticos de éxito y a partir de estos identificar los riesgos a los cuales se enfrenta la organización para el cumplimiento de sus metas y poder plantear una estrategia. Bravo (2007), menciona que conocer los riesgos y la incertidumbre que estos generan en la organización favorece a las empresas que están preparadas para ellos. Más aún al momento de identificarlos para darles control y seguimiento, la organización puede alinearlos a sus estrategias, además integrando a toda la comunidad para poder darles seguimiento se apoya la planeación estratégica de toda la entidad.

Lo más importante en una organización es llegar a tener un equilibrio entre lo planeado a corto, mediano y largo plazo. Lograr generar una sostenibilidad. Bravo (2007), propone en la figura 1.6 el ciclo de la planeación entorno a la visión de la organización y en la cual se ven algunas actividades estratégicas, sobre las que se pueden determinar o identificar los riesgos existentes de una organización.



*Figura 1.6.* Ciclo de Planeación Estratégica. Tomado de: Bravo, O. (2007). Gestión Integral de Riesgos.

Como lo indican Guerrero, Medina y Nogueira, (2020) los riesgos están presentes en cualquier organización independientemente de su actividad, es por eso que deben establecerse mecanismos para identificarlos y controlarlos:

En referencia, la gestión de riesgos se incorpora, como una buena práctica, en la planeación estratégica y es parte de una de las etapas del ciclo de planeación. Se plantea que, una de las fuentes de fracaso de la planeación estratégica que puede estar relacionada con el mal manejo de los riesgos identificados (p.2).

Lo que más debe interesar a una organización es poder cumplir sus objetivos y metas propuestos, es por esto que analizar e identificar los riesgos de mayor impacto, tal como lo resume Bravo (2007), implica mirar los problemas que pueden surgir y que se involucre la alta administración de la organización y la planeación para lograrlo.

## **5.4 NORMAS Y ESTÁNDARES PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO**

Antes de abordar las etapas, procesos o metodologías para manejar y controlar el riesgo se detallarán las normas que hasta el momento existen como base para gestionarlo. Los estándares que por su alta viabilidad, en cuanto a la aplicación en la Gestión de Riesgos se refiere, se determinan de acuerdo con sus enfoques:

1. Gestión de riesgos, estándares asociadas: ISO 31000, British Standard BS 31100 .
2. Control interno, estándares asociadas: desarrollado por el marco de control interno del COSO;
3. Cultura de riesgo, estándares asociados: Instituto Canadiense de Contadores Públicos, conocido como el marco CoCo, pero están concebidas para ser utilizadas principalmente por especialistas en gestión de riesgos (Hopkin, 2017, p. 74).

De forma general, se ahondará en las normas mayormente usadas en la Gestión Integral del Riesgo, en determinación con su cobertura, además de su referencia más amplia entre las normas. Para el caso de la norma ISO 31000 y la norma British Standard BS 31100, basan, tanto su marco conceptual como su proceso o metodología, con propuestas similares junto a su alcance. Por ello se expone la norma ISO 31000:2009 como el marco referencial para estas dos.

### **5.4.1 Normas COSO**

Para el caso de las Normas COSO de control interno, se aborda tan solo la edición del 2004 en las que se incluye el proceso ERM (Enterprise Risk Management) por su relevancia en la aplicación en el ámbito internacional, usado por muchas empresas desde el punto del control de las organizaciones, “convirtiéndose casi en un modelo obligatorio en Estados Unidos adoptado por la Ley Sarbanes – Oxley”

(Hopkin, 2017, p. 72). Por el componente de la cultura del riesgo, la norma marco conocida como CoCo realizada por el Canadian Institute of Chartered Accountants.

El modelo es elaborado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, en sus versiones se encuentran la publicada en el año 1992, que se centraba en el control interno de los sistemas de las organizaciones. En el 2004 se integró la visión ERM, que manifiesta de manera más clara la incidencia de la gestión de riesgos en las organizaciones. Para el 2013 se publicó una nueva versión del modelo, con algunas ampliaciones y “se consideran niveles de tolerancia a riesgos, riesgos asociados a funciones, adquisiciones y externalizaciones, y se amplía la consideración del riesgo al fraude” (Díaz & Quintero 2015, p.20). Sin embargo, se mencionan en el presente trabajo las características principales de la edición 2004 por ser la base conceptual para las actualizaciones más recientes.

Como ya se mencionó, la versión del 2004, COSO, (s.f) se enfoca en el control de riesgos empresariales, y pretende que las organizaciones alcancen sus objetivos y puedan generar el mayor valor posible para sus partes interesadas. Además de generar la rentabilidad deseada y prevenir la pérdida de recursos

El resumen ejecutivo, en su versión en español elaborado por el comité COSO, (s.f), contextualiza los componentes del marco COSO ERM. A continuación, se explican los componentes -columnas Horizontales – marco de aplicación y el nivel tridimensional, expuestos en la figura 1.7.



*Figura 1.7* Marco Gestión de Riesgo propuesto por COSO. Tomado de: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (s.f). Informe Ejecutivo.

1. Ambiente de control. Percepción del entorno, los valores éticos, la filosofía, y el modo de actuación por parte del personal de la entidad para el abordaje y tratamiento de los riesgos.
2. Establecimiento de objetivos. Los objetivos deben existir antes de establecer los posibles eventos que puedan afectar la consecución de los logros y que se encuentren acordes a los riesgos aceptados.
3. Identificación de eventos. Identificación de eventos o acontecimientos internos o externos que afectan los objetivos, diferenciando claramente entre riesgos y oportunidades. Se tiene en cuenta la estrategia de la dirección y los procesos con los cuales se fijan los objetivos
4. Evaluación de Riesgos. Análisis de riesgos de acuerdo con el impacto y la probabilidad para determinar cómo deben ser gestionados.

5. Respuesta a los Riesgos. Selección de las respuestas al riesgo: evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo. Se establecen acciones para los riesgos aceptados y las tolerancias al riesgo.
6. Actividades de control. Establecimiento / aplicación de políticas y procedimientos para garantizar la eficacia de las respuestas hacia el riesgo
7. Información y comunicación. Identificación, captura y comunicación de la información para el cumplimiento de responsabilidades en los tiempos y las formas oportunas. Se realiza la comunicación transversal a toda la entidad.
8. Supervisión. Se supervisa la totalidad de la gestión de riesgos de la entidad y se realizan los cambios y mejoras oportunas.

El Marco de aplicación se basa en los 4 elementos (columnas verticales figura 1.7): Donde se toman los cuatro tipos de objetivos y se clasifican para abordar de manera diferenciada, la gestión de riesgos. Algunos objetivos se influyen en su consecución con elementos externos a la organización (estratégicos y operacionales).

- Estratégico: Objetivos de alto nivel, alineados con su misión y que la apoyan.
- Operaciones: Objetivos en el uso efectivo y eficiente de sus recursos.
- Información: Objetivos de fiabilidad de la información.
- Cumplimiento: Objetivos de cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El nivel tridimensional se centra en las unidades de la entidad. Puede darse por categorización de objetivos, componentes, unidades o cualquier tipo de subconjunto de la organización.

#### **5.4.2 Modelo COCO**

Elaborado por el Comité de Criterios de Control de Canadá en el año 1995 creado a partir del modelo COSO. Es un modelo que nace a partir de la necesidad de la

cultura del riesgo, como una conciencia organizacional para mejorar la toma de decisiones basados en los objetivos organizacionales, tomando elementos como “recursos, sistemas, procesos, cultura, estructuras y metas”. Además, Díaz & Quintero (2015) mencionan:

Objetivos:

1. La efectividad y eficiencia de las operaciones.
2. La confiabilidad de los reportes internos o para el exterior.
3. El cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables, así como de las políticas internas (p.15).

El modelo presenta cuatro etapas teniendo en cuenta las siguientes consideraciones, Hopkin (2017):

1. Propósito. Establecimiento y comunicación de los objetivos frente a los riesgos internos y externos de la organización; dar a conocer la políticas, planes, metas e indicadores para el logro de los objetivos, analizar claramente los riesgos y oportunidades, así como conocer las fuentes y los orígenes del riesgo.
2. Compromiso. Refiere a los valores éticos compartidos en la organización, incluyendo la integridad y la autoridad, las políticas y prácticas de las áreas de gestión humana, además de la rendición de cuentas estableciendo un ambiente de confianza mutua.
3. Aptitud. El personal debe tener conocimientos, capacidades y aptitudes necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades. Consecuentemente identificar y comunicar la información sobre decisiones y acciones en todas las áreas de la organización.
4. Evaluación y el aprendizaje. La organización debe evaluar constantemente su entorno interno y externo y obtener información. Así como verificar sus necesidades y sistemas de información para evaluar su pertinencia cuando se cambien objetivos

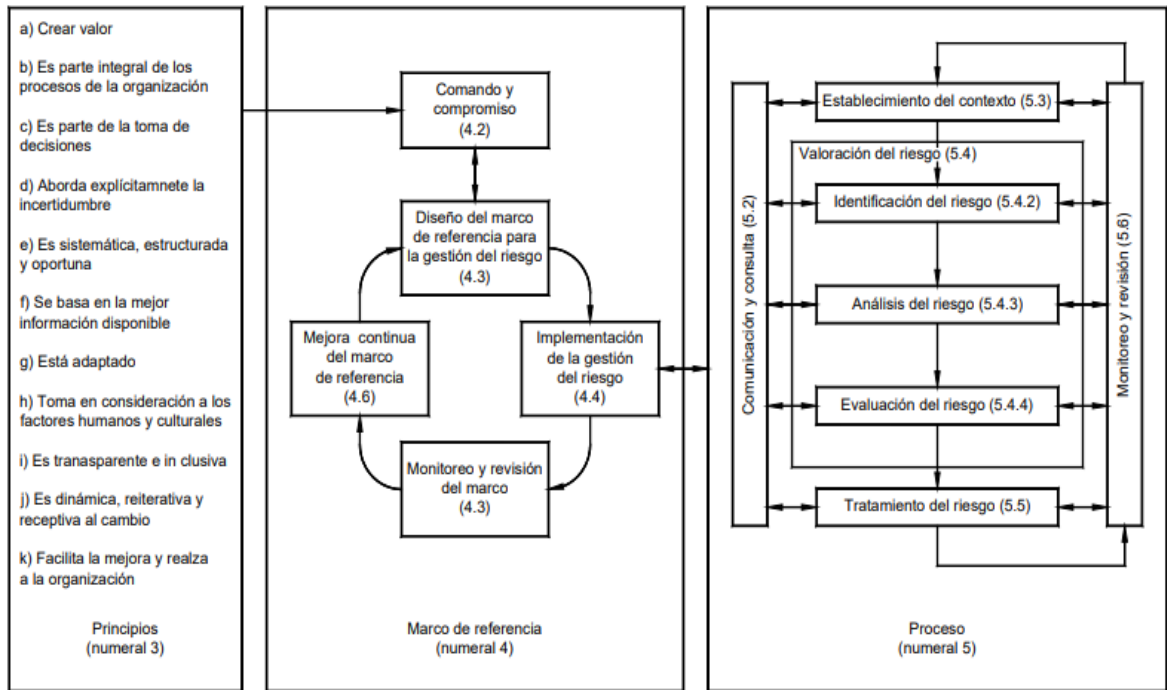
estableciendo procedimientos para una transición adecuada de acuerdo con las circunstancias. Evaluar y comunicar adecuadamente a las partes interesadas desde la administración de la organización.

#### **5.4.3 Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000**

La NTC ISO 31000 (2011), tiene como objetivo brindar los principios y algunas directrices genéricas sobre la gestión de riesgo. Además, por ser una norma puede aplicarse para empresas privadas y de manera obligatoria en empresas u organizaciones de carácter público. Hace una aclaración, que para este trabajo de investigación es importante resaltar y es que la norma puede aplicarse a cualquier tipo de riesgo sin importar su naturaleza. Como se mencionó anteriormente es la adaptación de la ISO 31000 del 2009 sobre la administración de riesgo empresarial que fue adoptada por el Comité Técnico de ISO.

Esta norma propone un esquema para la administración de riesgos, el cual puede ser adaptado para cada organización de acuerdo con sus necesidades, esta integración puede darse de manera integral o por partes. De nuevo depende de la organización. En la figura 1.8 se puede visualizar la interacción de los procesos, a esto se le nombra gestión del riesgo, mientras que la aplicación en riesgos particulares se le denominara gestionar riesgo.





*Figura 1.8* Relaciones en la gestión de riesgo. Tomado de: Norma Técnica Colombiana. (2011). Gestión del riesgo. Principios y directrices.

A través de esta figura la norma NTC ISO 31000, pretende mostrar las relaciones que hay entre los principios, el marco de referencia, o sea el contexto estratégico de la organización, y los procesos de la gestión de riesgo. Se cita la explicación dada por Díaz y Quintero (2015) de los componentes del marco de referencia:

1. Mandato y compromiso de la dirección, para asegurar la efectividad del plan es necesario que la dirección esté fuertemente comprometida. Para eso debe, entre otras cosas: definir y reforzar las políticas, asegurarse la cultura, políticas, procedimientos y objetivos organizacionales y de gestión de riesgo estén alineados, asegurarse de contar con los recursos necesarios, comunicar los beneficios de la gestión de riesgos.

2. Diseño de un marco para administrar el riesgo, que debería tener como mínimo los siguientes pasos: Entender la organización y su contexto (tanto interno como externo). Establecer las políticas de gestión de riesgos. Definir responsabilidades. Integrar el plan dentro de los procesos de la organización. Identificar recursos. Establecer las vías de comunicación interna y reportes y establecer las vías de comunicación externa y reportes.

3. La implementación del marco de gestión de riesgos consiste entre otras cosas: definición de estrategias de implementación y un apropiado timing; estar acorde con los requerimientos legales y regulatorios y con las políticas y procedimientos de la organización, tener buena comunicación con los interesados para asegurarse que el plan es apropiado.

4. Monitoreo y revisión. Para asegurar la efectividad y continuidad se debe revisar periódicamente el cambio del plan. La revisión consiste entre otras cosas en: comparaciones contra indicadores preestablecidos, mediciones del progreso y las desviaciones del plan, adecuación del proceso a lo largo del tiempo, efectividad.

5. Revisión continua y mejora, basados en los resultados del monitoreo, las decisiones deben ser tomadas en función de cómo se puede mejorar la gestión de riesgos (p.22).

A través de esta explicación se puede concluir que la gestión de riesgos hace parte fundamental de la administración de cualquier organización y su planeación estratégica, ya que necesita de herramientas que le permitan identificar el contexto, además del apoyo, que va desde la alta gerencia hasta el colaborador que realiza la función para la correcta identificación, manejo y control del riesgo. Esta norma generaliza los procesos a seguir, de modo que cada organización, de acuerdo con su estructura, puede adaptar como ya se ha mencionado de manera parcial o total



A continuación, una breve explicación de cada elemento del proceso de la gestión de riesgo de acuerdo con la NTC ISO 31000 (2011).

- **Comunicación y Consulta:** la norma menciona la necesidad de definir un proceso de comunicación y consulta con las partes que están involucradas con la organización de manera interna y externa. En este proceso la organización deberá idear estrategias para comunicar sus riesgos de manera clara y práctica, para garantizar que todos los actores internos y externos entiendan las bases sobre las cuales la organización toma las decisiones y puedan ser protagonistas activos en la mejora continua de este mismo proceso y de otros. Sin dejar de lado que la finalidad es lograr la comprensión de los riesgos que atañe la actividad de la organización.
- **Establecimiento del contexto:** En este proceso la norma resalta que la organización debe delimitar o dibujar desde qué mirada quiere gestionar el riesgo, para después generar unos objetivos o metas a conseguir. También se debe contemplar el contexto interno y externo para poder determinar las estrategias, parámetros o actividades a seguir para poder gestionar el riesgo. Finalmente, debe justificarse por qué la administración del riesgo es un factor esencial de la organización, para que desde la alta gerencia se den los recursos necesarios para el desarrollo de esta.
- **Identificación del riesgo:** es explicada en la norma como un proceso autónomo a desarrollar por la organización, donde se debe tener en cuenta los riesgos que ya estén controlados y los que no, también deberá analizarse el efecto del riesgo ya sea de manera posterior a una función, o anterior o durante la realización de esta, además de aquellos riesgos que por su naturaleza pueda que no sean evidentes. Se recomienda a través del análisis de las funciones ir enlistando los riesgos y estas características.

- Análisis del riesgo, definida por la norma como la investigación exhaustiva del porqué del riesgo, con la finalidad de entenderlo, para poder llegar a las estrategias de cómo tratarlo. Además, este proceso se convierte en una herramienta de toma de decisiones, para determinar los niveles en los cuales se puede clasificar el riesgo que se está analizando, y en simultaneo se determine la prioridad de manejo y mitigación de este.
- Evaluación del riesgo, para este proceso, la norma indica que se tomarán como base los resultados del análisis previo del riesgo y se comparará la clasificación, contexto y criterios, para determinar su tratamiento y priorización. Además, se deberá tener en cuenta en esta evaluación el aspecto legal y los recursos destinados para este proceso de implementación.
- Tratamiento del riesgo: de acuerdo con la norma este proceso envuelve las acciones para evitar, reducir, transferir, compartir, aceptar o asumir los riesgos previamente identificados y evaluados. Se retoma de nuevo una aclaración que las medidas que se vayan a proponer para tratar el riesgo deben estar balanceadas al costo beneficio para la organización. Finalmente aclara que este proceso es el único que puede generar nuevos riesgos y esto se puede dar por la falla en la selección de las acciones para tratar el riesgo.
- Monitoreo y revisión, este proceso como se visualiza en la figura 1.8, está relacionado con los demás procesos, pues como se indica en la norma, este proceso intenta disminuir los posibles errores de cada paso, pues es un proceso de mejora continua.

#### 5.4.4 Modelo de Gestión integral de riesgos por Bravo Mendoza, Oscar

Este autor propone una metodología para la gestión integral del riesgo que divide en ocho etapas:

- Clasificación del riesgo: El autor se basa en la figura 1.6 para realizar la clasificación general de los riesgos, tomando estas actividades estratégicas como base, tal como se muestra en la figura 1.10



Figura 1.10 Clasificación del riesgo. Tomado de: Bravo, O. (2007). Gestión Integral de Riesgos.

- Riesgos estratégicos o de supervivencia del esquema de negocio: están asociados a la formulación estratégica y se presentan en los procesos en los cuales se analizan competidores, oportunidades, variaciones en el mercado, demanda y necesidades de los clientes o hasta incluso la tecnología. Son factores que pueden volver obsoleta la actividad económica de la organización.

- Riesgo de asignación de recursos: estos se dan en las fases relacionadas con la inversión en nuevos proyectos que impactan en los flujos de caja de la organización.
- Riesgo de negocio u operacionales: se reconocen por estar relacionados al presupuesto de gastos y la interacción con los grupos de interés de la organización y el mercado.
- Riesgo de entorno: son aquellos que no nacen de las actividades internas de la organización.

La identificación de los factores de riesgo agrupados en cada clasificación se puede descubrir a través de diferentes modelos de planeación, el autor menciona el PEST, DOFA (mencionados anteriormente), método DELTA, Diamante de Porter, Diagrama de fuerzas Porter, entre otros. Que permitan entender los factores críticos de éxito para que se pueda idear la estrategia que lleve a controlarlos.

- Definición estratégica.

Bravo (2007), nos enfatiza que la estrategia no es la misión y la visión, la estrategia no es solo lo que se quiere, es saber con lo que tengo, cómo puedo llegar a lo que quiero, a pesar de la fuerte competencia. En este punto el autor vuelve a retomar algunas metodologías de análisis del entorno mencionadas anteriormente, pero bajo otra aplicación y es conocer los recursos tanto internos como externos de la organización, no se puede planear algo que no se conoce a cabalidad.

Lo que el autor recomienda, sea cual sea la metodología que se utilice, es que esta arroje como resultado el conocimiento de: el entorno interno y externo, las ventajas y desventajas competitivas, los elementos claves del éxito, los objetivos, las metas, los riesgos, la misión y visión. Conociendo estos factores se podrá visualizar una estrategia.

Para poder desarrollar una estrategia se deben establecer las ventajas competitivas (ya descubiertas a grandes rasgos a través de un método estratégico) que la hacen única o sobresaliente en la competencia. Dependiendo de la actividad económica se puede enfocar la estrategia en el precio, servicio o calidad del producto. Para Bravo (2007), esa diferencia o ese factor diferenciador siempre lo deja ver el cliente, ¿por qué prefiere a esta organización y no a otra? Cuando se identifica esto se tiene la llave para generar la estrategia.

- Identificación de riesgos

Después de haber definido la estrategia, se deben enlistar los riesgos que conlleva implementarla, teniendo en cuenta la clasificación propuesta por Bravo (2007), se puede resumir que hay riesgos internos y externos, además de aquellos relacionados con la responsabilidad social de la empresa. Para Bravo (2007), la identificación debe hacerse tomando en cuenta cada proceso de la organización, analizando aquellos eventos que podrían afectar los objetivos establecidos para dar cumplimiento a las estrategias del plan de negocio. Lo que sugiere el autor es que en este proceso haya colaboración de toda la comunidad y que se utilicen herramientas cualitativas y cuantitativas tales como el método Delphi, cuestionarios, observación o entrevistas.

- Evaluación

En esta etapa se evaluarán los riesgos identificados en el anterior proceso, teniendo como parámetro la probabilidad de ocurrencia y su impacto sobre la actividad, proceso, meta u objetivo planeada por la organización. Es también importante resaltar al momento de su evaluación mencionar si ya se está ejerciendo algún control sobre el riesgo, para poder determinar mejoras sobre este.

Bravo (2007), propone tres escalas de medición; cualitativo, semicualitativo y cuantitativo, que pueden proponerse como una matriz donde se expongan los riesgos, su ocurrencia, probabilidad de impacto y de manera descriptiva identificar



los riesgos más críticos cuando existen muchos de ellos, además de diferenciar qué riesgos tienen intervención y cuáles no. En la figura 1.11 se puede ver una sugerencia de este proceso.

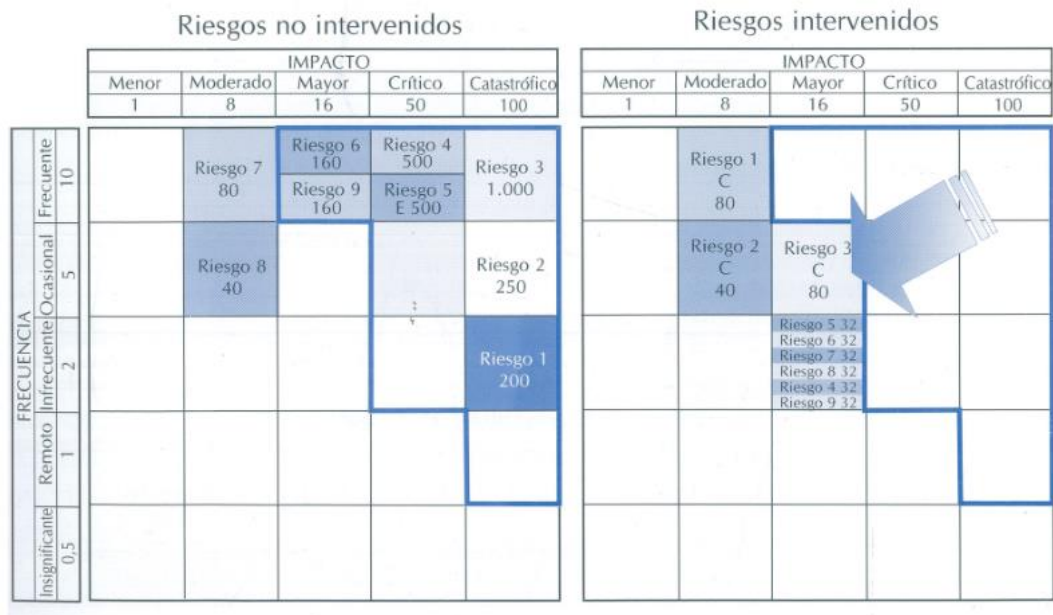


Figura 1.11 Evaluación del riesgo. Tomado de: Bravo, O. (2007). Gestión Integral de Riesgos.

Es importante mencionar que, al tener datos numéricos, se pueden realizar cálculos estadísticos y simulaciones que suministren información más exacta, esto dependerá de la organización y sus sistemas de información. La gestión de riesgo busca, como ya se ha mencionado, reducir la exposición a situaciones adversas.

- Tratamiento

De acuerdo con los resultados de la evaluación de riesgos, la organización podrá priorizar cómo se puede tratar el riesgo. Bravo (2007), propone una clasificación de dos grupos: el primero conformado por aquellos riesgos que se consideren amenaza, en este grupo el tratamiento puede aplicarse en las siguientes acciones – evitar, transferir, mitigar o aceptar-. El segundo grupo es el de riesgos que se

pueden convertir en oportunidades, para este tipo de riesgo el tratamiento puede darse en acciones como: aprovechar, compartir, realzar e ignorar. Como lo concluye Bravo (2007), en los dos casos hay incertidumbre que puede generar un impacto o positivo o negativo frente al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

- Monitoreo y mejoramiento continuo

Este proceso se aplica a todas las etapas, Bravo (2007), lo define como algo inherente a cada paso, pues consiste en validar el desempeño de las funcionalidades de la propia organización a través de indicadores, de modo que se pueda medir el avance y desarrollo de cada etapa para el logro de los objetivos propuestos. Es importante tener en cuenta de este proceso, que al ser de mejora continua puede generar que se identifiquen nuevos riesgos, por lo que se sugiere tener un sistema que permita integrarlos a los demás procesos propuestos en esta metodología.

Se propone que para poder realizar de manera eficiente el monitoreo de los riesgos, se asignen responsables a cada riesgo y a medida que se repita el ciclo se logrará mayor efectividad y alcance de este.

- Comunicar y consultar

Este proceso, al igual que el anterior está implícito en todas las etapas anteriores, ya que la comunicación del avance de este, las mejoras, los cambios o descubrimientos dados en el proceso, fortalece el mismo y a los responsables o involucrados en este. Bravo (2007) también menciona “la forma de reportar los riesgos es importante ya que las personas encargadas de tomar decisiones, y los grupos de interés a quienes se les presenta esta información deben tener una idea clara del nivel de exposición de la organización” (p.113). Todo esto con el objetivo

de que sepa el impacto real en recursos, pérdidas o imagen, que implica la no gestión del riesgo.

- Alineación y medición de gestión

Es necesario que en este proceso se dé la oportunidad de la mejora continua y para eso Bravo (2007), menciona que es necesario contar con un esquema de medición que permita ver determinadas variables en el presente proceso. Es importante mencionar que una correcta herramienta de medición de gestión y la posterior implementación de la gestión de riesgo van de la mano, puesto que una vez identificados los riesgos de cualquier nivel y la forma en la que se van a tratar, la misma unidad encargada de este proceso es la llamada a realizar el seguimiento de esta gestión. Estos procesos se ven reflejados en la figura 1.12.

Para concluir, Bravo (2007) menciona que una empresa que no tenga claridad sobre su estructura, valores, objetivos, misión o visión, no podrá definir los riesgos que conlleva realizar su actividad económica o implementar una estrategia de acuerdo con el alcance con el que se planea implementarla, ya sea de manera estratégica, práctica u operativa. Y son estos factores los que no permitirán llegar al éxito.

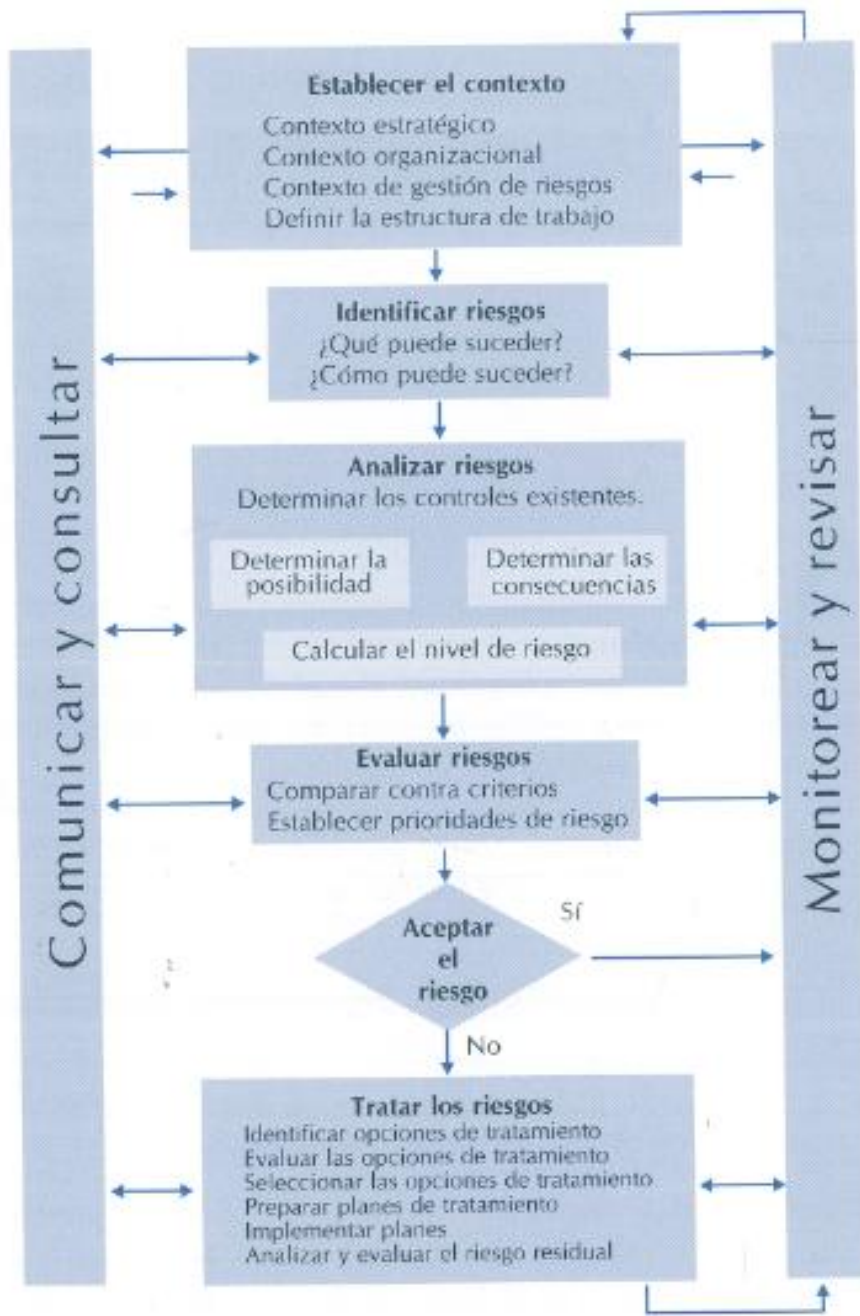


Figura 1.12 Ciclo de la Gestión del Riesgo. Tomado de: Bravo, O. (2007). Gestión Integral de Riesgos.

#### 5.4.5 Modelo IRM AIRMIC, ALARM.

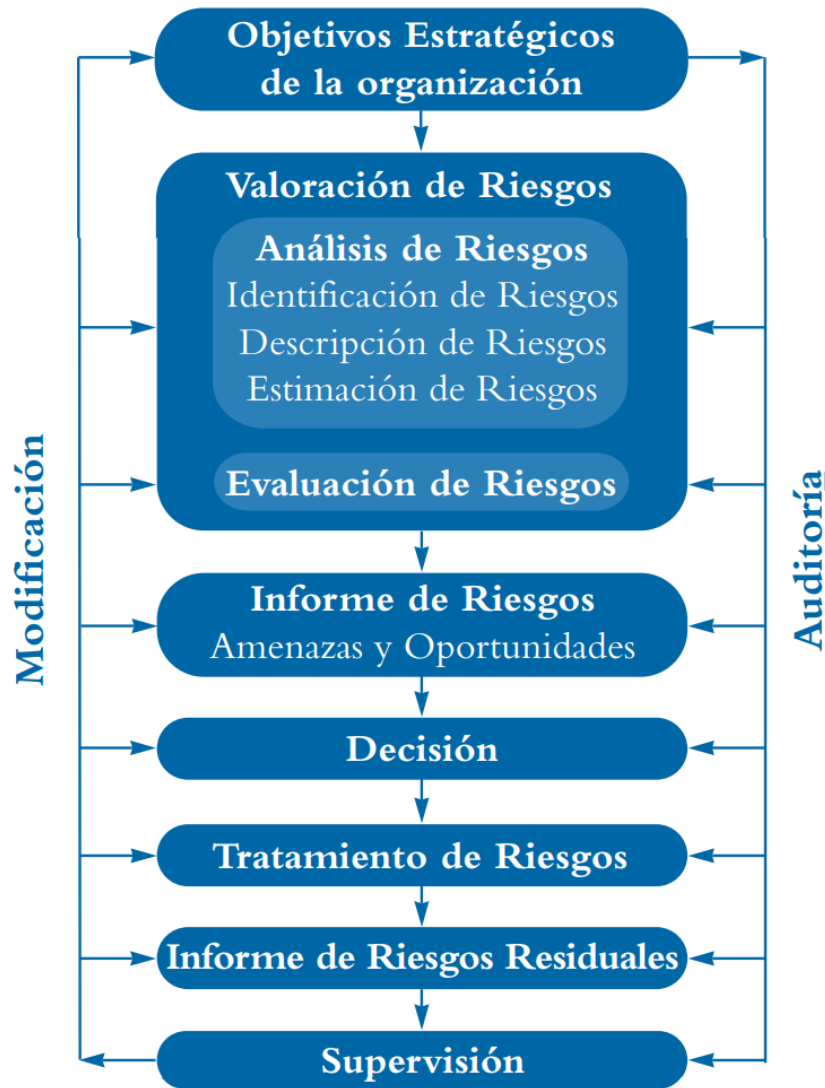


Figura 1.13 Proceso de la gestión del riesgo propuesto por AIRMIC, ALARM e IRM. Tomado de: Federation of European Risk Management Associations (FERMA).(2003). Estándares de gerencia de riesgos.

El modelo IRM fue diseñado por el *Institute of Risk Management* (IRM), la *Association of Insurance and Risk Managers* (AIRMIC) y ALARM, en el 2002.

### 1. Riesgo

En esta norma se considera el riesgo como una combinación entre la probabilidad y las consecuencias de un suceso. Los potenciales sucesos y sus consecuencias pueden ser vistos como amenazas u oportunidades para las organizaciones.

### 2. Gestión de riesgos

- En este apartado la norma menciona la importancia de la gestión del riesgo en la gestión estratégica de las organizaciones y la resalta como esencial. Apoyando y añadiendo valor a todas sus actividades, reduciendo la probabilidad de fallo y aumentando la probabilidad de éxito en el cumplimiento de sus objetivos.
- Valora los riesgos en las actividades presentes, pasadas y futuras.
- Además de resaltar que este proceso es un proceso continuo y en constante desarrollo.
- La gestión de riesgos debe integrarse a la cultura organizacional, establecer una política y debe ser dirigido por la alta dirección
- Presenta los factores internos y externos de la organización como un factor clave para entender el riesgo de exposición, y estos pueden ser: Financieros, estratégicos, operacionales y del azar.
- Presenta el proceso de gerencia del riesgo (Figura 1.13) y resalta el valor para los interesados (stakeholders) de las organizaciones.

### 3. Valoración de riesgos

En la valoración de los riesgos se encuentra el análisis de los riesgos y la evaluación de ellos detallado en el apartado 4 y 5. Para ello se proporciona una serie de herramientas para identificar y analizar los riesgos

#### 4. Análisis de riesgos

Este proceso comprende la identificación, descripción y estimación de riesgos

Identificación:

Debe ser un proceso metódico y exhaustivo, donde el conocimiento de la organización es vital. Debe tener en cuenta la visión, la misión, su entorno político, social, cultural y legal. Se propone identificar la exposición a la incertidumbre. Ofrece una clasificación de 5 actividades y decisiones empresariales a tener en cuenta: estratégicas, operacionales, financieras, gestión del conocimiento y la conformidad.

Mientras que la identificación de riesgos pueden llevarla a cabo consultores externos, es muy probable que un enfoque interno con procesos y herramientas coherentes, coordinados y bien comunicados resulte más eficaz. La "propiedad" interna del proceso de gestión de riesgos es esencial" (Ferma, 2003, p. 6).

Descripción:

Este proceso debe ser exhaustivo para determinar una estructura de riesgos bien diseñada para asegurar la identificación, descripción y valoración adecuada de los riesgos. Teniendo en cuenta la consecuencia y la probabilidad de cada riesgo, se pueden evidenciar los puntos clave y llegar a un análisis más detallado. Se recomienda integrar la gestión de riesgos durante el ciclo de los proyectos de la organización en todas sus fases. Se deben enumerar en la tabla los siguientes datos sobre cada riesgo identificado:

Nombre del riesgo 2. Alcance del riesgo 3. Naturaleza del riesgo 4. Interesados 5. Cuantificación del riesgo 6. Tolerancia del riesgo / Apetito 7. Tratamiento del riesgo y mecanismos de control 8. Acción potencial de mejora 9. Política y estrategia para desarrollar. (Ferma, 2003, p. 7).

Estimación:

La estimación puede darse de manera cualitativa, semicuantitativa o cuantitativa y se mide entre la probabilidad de ocurrencia y las posibles consecuencias.

Se presenta una medición en dos categorías:

El primero evaluando las Consecuencias - Amenazas y oportunidades; entre una escala de calificación: altas, medias y bajas.

El segundo con una valoración en dos niveles: 1. Probabilidad de ocurrencia – Amenazas y 2. Probabilidad de ocurrencia - Oportunidades; entre una escala de calificación: Alta (Probable), Media (Posible), Baja (Remota). Acompañada de una descripción e indicador de cada riesgo.

#### 4.4 Métodos y técnicas de análisis de riesgos

Relaciona un listado de técnicas que permiten analizar el riesgo desde el punto positivo, negativo o ambos.

#### 4.5 Perfil de riesgos

Luego de un análisis puede crearse un perfil de riesgos clasificando la valoración y la importancia de cada riesgo y de este modo ubicar cada riesgo en un mapa de zona que permita a la organización gestionar sus recursos de inversión y establecer la propiedad en el tratamiento de los riesgos.

### 5. Evaluación de riesgos

Los riesgos se evalúan dependiendo los criterios de cada organización para determinar la importancia del riesgo para la empresa y su manera de asumirlos. Estos pueden estar avocados a “costos y beneficios asociados, requisitos legales,



factores socioeconómicos y medioambientales, preocupaciones de los interesados, etc.”

## 6. Tratamiento de riesgos

Se trata de seleccionar y tomar las medidas acordes al control, mitigación, elusión, transferencia y financiación de los riesgos (programas de aseguramiento financiero):

El tratamiento debe proporcionar:

- Un funcionamiento efectivo y eficiente de la organización.
- Controles internos efectivos. (debe tomarse en cuenta el efecto económico en el caso de aceptar o no el riesgo, en términos de rentabilidad, beneficios y pérdidas y la comparación entre ellos)
- Conformidad con las leyes y reglamentos

## 7. Informe y comunicación de riesgos

- Informe Interno. Presenta una serie de recomendaciones de los tipos de información que necesita cada uno de los niveles de la empresa. Empezando por el consejo de administración, las unidades de negocio y los individuos. En los tres niveles se rescata la conciencia y la filosofía al riesgo, el establecimiento de la cultura organizacional.
- Comunicación externa. La organización debe comunicar regularmente a las partes interesadas su política de gestión de riesgos y establecer un proceso metódico que tenga en cuenta los intereses de los interesados, que asegure el rendimiento, la creación de valor y la dirección de la estrategia de la empresa junto la existencia y el buen funcionamiento de los controles del sistema.

- Al tener en cuenta en los informes: métodos de control y responsabilidades, los procesos de identificación de riesgos y su conducción por el sistema de GR, además de los sistemas primarios de la gestión y control de los riesgos con mayor impacto y la supervisión y revisión del sistema.

#### 8. La estructura y la administración de la gestión de riesgos.

- Política de gestión de riesgos. Debe definirse un enfoque y su alcance o visión sobre el riesgo, determinar responsabilidades de la GR en la empresa e integrar y dar cumplimiento a los requisitos legales desde los principios de la política (salud, seguridad).

Debe contener el conjunto de técnicas y herramientas usadas en todos los procesos y fases de la organización.

- Papel del consejo administrativo

Este consejo es el responsable de la dirección estratégica de la empresa y de la gestión de riesgos. Es responsable de evaluar el sistema de gestión de riesgos teniendo en cuenta todo el proceso, identificación, valoración, tratamiento y supervisión, teniendo en cuenta la capacidad de la organización para afrontarlos y su impacto en la organización

- Papel de las unidades de negocios

Cada unidad de negocio es responsable de establecer medidas y mecanismos en sus procesos y objetivos, así como de incorporar la gestión de riesgo en sus proyectos. Asimismo, de exponer y fijar nuevos objetivos a partir del análisis y gestión particular de sus riesgos

- El papel de la función de gestión de riesgos. La función puede estar focalizada en una persona, equipo o un departamento y depende de la organización. Debe velar y responsabilizarse de todo el sistema de gestión de riesgos.

- El papel de la auditoría interna. Debe proporcionar confianza, coordinar los informes de riesgos, formar al personal, enfocarse en los riesgos importantes, y

revisar los procesos generales de la gestión del riesgo. Debe ser particular para cada organización

- Recursos y aplicación. Los recursos necesarios para llevar a cabo la política de gestión de riesgos de la empresa deben establecerse claramente a todos los niveles de gestión y en cada unidad de negocios

#### 9. Supervisión y revisión del proceso de gestión de riesgos.

- Establecer auditorias efectivas en la organización
- Evaluar el funcionamiento del sistema de gestión de riesgos
- Identificar oportunidades de mejora del sistema de gestión de riesgos
- Garantizar que existen los controles apropiados y que se siguen los procedimientos.
- Identificar lecciones aprendidas para la valoración y gestión del riesgo a futuro.

## **5.5 BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

El concepto de biblioteca universitaria viene relacionado con la aparición de las universidades en la Edad Media. La necesidad de los libros y su consulta, llevaron a la creación de depósitos en donde estaban esas obras corregidas por los académicos, para que los estudiantes pudieran copiarlas y apoyarse de estas en sus procesos de aprendizaje. Para Martín (2008) “la división de la obra en varios cuadernillos posibilitaba que ésta pudiera ser copiada por varios estudiantes simultáneamente. Esta organización se considera el embrión de lo que pasado el tiempo sería la biblioteca universitaria” (p.2). Con el pasar del tiempo las universidades llegaron a la acumulación de grandes cantidades de obras de diferentes tipologías, lo que las llevó a adecuar espacios donde los estudiantes y

docentes pudieran consultarlas. Martín (2008) cita “en algunas universidades llegaron a elaborar reglamentos para proteger los libros. De esta etapa se conserva el registro de préstamo de la Bibliothèque du College de Sorbonne (1402-1536)” (p.2). Este ejemplo muestra las primeras decisiones estratégicas que tomó esta organización al darse cuenta del riesgo por uso al que se estaba enfrentando su colección, pensar cómo prevenirlo sin afectar el servicio a través de un reglamento resultado de una decisión, es una muestra mínima de la relación entre la planeación estratégica como herramienta para la gestión de cualquier riesgo.

Para mediados del siglo XVIII, con más apoyo gubernamental sucede un cambio para las bibliotecas universitarias, pues de ser el depósito del tesoro de la universidad pasó a ser la base de conocimiento de la universidad Martín (2008) afirma:

Este proceso se inició en Alemania, y más en concreto en la Universidad de Gotinga (Georg-August-Universität Göttingen), fundada en 1734. Su biblioteca universitaria se inició al mismo tiempo que la universidad. Por la cantidad de material, por la cuidadosa y constante selección de sus adquisiciones, por su organización y sistema de catalogación pronto se convirtió en la mejor biblioteca universitaria de Europa y en paradigma de biblioteca universitaria moderna. (p.2)

Este paradigma de la biblioteca universitaria moderna se entiende como una ruptura en la transmisión de información, pues de ser comunicado de profesores a alumnos de manera pasiva pasó a ser comunicado a través de diferentes fuentes, incluidos los libros los cuales ya podían ser consultados de manera igualitaria para docentes y estudiantes por estar clasificados, destruyendo así ese paradigma entre el lector y el libro. Para concluir y no incursionar más en la historia de las bibliotecas universitarias se pueden decir que nacen en la Edad Media y solo en el siglo XVIII, toman protagonismo propio.

A continuación, algunas definiciones del concepto de biblioteca universitaria, para finalizar con la definición que para este trabajo se considere la más acorde y pertinente. En primer lugar la definición de la *British University Grants Committee* (UGC) referenciada en el informe Atkinson “*The Atkinson Report dada por Thompson & Carr* (1976) donde se considera a la biblioteca como el corazón de la universidad, ocupando 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 trasmisión para la posteridad de la ciencia y la cultura del presente” (Parra, 2013, p.20).

Morris A. Gelfand, en su manual sobre *University libraries for developing countries* -Unesco- (1968), afirma que “ el papel principal de la biblioteca universitaria es el educativo, pero no como un mero depósito de libros unido a una sala de lectura, sino como un instrumento dinámico de educación” (Martín, 2008, p. 4).

Según González y Molina (2008), “la biblioteca universitaria, como cualquier sistema de información, es un conjunto interactivo de personas, tecnología y documentos” (p.4).

Para el australiano “Leonard Jolley en *The Function of the University Library- Journal of Documentation*, 18.3 (1962) la biblioteca universitaria juega un papel diferente e indispensable en sintonía con el objetivo básico de la universidad, animando al estudiante a la búsqueda personal e individual del conocimiento y del saber. La verdadera tarea del bibliotecario universitario es, por lo tanto, formar al estudiante para que se forme así mismo”. (Parra Faba, 2013, p.20).

*La American Library Association- ALA-* en su “*Glossary of library and information science* (1983) define la biblioteca universitaria como “una biblioteca (o sistema de éstas) establecida, mantenida y administrada por una universidad, para cubrir las

necesidades de información de sus estudiantes y apoyar sus programas educativos, de investigación y demás servicios” (Martín, 2008, p. 4).

García Recha, Candil Gutiérrez y Bustamante Rodríguez (2004) la consideran como el “centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad/institución en su conjunto y que tiene la misión facilitar el acceso a los recursos de información” (González y Molina, 2008, p.4).

Se debe destacar que en todas las definiciones citadas hay una coincidencia y es que la biblioteca universitaria debe apoyar a la docencia, a la investigación y además tiene un papel cultural y social que también debe apuntar. La definición dada por Thompson & Carr (1976) en el *The Atkinson Report* es la que contiene estas concurrencias. No obstante, para el presente trabajo es difícil acoger una y la razón es que la biblioteca universitaria es una unidad dinámica y en constante cambio, debido en gran parte por el impacto tecnológico. En este sentido, no hay una definición que abarque todos esos elementos y bajo esta premisa se optará por hablar de la biblioteca universitaria como una unidad que tiene unos elementos característicos (personal, las colecciones, sus instalaciones, servicios especializados y los usuarios), que permiten que esta unidad de cumplimiento a su misión de apoyar a la docencia, a la investigación y además cumplir un papel cultural y social.

### **5.5.1 Características de las bibliotecas universitarias**

Con base en el numeral anterior y a modo de conclusión, se puede decir que hay unos elementos base de cualquier biblioteca universitaria que la caracterizan y permiten dar cumplimiento a su misión. En ese sentido, se detallarán a continuación las características principales de la biblioteca universitaria que la diferencian de otro tipo de bibliotecas, con el objetivo de ir contextualizando las

razones por las cuales una biblioteca universitaria debe gestionar el riesgo de manera diferente.

La UNESCO y la IFLA han clasificado las bibliotecas para poder determinar sus características. Herrera, J. y Pérez, M. (2006) sintetizan estas clasificaciones así: la UNESCO contiene seis divisiones, la segunda es la correspondiente a Bibliotecas de instituciones de enseñanza superior- dentro de la cual se subdividen: “universitarias principales o universitarias principales o centrales, universitarias departamentales y de instituciones de enseñanza superior no forman parte de la universidad” (p1). Por su parte, la IFLA menciona tres grandes grupos el primer de los cuales denomina Bibliotecas generales de investigación y dentro de este grupo se encuentran las Bibliotecas universitarias y otras bibliotecas generales de investigación. La clasificación propuesta por Nuria Amat se diferencia de las anteriores porque se basa en las clasificaciones ya existentes, que muestran las tipologías de las bibliotecas y proponen una clasificación por diferentes términos en los cuales se encuentra: según tipo organismo del que dependen, bajo esta clasificación se encuentran las Bibliotecas de instituciones de enseñanza superior. Ahora bien, la definición propuesta por A. Serrai, es la que más interesa para la presente investigación porque propone en su clasificación términos como: entidad dependiente, por la finalidad, objetivos y funciones de la biblioteca y por el tipo de usuario. De igual forma en la definición del autor la Biblioteca Universitaria está presente por su singularidad.

Es entonces bajo esta última clasificación que se hablará de ese conjunto de características únicas de la biblioteca universitaria. Como primer elemento característico se encuentran los objetivos base de cualquier biblioteca universitaria mencionados por García (2017) y también algunas funciones citadas por Górniz (s.f).

- Las bibliotecas universitarias se deben caracterizar porque como unidades de información, muestran la unión con la docencia y la investigación, pues son los canales por medio de los cuales la universidad transmite y produce en conocimiento.
- Son unidades que a través de servicios de aprendizaje deben facilitar los procesos académicos de usuarios, docentes, administrativos e investigadores pertenecientes a la universidad.
- Por medio de sus colecciones y servicios apoyan la formación en diferentes áreas del conocimiento de todos sus usuarios tanto de impacto interno como externo.
- Sus sistemas de información son de acceso abierto, dinámicos y adaptables a las necesidades de sus usuarios.
- Son unidades que fomentan nuevos modos de investigación y estudio.
- Son el pilar para generar nuevo conocimiento, y bases de la comunicación de este a través de las diferentes plataformas académicas.
- Proporcionan a sus usuarios acceso a la información con un valor agregado que son servicios enfocados a la alfabetización de este.
- Los servicios que ofrecen a los usuarios no están centrados en la colección si no en su necesidad de información.
- Como unidades pertenecientes a una unidad mayor, ligan sus procesos estratégicos a los de la universidad para poder responder a la misión y visión de esta. Los fines de la biblioteca universitaria son los de la Universidad.
- Son unidades que permite mediar en los procesos comunicativos e informativos de la Universidad: recoger, transmitir, producir, enseñar a producir información científica, humanística, social y tecnológica.
- Deben ayudar a desarrollar a través de sus colecciones y servicios pensamientos libres, críticos y de investigación.
- En sus focos se encuentra las funciones de formación, asesoría, colaboración e información a todos sus usuarios.



Para Arriola (2009), el objetivo de la biblioteca universitaria y que la hace diferente a otras unidades es que “como la biblioteca universitaria es fundamental para la institución de enseñanza superior, como apoyo a todos los programas de docencia, investigación y difusión de la cultura, se entiende que su objetivo primordial, al cual van dirigidas todas sus actividades, es eminentemente educativo” (p.114) al igual que el de Universidad cuya función es apoyar tres frentes que son el educativo, investigativo y cultural, de modo que la biblioteca universitaria como se ha mencionado está vinculada en la misión, visión y propósitos a los de su entorno madre. En el contexto de la nueva sociedad de la información, las bibliotecas universitarias como ideal deberían caracterizarse por:

- Ser organismos dinámicos que brinden acceso oportuno a los recursos de información y para eso deben implementar estrategias que permitan localizar, evaluar, organizar y preservar información acorde a las necesidades de información de los usuarios. Pero como lo indica Arriola (2009), debe trascender a que el acceso a esa información genere impacto en el usuario, porque la entiende, la utiliza y le da valor para que a futuro se convierta en conocimiento.
- Ser unidades que apoyan el cumplimiento de la visión de la institución y es menester que sean un ente activo y dinámico para que se vean como órganos esenciales y vitales para la institución y se vea presente en los documentos estratégicos.
- Participar y adaptarse al constante cambio tecnológico, la imagen de la biblioteca debe pasar de ser el lugar donde se conserva un acervo a ser un lugar que apoye el aprendizaje y que genere nuevo conocimiento.
- Ser las unidades que prestan los servicios de información que sus usuarios necesitan, de manera innovadora y accesible.
- Son la mano derecha del docente en los procesos de enseñanza porque a través de sus recursos y servicios se alienta el uso idóneo de la información y el uso de las nuevas tecnologías y plataformas digitales.

- Las bibliotecas son aliadas del docente para brindar y soportar a través de diferentes medios y colecciones lo que se necesita para el apoyo de aprendizaje del usuario, pues es el docente quien más conoce de una rama del conocimiento.
- Las bibliotecas se deben caracterizar por ser promotoras de la producción institucional, con el fin de preservar la memoria institucional y así cumplir con esa misión de gestión y administración del conocimiento generado en su propio centro.

Como lo menciona Górniz (s.f) la biblioteca universitaria es el corazón y “es una institución imprescindible para que la Universidad cumpla sus fines” (p.365). Supondría entonces algo obvio, si el conocimiento nace de la información, la biblioteca hace a la universidad. Es por esta razón que como segundo elemento característico de las bibliotecas universitarias se encuentra su misión, según Górniz (s.f) la misión de las bibliotecas universitarias se puede concretar en:

- Como unidad que soporta los procesos académicos e informacionales de la institución debe proporcionar una colección básica que responda a las necesidades de introducción al conocimiento científico tanto de todos sus tipos de usuarios. Esta colección debe ser accesible, múltiple, variada y actualizada.
- Dentro de sus colecciones debe contar con materiales de referencia para todos los programas académicos que tiene la universidad, con el fin de tener la información base como medio metodológico en el proceso de aprendizaje y como parte de la adquisición de hábitos de investigación.
- Debe contar con una colección especializada para cada programa académico que tiene la universidad y que soporte su pensum ante las diferentes entidades de acreditación educativa.
- Debe favorecer la cultura de su entorno, a través de colecciones, servicios, ciencia entre otros.

Arriola (2009), presenta desde la misión otro tipo de visión que complementa las expuestas por Górnex anteriormente, y son:

- La biblioteca universitaria es la fuente de información para la institución y para los fines propios de esta y hacer la gestión del conocimiento para la docencia y la investigación.
- Aunque la tecnología es algo que está abarcando a pasos agigantados algunos servicios de la biblioteca universitaria, es importante resaltar el usuario y orientarlo hace parte de esas bases del servicio misional que no se puede dejar de lado.
- La biblioteca universitaria al contar con información variada no debe olvidar su rol cultural y social y por eso es importante desarrollar desde su misión la individualidad del usuario, pero también apoyar esa formación de persona que hace parte de una sociedad.

Otro elemento característico de las bibliotecas universitarias son los servicios que presta, ya que están ligados a unos usuarios que no se presentan en otras unidades de información. Górnex (s.f) cita algunos de estos:

- Los servicios de una Biblioteca Universitaria deberían tener como enfoque que sean pensados en promover el hábito de uso de la biblioteca como fuente de orientación en la consulta y uso adecuado de la información.
- También deben contar con un servicio de orientación básica que genere usuarios autónomos, también debe contar con servicios de referencia y formación en los diferentes niveles en los que se clasifiquen los usuarios.
- Debe contar con métodos que impulsen el uso de los nuevos servicios académicos digitales tanto suscritos como open Access, que estimulen la investigación.
- Es esencial contar con servicios que apoyen la investigación especializada de acuerdo con las diferentes necesidades de los usuarios como pueden ser

funciones de acceso a bases de datos internacionales, orientación bibliográfica especializada u obtención del documento.

- Cada institución, de acuerdo con sus recursos, puede ofrecer una diversidad de servicios, pero como mínimo aceptable debe contemplar los siguientes:

- Préstamo de equipos, de la colección tanto interna como externa y de espacios especializados o destinados para el apoyo de estudio o lectura.

- Publicación de la producción institucional a través de los diferentes sistemas de divulgación académica como lo es el repositorio o el OJS, entre otros.

- Ofrecer los espacios adecuados para que la comunidad académica pueda acceder y consultar los diferentes recursos que apoyen su proceso de aprendizaje.

- Apoyar la obtención de documentos que no posee la unidad de información a través de las diferentes estrategias de conmutación bibliográfica o préstamo interbibliotecario.

- Contar con un horario adecuado con las necesidades de la comunidad educativa

- Contar con un catálogo automatizado que permita el acceso remoto a la biblioteca digital.

Los servicios anteriormente citados, solo son algunos de los muchos que ofrece una biblioteca universitaria y no se ahonda en detalle porque lo importante de resaltar es que, independientemente de los servicios que tenga una biblioteca, hay una característica de esta unidad de información que hace que estos varíen, se desarrollen, estancuen etc. Y es que, como se mencionó con anterioridad, al ser una unidad que depende de otro organismo debe contemplar su desarrollo bajo unos lineamientos. Górniz (s.f) enumera los más conocidos:

- Finanzas: en su mayoría las bibliotecas heredan su presupuesto de otras unidades de la universidad, lo que genera que no se tenga un presupuesto propio

o que si lo hay sea pequeño. Limitando entonces desarrollos en aspectos de personal, colecciones, servicios y hasta infraestructura. Para las bibliotecas que manejan un presupuesto propio es ideal una planeación financiera que permita el desarrollo y aumento a futuro de este.

- El enfoque pedagógico del estudio y la enseñanza en la Universidad: al tener diferentes usuarios y un modelo educativo establecido, la biblioteca universitaria se ve medida por este para poder brindar un servicio “acorde” a la cultura educativa de la institución, lo que puede generar desinterés en una tipología de los usuarios.

Finalmente, se menciona que la biblioteca universitaria tiene una tipología de usuarios que no se encuentra en otras unidades de información y que la hace única, ya que sus usuarios están determinados por la comunidad educativa y que por eso varían de acuerdo con los servicios y enfoques académicos de esta. Como lo cita Górniz (s.f)

Toda norma o recomendación para bibliotecas universitarias deberá insistir en la correspondencia que debe haber entre los fines de la Universidad y los de la biblioteca, en que éstos deben elaborarse con la implicación total de la comunidad universitaria, objetivarse de modo que podamos examinar su consecución, en la necesidad de conocer y atender las necesidades de los usuarios, y en dar acceso a la información documental que se precise por todos los medios, incluyendo especialmente la cooperación y la integración en redes (p.366).

Para una biblioteca universitaria la identificación y clasificación de los usuarios es fundamental para determinar qué tipo de colección y servicios necesita ofrecer para cada tipo de usuario y así poder cumplir con uno sus objetivos. También en

este proceso de identificación de los usuarios no se debe dejar de lado las estrategias misionales de la institución pues todo debe estar acorde y coherente para justificar la función de la biblioteca como una inversión y no como un gasto.

## **5.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL RIESGO EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

### ***5.6.1 Planeación estratégica en bibliotecas universitarias***

La mayoría del tiempo el ser humano está creando, porque siempre está buscando nuevos resultados, pero cuando estas ideas se conceptualizan o se plasman, hay una alta probabilidad de éxito. Johnson (2018), define la planeación estratégica – (P.E) - para las bibliotecas, como la herramienta para idear un método para lograr algo, pero aclara que no es la producción de planes rígidos, no es ejecución de acciones influenciadas por modas, no debe ser el resultado de una visión individual, no es algo que elimine los riesgos y por eso no funciona como herramienta para evadir el futuro, no debe ser algo que se realiza una vez al año, la planeación estratégica en una biblioteca universitaria no resolverá todos los problemas de esta y no los permitirá que se aborden todos a la vez, además no es algo que solo le incumba a la gerencia. Pero como es una acción para llegar a un logro, la planeación estratégica P.E se vuelve una guía para la biblioteca, pues proporciona de manera estructurada el camino hacia el futuro, y si está bien soportada puede anticipar el cambio y ser una hoja de ruta para maximizar sus efectos positivos y reducir los negativos.

Arias (2005), hace un recorrido de la planeación estratégica en universidades españolas, iniciando con un pequeño recorrido histórico que nos sitúa en los 80, donde se extiende esta herramienta de gestión en EE. UU y se introduce en las universidades y en Europa pasa en los 90. Pero según Rowley y Dolence (1997) citado por Arias (2005):

Los resultados de aplicación del proceso de planeación estratégica en las universidades han sido, a lo largo de estos años, muy desiguales: en unos casos la aplicación de dicho proceso no ha servido para conseguir los cambios que la universidad precisaba, y en otros casos, sin embargo, sí se han logrado grandes mejoras en el funcionamiento operativo de la universidad y en la adaptación a su entorno (p.76).

Este fenómeno ha sucedido porque sus dirigentes han aplicado modelos de planeación estratégica que habían sido creados para el sector empresarial y una biblioteca universitaria tiene una mirada distinta a la de cualquier otra organización, en especial por su estructura, ya que el poder en la mayoría de las universidades se encuentra distribuido en (Rector, Decanos, Directores de Departamento y profesores), a diferencia de otras organizaciones en donde el poder es más centralizado. Arias (2005), nos explica que al tener este tipo de estructura la biblioteca se “obligan a que los procesos de planeación en las universidades tengan que ser ampliamente consensuados y deban contar con una participación y responsable por parte del personal académico” (p.4). Es por eso que bibliotecas universitarias, aunque son un ente independiente porque tienen una función diferenciadora en el contexto universitario y como área fundamental para el desarrollo del conocimiento, manejan objetivos diferentes a los de la universidad, como ente dependiente de la universidad deben responder también a las estrategias de esta.

Como se ha mencionado anteriormente, se está en un mundo de constante cambio y esto también afecta la actividad que desempeñan la biblioteca universitaria, es por esto que como unidades de información deben estar anticipadas a preverlo para poder manejarlo, con el objetivo de estar en las condiciones de ofrecer su servicio de la manera más idónea. Johnson (2018) indica por ello que es menester que la biblioteca universitaria tenga claras las acciones estratégicas que debe implementar

para manejar el cambio. Por ende, la planeación es algo de constante cambio, además debe tener la estructura para ser moldeada de acuerdo con la circunstancia.

El cambio y las actividades en sí de la propia biblioteca universitaria generan un nivel de incertidumbre, lo cual desde el aspecto que se vea genera un riesgo latente para el correcto funcionamiento de una biblioteca universitaria. Johnson (2018), nos habla que es necesario entender lo que la biblioteca está haciendo ahora y lo que le gustaría hacer a futuro, bajo la consideración de las condiciones internas y externas, los usuarios y la propia universidad, para lograr determinar cómo sería el mejor camino para el cambio en el futuro. Para esto propone que la P.E se desarrolle a través de los siguientes pasos:

- Desarrollo de una visión
- Creación de unos valores- en qué creemos-
- Analizar el ambiente interno y externo
- Proponer las metas a alcanzar
- ¿Cómo se alcanzarían estas metas?, ¿qué estrategias se desarrollarían para lograrlo?

Estos pasos deberán revisarse antes de implementarse, pues la P.E tiene como elementos base la evaluación de los resultados del plan y la revisión de este si no se alcanzaron los resultados para lograrlo. Es como un PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). El plan estratégico debe estar acorde con la misión y la visión de la universidad, tanto para mostrar coherencia como para justificar presupuesto financiero. Las políticas de una biblioteca universitaria es un ejemplo de la P.E, pues muestran los objetivos y metas de la unidad de información, su alcance, la estrategia de cómo lo lograrán y finalmente cómo abordarán los riesgos que implica su desarrollo.



Para Arias (2005), la planeación estratégica en las bibliotecas universitarias se basa en el pensamiento estratégico, porque este es el que permite visualizar cómo queremos ver a la biblioteca en el futuro, tema del que ya se ha hablado en apartados anteriores y se sintetiza en la visión. Como proceso define la P.E como “la manera en que la organización puede alcanzar ese futuro mediante el análisis de su situación estratégica y desarrollando un protocolo de toma de decisiones, el cual se define como Estrategia” (p.74). De modo para esta autora la P.E se enfoca en la estrategia como la herramienta que posicionará a la biblioteca frente a otras y menciona los siguientes pasos para su desarrollo. Primero limita a la estrategia en dos procesos, el primero es diseño y desarrollo y una segunda de implementación de la estrategia.

En la fase de diseño y desarrollo, se tienen en cuenta cuatro elementos:

- Decisión sobre los servicios que desea ofrecer la biblioteca
- Determinar los tipos de usuario y sus comportamientos
- Encontrar las ventajas competitivas que ofrece la oferta
- Establecer las prioridades en los servicios.

Finalmente, el proceso de la implantación debe tener en cuenta la estructura de la biblioteca para que sea eficiente la realización de las acciones que se van a llevar a cabo frente a la estrategia planteada.

Habiendo claridad sobre los procesos que conforman la estrategia, Arias (2005), propone los siguientes pasos para la formulación de la P.E:

- Se debe dejar clara la misión de la universidad y de la biblioteca, donde se muestre coherencia entre ambas, para poder visualizar el propósito de la unidad de información.

- La visión de la biblioteca, al igual que la misión, deben tener coherencia con la de la universidad, y mostrar cómo se visualiza en unos años la unidad.
- Creación de políticas de la biblioteca universitaria, son el conjunto de directrices por medio de las cuales se regirán los procesos y actividades de la unidad.
- Metas estratégicas de la biblioteca universitaria, suponen la expresión de la visión, en una realidad específica.
- Objetivos de la biblioteca universitaria, que comprenden la cuantificación de las metas estratégicas y el cómo se van a realizar con los recursos existentes.

Lo más importante para que la P.E en la biblioteca universitaria tenga éxito, independientemente del método usado, según Arias (2005) es tener claro quién es el usuario, para no generar desorientación en las políticas de la unidad y en concreto las que están relacionadas con el servicio. Por otro lado, menciona que, esa posible duda de quién o quiénes son los usuarios tiene una lógica y es que “no debemos olvidar que una de las barreras con la que nos encontramos más habitualmente en las universidades es la lentitud en los procesos de cambio de cultura, dado que son organizaciones cuyo valor fundamental es la tradición” (p.77), y esto se ve reflejado en cualquier usuario independientemente de si son jóvenes o mayores.

Es importante resaltar que la biblioteca universitaria es un servicio estratégico fundamental de la universidad. Arias (2005) cita que “la biblioteca ofrece soporte al aprendizaje, a la enseñanza y a la investigación, lo que supone que atiende a los tres tipos de clientes clave de la organización universitaria: estudiantes, profesores e investigadores” (p.77). Esta premisa hace pensar que la biblioteca en la universidad debería tener un lugar privilegiado y estar presente en las líneas y políticas estratégicas, de la rectoría, pero la realidad es otra. Según el estudio de caso hecho por Arias (2005) a diferentes bibliotecas universitarias españolas, existe diversidad en la consideración de la lógica idealizada expresada anteriormente, pero lo que cabe la pena resaltar son las conclusiones de este estudio de caso. A continuación, se citan las conclusiones del estudio de Arias (2005):

1. Falta de una concepción uniforme sobre el papel actual de las bibliotecas universitarias a causa de la introducción, de una nueva función relacionada con la responsabilidad de gestionar el sistema de información de la universidad.
2. El tratamiento que se hace de las bibliotecas en el entorno del Espacio Europeo de Enseñanza Superior es ambiguo, quizá por una falta de definición clara por parte de las universidades, del nuevo modelo educativo que hay que implantar.
3. Existe un número escaso de bibliotecas que hayan elaborado un Plan Estratégico.
4. En los planes estratégicos analizados no existe un claro equilibrio entre la importancia que se da a los asuntos de la organización interna, y el enfoque al usuario o cliente de estos servicios.
5. No existe un análisis del entorno externo y del entorno interno, lo que determina el hecho de que el diseño se acerque más a un plan de programación de actividades que a un plan estratégico propiamente dicho, ya que, al no haber una declaración explícita de la visión en la mayor parte de los planes estratégicos de las universidades analizadas, sus intenciones carecen de dirección (p.84,85)

Lo que se puede analizar de estas conclusiones es que existen falencias en ciertos pasos en el desarrollo de una planeación estratégica en las unidades de información, pasos fundamentales para el desarrollo de la investigación, lo cual puede ser ello parte de la razón por la cual las bibliotecas no sean consideradas un factor estratégico fundamental de la universidad.

Otro estudio de caso realizado por Nardi (2005) a bibliotecas universitarias en Argentina, manifiesta que la P.E es importante para este tipo de unidades de información porque al aplicar esta metodología se obtienen resultados exitosos en la gestión, que ese éxito será medido por la satisfacción de nuestros usuarios frente

a los servicios y los productos que ofrece la biblioteca universitaria. Seguidamente Nardi (2005), propone el siguiente procedimiento de planeación estratégica:

1. Desarrollar una visión y una misión estratégica.
2. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos de desempeño que deberá lograr la organización.
3. Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficaz y eficiente.
5. Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos (p.2).

Con estos pasos el autor quiere dar a entender que la P.E en una biblioteca universitaria tiene unos aspectos diferenciales para su aplicación y lo argumenta de la siguiente manera: el primer paso donde se desarrolla la visión y la misión debe entenderse como una reflexión desde la dirección de la biblioteca para que el mapa de rutas futuros, no se quede en el papel, sino que sea algo que conozca toda la organización y que por ende todos sepan a donde se dirige y así surja la colaboración en equipo y se logren los resultados, Nardi (2005) concluye que “definir la visión de una biblioteca es de una importancia primordial” (p.2). Si esto no se queda en palabras al aire, la misión y la visión generaran impacto. El segundo paso es determinar los objetivos y aunque detalla cómo llegar a formularlos, también resalta como resultado de su estudio de caso que las bibliotecas universitarias evaluadas caen en el error de usar expresiones como “volverse más eficientes, mejorar la atención de los usuarios, implementar servicios especializados” (p.5) que no expresan ni el cuánto ni el cuándo, lo que genera que los objetivos se vuelvan estáticos y para una biblioteca los objetivos deben verse no como un todo de la biblioteca, si no deben desarrollarse para cada una de las áreas, esto es lo que la diferencia.

Para el tercer paso Nardi (2005) resalta que “es importante recordar que los objetivos son los fines, la estrategia es el medio para conseguirlos” (p.6). Por ello, crear la estrategia y lograr su resultado determina las acciones de la organización, y pone en juego el quehacer administrativo de la unidad de información, porque de ella dependerá cómo se logren los fines propuestos. Crear una estrategia implica conocer la biblioteca para poder proyectar de adentro hacia afuera y esto significa que se deben tener en cuenta las preferencias de los usuarios. Nardi (2005) lo especifica como:

La biblioteca y su gama de servicios estarán contruidos desde fuera de la biblioteca hacia dentro de la biblioteca. No se trata solo de realizar un conjunto de encuestas para conocer el nivel de satisfacción, se trata de moldear la biblioteca de acuerdo a las tendencias cambiantes de los usuarios reales y potenciales (p.8).

El riesgo de crear una estrategia implica muchos puntos de vista, dependerá de a qué punto de la biblioteca se esté aplicando la P.E, pero el punto crítico es llegar a aplicar la estrategia sin llegar a considerarlos. Por último, la estrategia debe evaluarse, Nardi (2005) la simplifica como “un proceso continuo que permitirá retroalimentarnos, su propósito principal es la incorporación de mejoras, también puede suceder que sea necesario abandonar el objetivo definido y/o redefinirlo” (p13.). Para determinar el rendimiento y desempeño de la estrategia, es necesaria la evaluación y así poder llegar a encontrar las oportunidades que ofreció y las oportunidades de mejora. Para culminar se concluye que:

En general, el personal de las bibliotecas universitarias se enfrenta a dos problemas a la hora de intentar describir el impacto de sus servicios y recursos sobre las metas y resultados deseados de la institución. En primer lugar, no suelen manifestarse lo suficientemente estratégicos ni enfocados hacia el

exterior de la propia biblioteca a la hora de determinar qué tipo de medidas se van a utilizar como prueba de la forma en que la biblioteca incide sobre los resultados educativos. En segundo lugar, a menudo fallan a la hora de organizar sus datos y demás pruebas documentales de manera que resulten accesibles e incluso comprensibles para los gestores universitarios o para los equipos de acreditación o evaluación; tampoco utilizan un lenguaje que sea reflejo del que se aplica en los documentos de planeación y gestión de toda la institución. (Nardi, 2005, p.15).

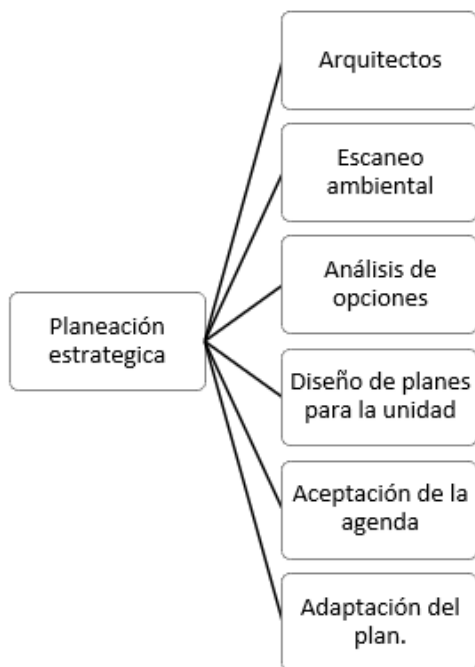
Estas conclusiones muestran la realidad de la que hablaba también Arias en su estudio de caso y es que las bibliotecas universitarias no están siendo estratégicas y por eso pierden valor ante los directivos, pues no se centran en aspectos internos y no están teniendo en cuenta los externos. La P.E como se ha resaltado es un proceso continuo y por ende implica estar validando los cambios externos que impactan a la unidad de información para que no vaya quedando en algunas de sus funciones y servicios, obsoleta. Como cita Nardi (2005) “Si estamos atentos a estas variables que pueden producirse, podremos reconsiderar la misión, la visión, las estrategias y los enfoques para la puesta en práctica de las acciones” (p.15) que permitirán a la biblioteca universitaria estar en auge frente a las necesidades de los usuarios y así soportar a la universidad porque es un servicio estratégico para tener en cuenta desde las políticas y líneas estratégicas de la dirección general.

Como ya se ha descrito, la planeación estratégica en bibliotecas universitarias tiene algunas falencias relacionadas con puntos clave que la constituyen como lo son la misión, la visión, los objetivos y las necesidades de los usuarios. Por ello, a continuación, se presenta un modelo de planeación estratégica para bibliotecas universitarias, con el objetivo de apropiar más el concepto y tener un marco de referencia para el desarrollo de la metodología propia que es el objetivo del presente trabajo de investigación

### **5.6.2 Modelos de planeación estratégica en bibliotecas universitarias**

Birdsall & Hensley (1994) proponen, a través de un análisis donde validan diferentes fuentes que han desarrollado la P.E para bibliotecas universitarias hasta la fecha, una metodología de planeación estratégica para bibliotecas universitarias o académicas, que se convertiría en la base para el desarrollo de otros modelos. El modelo propuesto por los autores se basa en el modelo de planeación estratégica desarrollado por Oliver Hensley y Martin Schoppmeyer para la Sociedad de Administradores de Investigación. Los autores soportan que su modelo debería tener aplicabilidad para quienes desean establecer propósitos futuros en las bibliotecas universitarias o académicas.

Antes de empezar y abarcar este modelo, Birdsall & Hensley (1994) proponen una reflexión en donde citan que la comunicación entre la biblioteca y la universidad son la causa principal de que no se desarrolle una planeación estratégica coherente y eficiente y que termine archivada o empolvada. Este modelo tiene como objetivo ilustrar la utilidad de la planeación estratégica para las bibliotecas universitarias. Además, permite tener un marco de referencia, para que todos los involucrados entiendan este proceso. El modelo se puede visualizar en la figura 1.14 y se compone de las siguientes etapas:



*Figura 1.14* Planeación estratégica en Bibliotecas Universitarias. Elaboración propia basada en el modelo propuesto Birdsall & Hensley (1994). A New Strategic Planning Model for Academic Libraries.

1. Arquitectos: se compone de los planificadores, personal elegido por concebir ideas de cambio basados en la misión de la unidad de información y en correlación con las estrategias de la universidad. Son esos administradores que buscan transmitir y desarrollar para mejorar.
2. Escaneo ambiental: en este proceso se deben evaluar las áreas o servicios de impacto, así como las condiciones actuales y factores o riesgos futuros que probablemente afecten a la unidad. Para la biblioteca en un proceso de exploración de su entorno, Birdsall & Hensley (1994) concluyen que “el escaneo ambiental debería enfocarse en las áreas relevantes para el avance de la misión de la universidad y la biblioteca” (p.152). El resultado de este proceso permitirá establecer un marco de planeación mediante la identificación de esos elementos clave y sus necesidades, problemas y oportunidades. Cuando se obtiene este tipo



de información la biblioteca puede determinar qué es hoy y cómo quiere verse en cinco años, además qué acciones se deben tomar.

3. Análisis de opciones: en esta fase de la planeación estratégica se establecen las ventajas y las desventajas de las acciones que se han establecido en las fases anteriores. También debe mostrar los mejores escenarios de desarrollo para que los planificadores puedan visualizar caminos de acción en diferentes niveles o fases del plan. Los administradores de la biblioteca con esta visualización podrán establecer metas realistas que como cita Birdsall & Hensley (1994) “guiarán a la biblioteca durante un largo período de tiempo” (p.155).

4. Diseño de planes para la unidad: en este punto los planificadores alinean los objetivos de la biblioteca con la misión de la universidad. Birdsall & Hensley (1994), nos menciona que es en este punto donde los mejores planes salen a relucir, pues con los recursos de la biblioteca proponen un resultado específico. También se debe dejar claro cuáles son los elementos de desarrollo financiero, enfocado, organizado y del personal necesario para lograrlo. Al crearse la planeación, se crea la evaluación de esta. Los autores proponen en este punto que se tenga claridad en los siguientes aspectos:

- Misión
- Análisis de las necesidades o factores de motivación
- Valor de la planeación estratégica
- DOFA de la biblioteca
- Identificación de las metas y objetivos
- Afiliaciones estratégicas con los involucrados de otras unidades de la universidad
- Desarrollo del recurso humano
- Apoyo y planeación estratégica
- Cronograma
- Métodos de identificación de riesgos y evaluación del proceso.

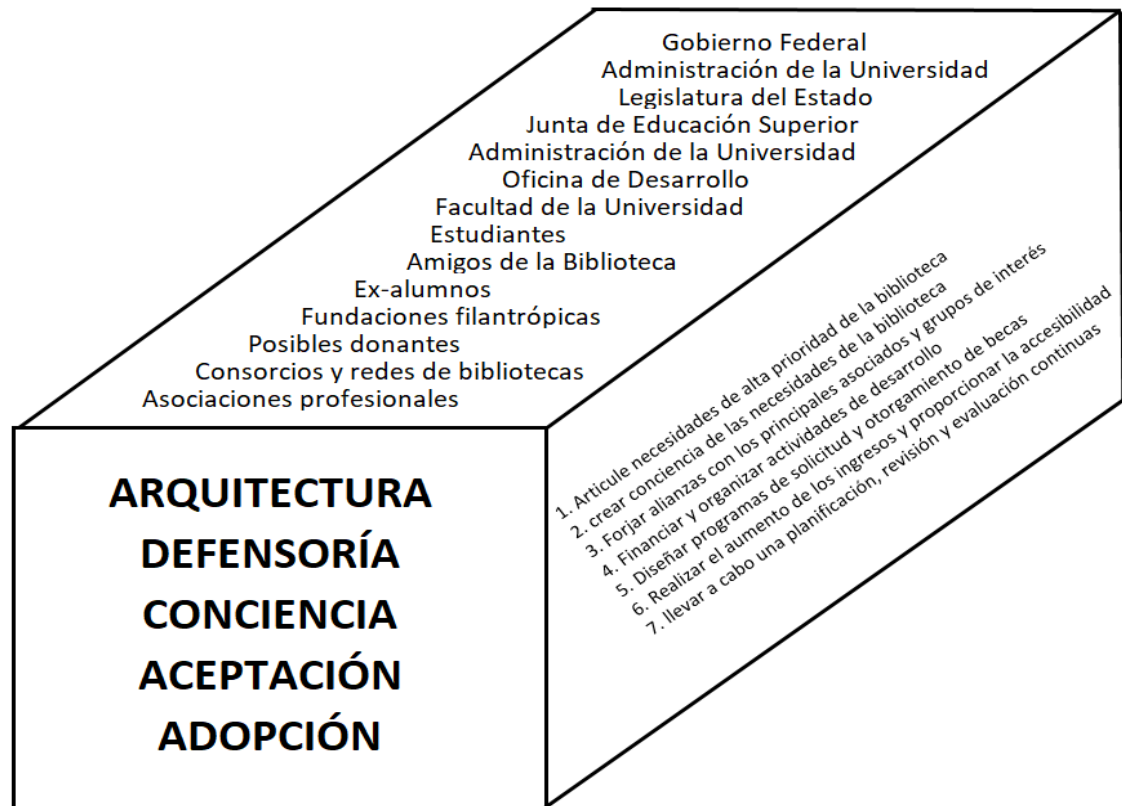
Para finalizar podría hacerse la analogía de que en este punto se debe tener claro cuál es la meta, cuál es el mejor camino y con lo que tengo qué puedo hacer para llegar a esta; qué necesito adicionalmente bajo una visión real y qué riesgos se pueden presentar para llegar a la meta.

5. Aceptación de la agenda: en este proceso los planificadores o administradores de la biblioteca deben dejar de buscar información para comenzar a buscar en sus alianzas los recursos que necesitan para desarrollarla, es por eso que deben priorizar los planes y afirmar metas. Es un error pensar que la planeación se queda estancada después de encontrar la información del entorno o ambiente, las diferentes opciones o la creación de los objetivos. Cuando no hay aceptación de esta por parte de los socios de la biblioteca o de los interesados se queda ahí. La comunicación es indispensable. Se requiere vender la idea para que en este punto los interesados externos a la biblioteca vean cómo, a través de lo planeado, se desarrollan o alimentan de manera mutua sus propios objetivos. Diseñar un plan de biblioteca, implica la articulación y la comunicación como eje fundamental.

6. Adaptación del plan: para la biblioteca universitaria esta adopción se da en las siguientes etapas y se muestra a través de la figura 1.15.

- Arquitectura: se compone de los planificadores, personal elegido por concebir ideas de cambio basados en la misión de la unidad de información y en correlación con las estrategias de la universidad. Son esos administradores que buscan transmitir y desarrollar para mejorar.
- Apoyo: se compone por la defensa de los planes propuestos con el ideal de transformar el futuro de la biblioteca.
- Concientización: proceso por medio del cual los interesados conocen los beneficios y consecuencias del plan y así llegan a determinar que se quiere mejorar para que los objetivos sean alcanzables.
- Aceptación: es en este proceso donde los interesados aprueban el plan y proponen un cronograma de desarrollo de este.

- Adaptación: en este paso se adopta el plan como una estrategia y se propone como un proceso de planeación estratégica constante que tiene como objetivo desarrollar lo planteado y mostrar los recursos que se necesitan para su logro.



*Figura 1.15.* Adaptación de la Planeación Estratégica. Elaboración propia basada en el modelo propuesto Birdsall & Hensley (1994). A New Strategic Planning Model for Academic Libraries.

- Arquitectura: se compone de los planificadores, personal elegido por concebir ideas de cambio basados en la misión de la unidad de información y en correlación con las estrategias de la universidad. Son esos administradores que buscan transmitir y desarrollar para mejorar.
- Apoyo: se compone por la defensa de los planes propuestos con el ideal de transformar el futuro de la biblioteca.

- **Concientización:** proceso por medio del cual los interesados conocen los beneficios y consecuencias del plan y así llegar a determinar que se debe mejorar para que los objetivos sean alcanzables.
- **Aceptación:** es en este proceso donde los interesados aprueban el plan y proponen un cronograma de desarrollo de este.
- **Adaptación:** en este paso se adopta el plan como una estrategia y se propone como un proceso de planeación estratégica constante que tiene como objetivo desarrollar lo planteado y mostrar los recursos que se necesitan para su logro.

Birdsall & Hensley (1994), concluyen que los modelos proporcionan un marco que permite visualizar una acción efectiva y los modelos de planeación estratégica tienen como fin la conceptualización y el diseño del cambio, tanto en el entorno como en áreas específicas de interés. Pero para lograrlo es indispensable la asociación e interés mutuo de los interesados y es por eso que para las bibliotecas universitarias este último cobra importancia, pues el modelo propone que la planeación estratégica sea un proceso de comunicación entre toda la comunidad universitaria para su desarrollo y aplicación. De esta manera la biblioteca universitaria justifica su misión ante la universidad, como un servicio esencial y estratégico.

Zahran (2014), a través de su investigación reconfirma y muestra lo que ya se ha tratado en apartados anteriores de este trabajo de investigación con relación a la P.E., pero también aporta, a través de su estudio literario, elementos claves para dar una conclusión de lo que es la planeación estratégica en bibliotecas universitarias y los modelos de aplicación. De tal modo que la planeación estratégica para una biblioteca universitaria tiene la misma función que tiene para cualquier organización, como proceso continuo por medio del cual la organización pueda identificar el mejor camino estratégico para llegar al éxito a través de la formulación de metas estratégicas, misión, visión, objetivos entre otros ya mencionados, pero que permitan a la organización la modificación de estas cuando sea necesario.

Los modelos permiten la conceptualización de este proceso, pero es en este punto de la planeación estratégica donde hay un cambio para las bibliotecas universitarias, y es por sus características. Zahran (2014), a través de su revisión literaria concluye que hay muchos modelos de planeación estratégica desarrollados para las bibliotecas y sus diferentes tipologías, mencionarlos y estudiarlos abarcaría todo un trabajo de investigación porque hay modelos que se desarrollaron de una manera general para que puedan adaptarse a diferentes tipos de bibliotecas, pero otros han sido desarrollados para bibliotecas sin fines de lucro, otros solo se centran en ciertos puntos o elementos de la planeación estratégica, entre otros, pero uno muy conocido es el de Birdsall & Hensley (1994) quienes:

Desarrollaron un modelo de planeación estratégica para las bibliotecas académicas compuesta de seis componentes: la selección de los miembros más apropiados de una organización y la selección de una estructura organizativa para llevar a cabo la planeación; exploración del entorno, que comienza con un examen de misión y visión de las organizaciones, seguido de un examen de los principales análisis de impacto de los puntos fuertes y débiles oportunidades y amenazas; analizar las opciones estratégicas; diseñar los planes de las unidades; aceptar la agenda, lo que implica afirmando los objetivos existentes y desarrollando otros nuevos si es necesario; y por último adoptando el plan estratégico (p.10).

Este modelo ha sido la base para el desarrollo de otros modelos como lo es el modelo mixto CAF-BSC-AHP y PAQ-SIBi-USP, desarrollado por Melo y Sampaio (2006) para medir la calidad de las bibliotecas académicas y la información de sus servicios; o el de Hoftmann que permite visualizar las instalaciones de las bibliotecas como el marco de planeación estratégica para el desarrollo de tecnologías de la información y para el presente modelo.

El modelo que propone el autor se compone de tres fases: la primera implica la formulación de la estrategia que se ocupa de definir la misión, la visión y los objetivos; la segunda fase implica la selección y provisión de lo que se necesita para cumplir esta estrategia y, finalmente, se puede ver la evaluación de esta. En la figura 1.16 puede visualizar de mejor manera. Zahran (2014), destaca que este modelo comprende estas tres grandes fases pero que en ellas están implícitos otros aspectos que están especialmente diseñados para la biblioteca universitaria. Todos los componentes del modelo se fusionan en las siguientes tres etapas: etapa de pre-planeación, etapa de planeación y etapa de post planeación. Esta alineación permitirá a la organización alcanzar sus objetivos y cumplir su visión, para poder asegurar el óptimo desarrollo de todas las etapas del modelo.

Es importante también destacar todas estas etapas deben estar alineadas con la de institución matriz. Para concluir el modelo presentado por Zahran (2014), es el resultado de un amplio estudio sobre planeación estratégica en bibliotecas académicas y tiene como objetivo proporcionar una guía conceptual a los líderes de las bibliotecas universitarias para que superen los diferentes obstáculos que se pueden presentar con el constante cambio sociocultural y tecnológico al que están expuestas estas unidades de información. El modelo comprende la formulación de la estrategia, la aplicación y la evaluación a través de etapas como lo son la pre-planeación, planeación y post planeación. Para asegurar el desarrollo óptimo y coherente de este modelo se propone la alineación con canales como el control de calidad, canales de comunicación e implicación.

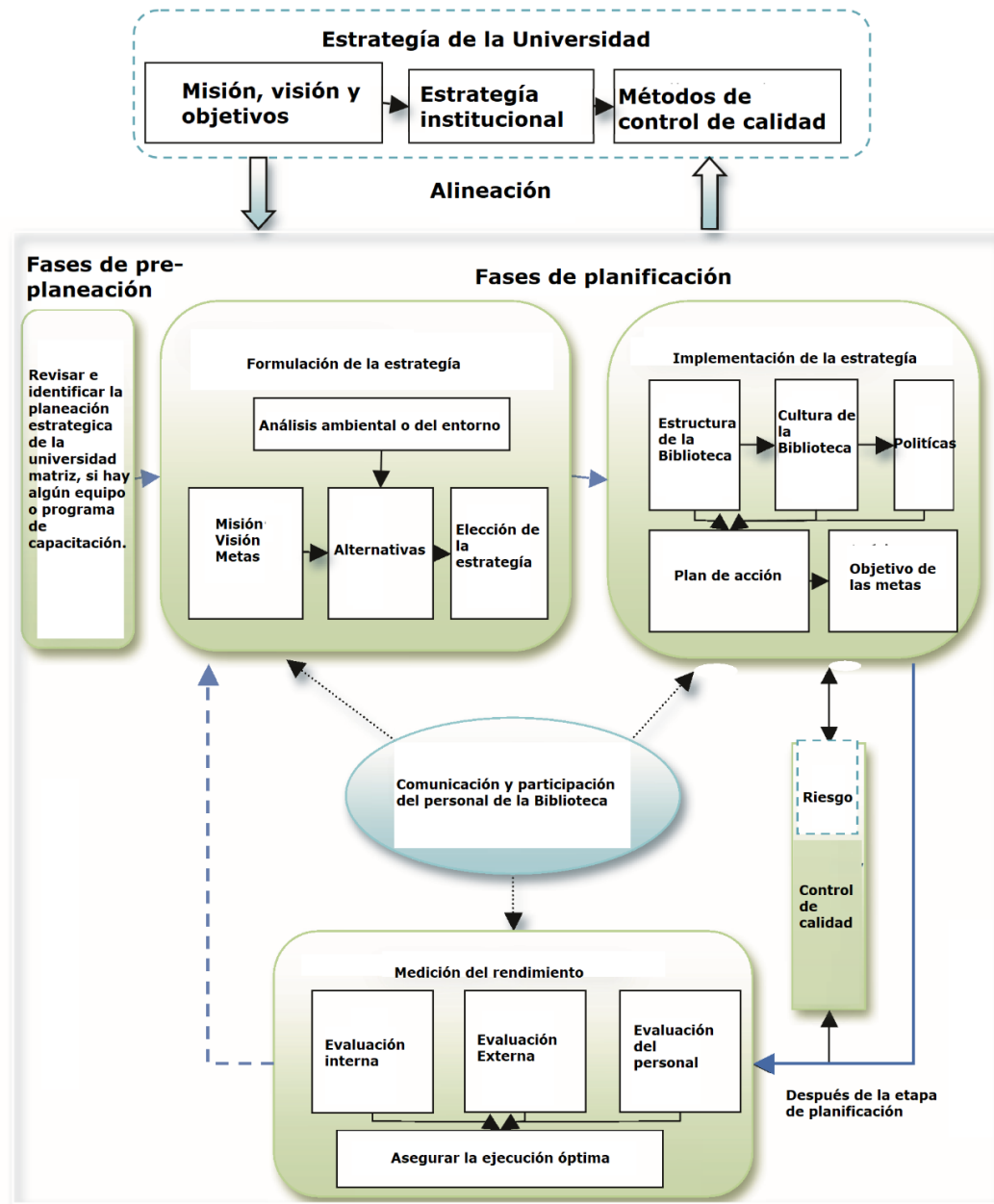


Figura 1.16. Modelo de Planeación Estratégica para Bibliotecas Universitarias. Elaboración propia basada en el modelo propuesto Zahran (2014). Strategic Management Model for Academic Libraries. Procedia - Social and Behavioral Sciences.

### ***5.6.3 Gestión de riesgo en bibliotecas universitarias.***

Ahora bien, tal como se ha mencionado, la gestión de riesgo es un proceso que nace de la planeación estratégica, pero bajo la mirada de la biblioteca universitaria tiene unas características particulares. Según Robertson (2015), la vida en sí lleva un riesgo, pero de manera natural se tiene la opción para prepararse para ellos y lograr mitigarlos, pero hace parte de la naturaleza humana esa terquedad que lleva omitir lo que se podría pensar que es lógico que no se debe excluir, son esos rasgos los que para el autor obstaculizan la planeación efectiva de riesgos en cualquier organización.

Las bibliotecas no son unidades diferentes a otro tipo de organizaciones en el sentido de planear y responde de manera efectiva al riesgo, pero según Robertson (2015), el problema data en el profesional de la biblioteca que, al no estar especializado, se escudan para delegar u omitir este proceso, sabiendo que hace parte de la administración eficiente de la unidad de información. Por lo tanto, no es raro ver que las bibliotecas universitarias carezcan de planes efectivos para gestionar cualquier tipo de riesgo que se presente. Y la razón es que mientras las actividades cotidianas son repetibles y los problemas ordinarios solucionables de manera fiable y regular, los riesgos es sus diferentes tipologías no son frecuentes. Por ejemplo, los riesgos de tipología natural, que tan frecuente es que suceda un incendio o una inundación, es posible esto casi nunca llegue a ocurrir en muchos lugares.

Es por eso que, debido a que para muchos riesgos es poco probable que el riesgo pase a ser una amenaza real, las bibliotecas universitarias y académicas tienden a omitir y como lo cita Robertson (2015), la planeación y gestión de riesgo es admitida como una actividad aburrida y su poca frecuencia para algunos genera apatía, ¿Por qué tomarse la molestia de tomar precauciones sobre ello? ¿qué los obliga? ¿porque perder tiempo y recursos sobre algo que de pronto nunca suceda?



Estas preguntas, permiten reflexionar en torno a una respuesta y es que para algunos tipos de riesgo se puede tomar como analogía que éste es como el clima, puede pasar como pueda que no y no porque sucede es de sentirse afortunado, pero si se está preparado para ello, se demuestra sentido común, responsabilidad pues se está preparado para lo peor debido a que de todos modos se es incapaz de predecir el futuro. Pero qué pasa si la amenaza se vuelve real, entonces era igualmente sensato tener un plan para respaldarlo, entonces se evitará la pérdida. Para muchos la gestión de riesgo es algo alarmista pero más por eso no se debe dejar de lado. Para Robertson (2015), la gestión de riesgo empieza con la identificación del riesgo y propone la siguiente clasificación:

- Riesgos naturales: son aquellos riesgos producidos por la naturaleza y que son impredecibles, como por ejemplo los terremotos, incendios, inundaciones, tsunamis, plagas entre otros.
- Riesgos tecnológicos: en esta sección se encuentran, cortes de energía y apagones, fallo informático, fugas de gas, derrames tóxicos e interrupciones en las telecomunicaciones.
- Riesgos causados por el hombre: guerras, uso inadecuado de la colección o no acatar el reglamento.
- Riesgos de proximidad: están relacionados con la ubicación física de la biblioteca y el riesgo que hay si está cerca de lugares que por su función pueden poner en riesgo a la biblioteca. En esta categoría cabe destacar: los edificios vecinos, carreteras, zonas de comercio al por menor, tráfico aéreo, estaciones de servicio o cuerpos de agua.
- Riesgos de seguridad: robo de la colección, fraude o robo de información, sabotaje, amenazas o violencia en el trabajo, intrusos o usuarios hostiles, programas malignos y vandalismo.
- Riesgo de la empresa: riesgos políticos y legislación, recortes de presupuesto, demandas.

Desde otra mirada la investigación realizada por Michalko, Malpas, & Arcolio (2010), consultores de OCLC, quienes proponen que la biblioteca universitaria o académica dentro del entorno de las bibliotecas, son unidades independientes que no pueden verse o tratarse como a otras unidades porque no están ajenas de la misión de su institución. Es por este motivo que no es totalmente libre de establecer y cambiar sus metas u objetivos y se ve como un centro que genera costo y no genera ingreso y como lo mencionan Michalko, Malpas, & Arcolio (2010)

A menudo recibe instrucciones y limitaciones específicas dictadas por la universidad en la que presta sus servicios. Debido a estas diferencias, la gama de respuestas que los administradores de bibliotecas pueden reunir para abordar los desafíos y riesgos reconocidos en relación con sus homólogos de la industria privada (p.6).

Es, bajo esta premisa, que Michalko, Malpas, & Arcolio (2010), desarrollan su investigación. Para ello utilizaron como metodología de recolección de información, la herramienta de la entrevista. Fue aplicada a directores de biblioteca de diferentes unidades de información y dividieron el proceso en dos etapas. La primera etapa se basó en la identificación, clasificaron y evaluaron los riesgos en función de su probabilidad e impacto estimado. Los consultores de OCLC, resumieron las percepciones de los entrevistados sobre la fuente e intensidad de los riesgos. Después se propuso una distribución y las implicaciones de estos riesgos y se determinó cuáles podrían mitigarse por acción colaborativa o recursos compartidos. Limitan su investigación en que no llegaron al punto de designar responsabilidades ya que esto depende de cada organigrama organizacional de la biblioteca académica. Para poder desarrollar la entrevista los consultores de OCLC, realizaron la siguiente clasificación, base para que los entrevistados -directores de diferentes bibliotecas- puedan contemplar la totalidad de los riesgos actuales presentes en la biblioteca universitaria, esta puede visualizarse en la figura 1.16.

RIESGOS EXTERNOS				
Servicio Alternativo Proveedor Necesidades de Uso	Mercado financiero Industria Legalidad	Peligro Natural o Catástrofes Relaciones Públicas	Política y gobierno Innovación tecnológica	
RIESGOS INTERNOS				
ESTRATÉGICOS	OPERACIONALES			FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de servicio</li> <li>Cartera de servicios</li> <li>Canales de entrega</li> <li>Propiedad intelectual</li> <li>Publicidad de marketing</li> <li>Mercado</li> <li>Estructura de la Organización</li> <li>Planificación</li> <li>Ciclo de vida del producto</li> <li>Asignación de recursos</li> <li>Responsabilidad social</li> <li>Misión</li> </ul>	PROCESOS			<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaterales</li> <li>Concentración</li> <li>Crédito</li> <li>Defecto</li> <li>Donaciones de financiación</li> <li>Fines</li> <li>Instrumentos financieros</li> <li>Intercambio de extranjeros</li> <li>Tipo de interés</li> <li>Liquidez</li> <li>Modelo</li> <li>Costo de oportunidad</li> <li>Contrapartes del contrato</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Alineaciones</li> <li>*Interrupción del negocio</li> <li>*Capacidad físicas</li> <li>*Respuesta de la casualidad</li> <li>*Cumplimiento</li> <li>*Compromiso del contrato</li> <li>*Satisfacción del usuario</li> <li>*Tiempo de ciclo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Distribución</li> <li>*Eficiencia</li> <li>*Salud y seguridad</li> <li>*Gestión del conocimiento</li> <li>*Medición</li> <li>*Colaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Seguridad física</li> <li>*Desarrollo del servicio</li> <li>*Responsabilidad del servicio</li> <li>*Precio de los servicios</li> <li>*Gestión de las relaciones</li> <li>*Alteraciones internas emergentes</li> </ul>	
	INFORMACIÓN DE MANEJO	CAPITAL HUMANO	TECNOLOGÍA	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Información de contabilidad</li> <li>*Presupuesto y previsión</li> <li>*Exactitud de la integridad</li> <li>*Evaluación de las inversiones</li> <li>*Información reglamentaria</li> <li>*Relevancia</li> <li>*Fiscalidad</li> <li>*Métricas de uso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Rendición de cuentas</li> <li>*Preparación para el cambio</li> <li>*Comunicación</li> <li>*Competencias habilidades</li> <li>*Empoderamiento</li> <li>*Tipos de contratos</li> <li>*Liderazgo</li> <li>*Outsourcing</li> <li>*Incentivos de desempeño</li> <li>*Planear con éxito</li> <li>*Desarrollo de la formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Acceso</li> <li>*Disponibilidad</li> <li>*Integridad de datos</li> <li>*Comercio</li> <li>*Infraestructura</li> <li>*Fiabilidad</li> <li>*Capacidad tecnológica</li> </ul>	

Figura 1.17. Clasificación de riesgos. Elaboración propia basada en el modelo propuesto Michalko, Malpas, & Arcolio (2010). Research Libraries, Risk and Systemic Change.

Después se presentó una clasificación, la cual tenía como objetivo a través de un formulario calificar los riesgos bajo las escalas mostradas en la figura 1.17

Impacto	
<b>Catastrófico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es probable que la organización no sobreviva en su forma actual</li> <li>• Pérdida sostenida y grave de la participación de los usuarios</li> <li>• Pérdida del valor de la biblioteca cuando el costo de la inversión futura de la biblioteca es mayor que el de la recuperación.</li> </ul>
<b>Mayor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran impacto en la biblioteca: graves daños a la capacidad de la biblioteca para prestar servicios a los usuarios.</li> <li>• Disminución seria en el valor de la biblioteca y su uso con publicidad adversa</li> </ul>
<b>Moderado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto significativo en la biblioteca: afectaría a los usuarios</li> <li>• El uso y/o el valor de la biblioteca se verán afectados a corto plazo</li> </ul>
<b>Menor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto sólo en la organización interna</li> <li>• Hay un impacto potencial menor en el uso y los valores de la biblioteca</li> </ul>
<b>Insignificante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto insignificante en la organización interna</li> <li>• Sin impacto potencial en el uso</li> <li>• Sin impacto en el valor de la biblioteca</li> </ul>
Probabilidad	
<b>Casi seguro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias</li> </ul>
<b>Probable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias</li> </ul>
<b>Posible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El evento puede ocurrir con una probabilidad temporal-moderada</li> </ul>
<b>Improbable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El evento podría ocurrir con una probabilidad baja de tiempo</li> </ul>
<b>Raro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El evento sólo puede ocurrir en circunstancias excepcionales</li> </ul>

*Figura 1.18.* Escala de calificación del riesgo. Elaboración propia basada en el modelo propuesto Michalko, Malpas, & Arcolio (2010). Research Libraries, Risk and Systemic Change.

Esta escala de clasificación se da bajo dos tipologías ya mencionadas que son de impacto y probabilidad. El resultado permitió a los consultores clasificar esas percepciones y evaluaciones, y agruparlas en cuatro grupos temáticos para mostrar cómo puede evaluarse el riesgo después de identificarlo. Posteriormente, establecer unas calificaciones y con el apoyo de una herramienta determinar las prioridades de estos y así concluir cómo se va a manejar o mitigar este. Para esta investigación los consultores de OCLC utilizaron el mapa de calor como herramienta de visualización. A continuación, se muestra una parte de este proceso a través de las figuras 1.18 y 1.19.

<b>Propuesta de Valor</b>	Bajo el sentido reducido de la relevancia de la biblioteca desde abajo, arriba y dentro de ella
<b>Recursos Humanos</b>	Incertidumbres sobre la preparación adecuada, la adaptabilidad y la capacidad de liderazgo frente al cambio
<b>Bienes duraderos</b>	El valor cambiante de las colecciones y el espacio de la biblioteca; los precios suben, el valor baja - la contabilidad no reconoce el cambio
<b>Tecnología heredada</b>	La gestión y el mantenimiento de los sistemas heredados es un desafío; las piezas de repuesto son difíciles de encontrar
<b>Propiedad Intelectual</b>	La pérdida de algunos activos tradicionales en beneficio de los proveedores comerciales (por ejemplo, la Búsqueda de libros de Google) y el hecho de no asumir una clara participación en la propiedad de otros (por ejemplo, los resultados académicos locales)

*Figura 1.19.* Clasificación general para evaluar el riesgo. Elaboración propia basada en el modelo propuesto Michalko, Malpas, & Arcolio (2010). Research Libraries, Risk and Systemic Change.

Como se mencionó anteriormente, esta clasificación es el resultado de la agrupación realizada por los consultores de OCLC para poder mostrar como evaluar los riesgos, ya que mostrar una evaluación por cada riesgo presentado en la clasificación general hubiera sido bastante tedioso. A continuación, se presenta a través de la figura 1.19 la propuesta de valor y las clasificaciones dadas por los entrevistados.

Propuesta de Valor: Un sentido reducido de la relevancia de la biblioteca desde abajo, desde arriba, dentro de la biblioteca.		
No.	Riesgo	Clasificación de riesgo
1	La disponibilidad de recursos en línea y de otro tipo (por ejemplo, Google) puede debilitar la visibilidad y la necesidad de la biblioteca.	Alto
2	La base de usuarios se erosiona porque la propuesta de valor de la biblioteca no se comunica eficazmente.	Alto
3	La satisfacción de los usuarios de la biblioteca se deteriora debido a la falta de comprensión de las necesidades cambiantes de los usuarios.	Mediano
4	Las operaciones no se gestionan con eficacia porque no se establecen, supervisan o utilizan los parámetros de la biblioteca y los informes de contabilidad y presupuestación de la administración no son pertinentes, oportunos ni útiles.	Mediano
5	Los cambios en el liderazgo académico y la administración se traducen en cambios en el valor percibido y la función estratégica de las bibliotecas de investigación.	Mediano
6	La planificación estratégica en la biblioteca no está alineada con las metas y objetivos de la universidad.	Mediano
7	La financiación o el presupuesto de la biblioteca disminuye como resultado del aumento de la competencia interna dentro de la universidad.	Mediano
8	Disminución del apoyo institucional para la recaudación de fondos en las bibliotecas; falta de atención a las campañas de capital o a las oportunidades de donaciones.	Mediano

*Figura 1.20. Riesgo: propuesta de valor. Elaboración propia basada en el modelo propuesto Michalko, Malpas, & Arcolio (2010). Research Libraries, Risk and Systemic Change.*

Finalmente, bajo los resultados de cada riesgo clasificado en estos cinco grupos temáticos y a través de la herramienta de cuadros de calor, los consultores llegaron ofrecer alternativas de manejo o mitigación de los riesgos que por sus calificaciones son catastróficos para la organización o que pueden ser muy altos desde su probabilidad o desde su impacto. Para concluir los consultores muestran algunas estratégicas de mitigación del riesgo y a la cual no se entra detallar porque están

ligadas a las percepciones recogidas a través de las entrevistas y del entorno propio de los entrevistados.

Finalmente, bajo los resultados de cada riesgo clasificado en estos cinco grupos temáticos y a través de la herramienta de cuadros de calor, los consultores llegaron ofrecer alternativas de manejo o mitigación de los riesgos que por sus calificaciones son catastróficos para la organización o que pueden ser muy altos desde su probabilidad o desde su impacto. Para concluir, los consultores mostraron algunas estrategias de mitigación del riesgo, las cuales no requieren detallarse porque están ligadas a las percepciones recogidas a través de las entrevistas y del entorno propio de los entrevistados.

Otra entidad referente para las bibliotecas es la Federación Internacional de Asociaciones Bibliotecarias IFLA, quienes, en sus publicaciones de preservación internacional desarrolladas entre el año 1998-2006, proponen una serie de suplementos en los cuales se encuentra uno dedicado a la prevención de desastres y planes de emergencia. Para este trabajo no se ahonda en este plan ya que no muestra desde su objetivo una gestión de riesgo integral, que abarque una clasificación de todos los riesgos a los cuales puede enfrentarse una biblioteca antes de entrar a una fase de evaluación, además no está enfocado a bibliotecas universitarias, pero es importante su mención porque es el resultado de un acercamiento a la prevención de desastres naturales y riesgos producidos por el hombre que afectan a la biblioteca y la razón principal es porque está realizado por un ente como la IFLA, que es una organización de directriz para las bibliotecas.

Este documento tiene como objetivo ser una guía para la preservación de los documentos de la biblioteca en todos sus soportes, dados los resultados de una encuesta realizada en el año 2003 a diferentes bibliotecas de todo el mundo, que dieron como resultado que de las “177 bibliotecas encuestadas, solamente 39 contaban con un plan de emergencia y aunque 28 instituciones manifestaron su intención de preparar uno, la razón que con más frecuencia adujeron para no haberlo hecho aún es la carencia de un modelo” (p.48). Un resultado que resulta impensable si se revisa la literatura existente del tema. De modo que el concepto básico para el desarrollo de este plan es la preparación para desastres naturales, riesgos ocasionales y los provocados por la interacción humana. Para esto el plan se divide en la evaluación y las recomendaciones para minimizar los riesgos en la medida posible y maximizar la eficiencia en la respuesta ante el desastre.

En el caso Latinoamérica el avance en este campo particular no es muy notorio. No se evidencian amplias teorizaciones en artículos, ponencias en congresos, estudios de caso en fuentes documentadas sobre la gestión de riesgos de las bibliotecas universitarias. Se destaca la iniciativa aplicada en la Universidad de La Plata en Argentina por los investigadores de la carreras de Licenciatura y Profesorado en Bibliotecología y Ciencia de la Información de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE) de la UNLP, que entre sus investigaciones se destaca la particularidad en el ámbito bibliotecario de incurrir a la gestión de riesgos con un enfoque ligado a la gestión de desastres o catástrofes, que ligan los riesgos de carácter natural que puede afectar en distintos niveles la infraestructura de los



edificios o espacios de las bibliotecas, además de los riesgos físicos asociados a las colecciones con una tendencia a la conservación y preservación de los recursos bibliográficos patrimoniales.

Para este tipo de desastres existe un componente social y cultural Corda, Viñas, Coria y Vallefín (2018). Estos componentes afectan directamente a la biblioteca en sus contextos particulares, sin embargo, no son los únicos riesgos que este tipo de entidades deben abordar. Los riesgos físicos son solo parte de una de las líneas de acción al momento de implementar sistemas de gestión de riesgos, los riesgos deben estar en toda la escala del negocio tomando desde los riesgos asociados a la estrategia, la operación, el cumplimiento (aplicaciones legales), la Gestión de conocimiento (información), la Conformidad y su impacto financiero y económico mencionados en las normas COSO y las Directrices del IRM. De allí que como lo mencionan Corda, Viñas, Coria y Vallefín (2018) “sobrepasa lo que imaginábamos más ligado a lo material, para abordar aspectos comunicacionales, reputacionales, administrativos...” (p.7) inclusive ligando dichos riesgos reputacionales y comunicacionales a la cultura de los riesgos implantado en cada biblioteca universitaria por la institución en la que opera.

Esta cultura debe estar acorde con los valores de la organización y afecta de manera directa en el pensar y planificar el riesgo. Por ello, es importante que desde la alta dirección de las Bibliotecas Universitarias se piense en el valor de planificar adecuadamente los riesgos desde las perspectivas que permean su quehacer, tanto desde las transformaciones tecnológicas como lo muestra y el desarrollo de sus

servicios teniendo en cuenta todas las partes interesadas (stakeholders), estudiantes, egresados, administrativos, docentes, facultades y sus efectos reputacionales de su gestión. Así lo muestra Oswaldo López Bravo y Jorge Montoya Rivero (2013), citado Corda, Viñas, Coria y Vallefín (2018, p. 7) en el riesgo reputacional que es “aquello que afecta la capacidad de establecer nuevas relaciones o nuevos servicios, o continuar vinculados a las relaciones ya existentes” También estos autores han expuesto algunos avances en la identificación de riesgos que pueden ser comunes para las bibliotecas universitarias latinoamericanas. Para ello basan sus propuestas en la aplicación de las metodologías expuestas en la ISO 31000:2009 en la IRAM del año 2015 (Entidad oficial de homologación de normas ISO en Argentina), y en la Guía de gestión de riesgos para el patrimonio museológico (2017) por la ICCROM. Entre ellos se encuentra el riesgo reputacional, los riesgos asociados a la información y la seguridad de los datos, riesgo tecnológico en el que puede incluirse los sistemas de gestión bibliotecaria y de gestión de recursos electrónicos, repositorios de documentos y repositorios de datos. Además de ellos, en su artículo Las bibliotecas como espacio de trabajo y contención: análisis de factores riesgo Corda, Viñas, Coria y Vallefín (2019), analizan algunos factores de riesgo en las bibliotecas como: factores naturales y físicos, factores tecnológicos, factores de seguridad, factores psicológicos, factores químicos y factores biológicos.

Todos ellos conllevan desafíos y oportunidades en los procesos de identificación, análisis y tratamiento de los riesgos. Se presentan distintas líneas de acción en las bibliotecas universitarias, que no deben ser abordadas por criterios individuales, sino

que deben tener una heterogeneidad de experiencias y conocimientos tanto en la gestión y planeación de las bibliotecas universitarias, como de campos financieros-económicos, ambientales, de seguridad entre otros. Y lograr un plan de trabajo interdisciplinario con una visión integradora entre distintas especialidades que aporten a la gestión de riesgos de las bibliotecas. Hollós y Pedersoli 2009 citado por Corda, Coria, Vallefín y Viñas (2019).

A través de sus investigaciones Corda (2016), menciona y justifica porque la clasificación de riesgos realizada por ICCROM a través de su guía de gestión de riesgos para el patrimonio museológico, puede utilizarse como base para las bibliotecas universitarias. Y bajo esta premisa es que a continuación se puede mencionar a grandes rasgos lo que propone esta entidad en su guía con el fin de que sirva como punto de referencia, para aquellas bibliotecas universitarias que en sus colecciones tengan tipologías patrimoniales o de un gran valor histórico.

La guía inicia con un prefacio en el cual se justifica el por qué es importante el desarrollo de la gestión de riesgo en una unidad de información como lo es el museo y cómo debe desarrollarse. Retoma que, como herramienta de gestión de vital importancia para cualquier organización, se ha desarrollado normas internacionales para estandarizar y aplicar de manera eficiente la gestión de riesgo, la más conocida es la ISO 31000:2009, Risk management - Principles and guidelines (Gestión de riesgos - Principios e directrices).

La guía propone 6 pasos para poder desarrollar la gestión del riesgo. Las etapas son: contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear. La primera etapa tiene como objetivo identificar y comprender todos esos aspectos internos y externos relevantes con los cuales está relacionado el acervo u objeto museológico: Se debe tener en cuenta el ambiente físico, administrativo, legal, político, sociocultural y económico.

Seguidamente se encuentra el proceso de identificar, el cual se compone de las siguientes fases que permitirán su desarrollo. Primero hay que preguntarse ¿cuáles son los riesgos?, ¿cuáles son los 10 agentes de deterioro?, ¿cuáles son los 6 niveles de envoltura? y ¿cómo podemos comunicar los riesgos? Para la primera pregunta se propone que se enlisten todas esas casusas por las cuales el acervo puede perder su valor o puede generarse su pérdida. Después identificar los agentes de deterioro que se caracterizan por ser fuerza físicas o naturales tanto externas como internas, a las que puede exponerse el acervo, (para ver cómo identificarlas se puede consultar la guía la cual propone en detalle este proceso). ICCROM, (2016), Propone unos niveles de envoltura mediante los cuales se identifican imaginando al objeto y visualizando los niveles que lo van envolviendo, como por ejemplo de manera inicial su soporte y así sucesivamente hasta llegar al punto máximo que sería la región donde se encuentra el museo que contiene el objeto. Finalmente, el proceso de comunicación de los riesgos que tiene implícito de manera inicial la evaluación de estos para posteriormente comunicarlos, a través de diferentes estrategias como por ejemplo pequeñas oraciones que lo resuman “la luz

del día que entra por las ventanas de la nueva sala de exposición del museo provocará el desvanecimiento de los colores sensibles en los trajes que se exhiben allí” (p.58). Entre otras muchas que se pueden desarrollar de acuerdo con los riesgos identificados.

Después de haber desarrollado esta fase se puede entrar en la etapa de analizar, la cual consiste en determinar el valor de manera detallada de cada riesgo identificado, es en este proceso donde se debe crear una estimación de la posibilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto esperado. La guía propone diferentes escalas para el análisis de riesgo que ayudan a visualizar y apoyar la estimación. De acuerdo con la información que se registre en el proceso anterior se puede realizar una evaluación que permita ver la magnitud del riesgo y su grado de prioridad, de modo que se puedan tomar decisiones frente a qué riesgo se atenderá de inmediato. Así es como se llega a la última etapa en donde ya se conocen los riesgos, sus respectivas magnitudes y el grado prioridad, de modo que ya se está en las condiciones de diseñar medidas para tratarlos. Hay diferentes estrategias para gestionarlos como por ejemplo el riesgo del hurto, podrían evaluarse niveles de seguridad que lo minimicen entre otros. A continuación, se relaciona el ciclo propuesto por la ICCROM, donde se pueden visualizar estas etapas de gestión de riesgo con mayor claridad.



Figura 1.21. Como hacer gestión de riesgo. Tomado de: ICCROM. (2016). *Como hacer gestión de riesgo*. [Figura]. Guía de gestión de riesgos para el patrimonio museológico.

## **6. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES METODOLÓGICAS ENTRE LA GESTIÓN DEL RIESGO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

Una vez establecida la relación de los términos mencionados en los apartados anteriores, se analizaron los elementos comunes y complementarios que posteriormente permitirán establecer una ruta metodológica para la gestión de riesgo en bibliotecas universitarias.

Existe una relación intrínseca entre la planeación estratégica y la gestión de riesgos, la cual se han expuesto e indagado a lo largo de los diferentes apartados de este trabajo y que en su integración a los modelos de negocio particulares de las bibliotecas universitarias proponen retos en su aplicación.

Como se ha expuesto en apartados anteriores la finalidad de la planeación estratégica tiene el mismo objetivo para cualquier tipo de organización incluyendo las bibliotecas universitarias, allí la entidad define las estrategias para alcanzar sus metas, además de establecer la misión y la visión que les permita adaptarse a los cambios constantes presentes en esta actual sociedad. Para aplicar de manera efectiva este proceso y que la formulación de estas acciones tenga un soporte, existen modelos que apoyan este razonamiento y ayudan a ver de manera clara y concisa su conceptualización: Es en este punto donde se encuentra la primera diferencia entre un modelo de planeación estratégica general a un modelo diseñado para la biblioteca universitaria.

A lo largo del marco teórico se expusieron diferentes modelos de planeación estratégica, que permiten ver variedad en el desarrollo, análisis y profundidad del proceso. Pero como herramienta el valor determinante de aplicación es la necesidad de la organización, así que decidir cuál es el mejor es algo pragmático.

Mientras que los modelos propuestos o diseñados para las bibliotecas universitarias muestran un enfoque fuertemente ligado a la identificación de elementos de su entorno interno e inmediato, para formular la misión, la visión, los objetivos y metas y después implementar la estructura, cultura y sus políticas. Dejando a un lado el análisis de su entorno externo característico en los modelos como el DOFA, PEST, Modelo de Clueck o el de Chiavenato. Y la razón por la que probablemente se dé esta limitación, es porque la biblioteca universitaria como unidad dependiente de la universidad responde a una planeación estratégica que supone que contempla estos elementos del entorno externo, lo puede obviar el análisis o la contemplación de estos y que el enfoque se dirija a responder las necesidades de sus partes interesadas y también a las del modelo académico de enseñanza de la misma institución.

Complementario a los modelos, vale la pena destacar algunas aproximaciones que hacen algunos autores a través de estudio de caso, en los que se propone que la P.E en las bibliotecas universitarias se puede desarrollar a través de una serie de fases para soportar el éxito de este proceso. Sin embargo, estas se quedan en aspectos generales y no se profundizan en criterios más rigurosos como los mencionados en modelos como el de Chiavenato, DOFA o hasta el PEST. Los estudios concluyen en una serie de falencias con respecto a la aplicación de la P.E y sus fases en bibliotecas universitarias en Argentina y España. Esto deja en evidencia que hay una falencia en la apropiación e incorporación de los modelos existentes para el desarrollo de la planeación estratégica en las bibliotecas universitarias. Sin embargo, hace falta más información y rigurosidad en los criterios y los métodos para el análisis de los planes estratégicos y los lineamientos establecidos para evaluación de estas unidades de información.

Por lo que se refiere a la participación de las bibliotecas universitarias en los macroprocesos de planeación estratégica de la universidad, autores como Arriola, Birdsall & Hensley y Zahran mencionan la importancia de convertirse en un agente



activo dentro de los planes educativos e investigativos de la institución, con el fin de posicionar sus actividades como un servicio estratégico y vital para la institución.

Como se ha visto en la gestión de riesgo, es importante determinar el contexto y contar con un marco de referencia que implica conocer la planeación estratégica de la organización, pues como menciona el IRM, este proceso requiere de revisión y desarrollo constante porque implica identificar todos los riesgos de la organización en el pasado, presente y futuro para llevar a cabo la ejecución eficiente de la estrategia de la organización. Esto aplica para todo tipo de organizaciones incluyendo las bibliotecas universitarias.

Analizando la evolución de la gestión de riesgo para bibliotecas, se encuentra una clara tendencia en sus inicios a centrarse en la identificación, clasificación y evaluación de riesgos asociados a la preservación y conservación de recursos bibliográficos como lo muestran autores como Robertson con su clasificación de riesgos para bibliotecas universitarias, que deja ver solo un pequeño apartado para los riesgos empresariales. Por otro lado, está el desarrollo del plan de emergencia propuesto por la IFLA para bibliotecas y las diversas guías y manuales desarrollados por bibliotecas nacionales que también presentan este enfoque.

Ahora bien, autores como Corda y Michalko, Malpas, & Arcolio (OCLC) proponen un abordaje mucho más amplio de los riesgos a los cuales está expuesta la biblioteca universitaria. Corda, Viñas, Coria y Vallefín a través de su estudio aplicado a la Biblioteca de la Universidad de La Plata en Argentina, se rompe con esta tendencia y nos muestran una gama más amplia con respecto a los riesgos que pueden presentarse y desarrollarse en la biblioteca universitaria como lo son los riesgos tecnológicos, reputacionales, administrativos, informacionales entre otros. Pero es el estudio realizado por Michalko, Malpas, & Arcolio (OCLC) nos muestra un ecosistema de riesgos, diferenciando entre internos y externos que pueden afectar los objetivos y actividades misionales de la biblioteca. Esta clasificación en

relación con las metodologías usadas en la norma y los modelos presentados en el marco teórico para la gestión de riesgo es la que mejor se adapta a estas, por su identificación de riesgos estratégicos, operaciones, financieros y de gestión del conocimiento.

Corda (2016), aborda unas aproximaciones metodológicas para la gestión de riesgo en bibliotecas, para ello toma como referencia la guía de la ICCROM, desarrollada para la conservación y la preservación de piezas museológicas, la falencia se evidencia en que en sus investigaciones es que no se muestra el análisis previo, antes de llegar al paso de la identificación del riesgo, generando descontextualización al momento de entender la ruta de aplicación de la investigación a la biblioteca de la Universidad de La Plata .

Es así que las experiencias que se abordaron en el marco teórico para la gestión del riesgo en bibliotecas universitarias muestran la misma falencia que Corda (2016) y es que se centran o se desarrollan en ciertos pasos de una ruta metodológica para gestionar el riesgo, como se evidencia en las normas y estándares para la gestión y el tratamiento de este.

Pueden que existan planes o sistemas de gestión integral del riesgo en bibliotecas universitarias aplicados alrededor del mundo, pero sin embargo se puede evidenciar a través de las búsquedas bibliográficas relacionadas con este campo, que hay una tendencia a no documentar dichos progresos, productos o resultados, lo que interfiere el desarrollo teórico y práctico del tema, que no existan experiencias que permitan tener una guía a otras instituciones que deseen aplicarlo a sus contextos particulares, y que finalmente se tenga una percepción errada de que las bibliotecas no se interesan en asumir este proceso en sus unidades de información.

Como lo proponen las metodologías expuestas para la gestión integral del riesgo, este proceso debe ser parte activa en la cultura organizacional y en la planeación

estratégica, es allí donde se podrá ver el impacto a través de sus políticas y programas diseñados para su desarrollo e implementación. De acuerdo a lo anterior toda la organización debe estar involucrada y cada colaborador deber ser un agente participativo en la mejora y el desarrollo del proceso. Esto también incluye a las bibliotecas, lo que implica que sea una actividad constante y que se pueda aplicar a su cultura, un modelo que puede solventar esta aplicación es el COCO, que permite el diagnóstico de la cultura organizacional y además tiene como fin la integración a esta, a través del establecimiento de la confianza entre las personas de la unidad.

Por otro lado, las bibliotecas universitarias deben tener en cuenta que la aplicación de los modelos de gestión del riesgo implica algunos conocimientos previos y una profundización de las herramientas y técnicas, tanto para la planeación estratégica, como para la identificación, clasificación, análisis, evaluación y la estrategia del tratamiento de los riesgos. Adicionalmente hay profesionales especializados en la aplicación de normas y estándares internacionales como la ISO 31000 o la norma COSO, pero también hay otras normas como la IRM diseñadas para no especialistas en gestión de riesgo, porque ofrece un contexto claro de cada paso de su metodología ejemplos y vocabulario sencillo que facilita su comprensión y posible implementación para unas diversas organizaciones incluyendo la biblioteca universitaria.

En el anterior análisis, se evidenció que existe un avance en el proceso de identificación, clasificación, análisis y evaluación de los riesgos a los que se puede enfrentar las bibliotecas universitarias. Sin embargo, estas valoraciones pueden variar de una entidad a otra dependiendo su alcance, presupuesto, necesidades, tamaño entre otros elementos de su entorno interno y externo. Pero, además, es necesario incluir otros participantes que brinden una visión holística de estrategia y de la gestión del riesgo. Integrando para el caso de las bibliotecas universitarias a otros agentes como facultades, docentes, vicerrectorías entre otros, que impactan

en su operación y en sus objetivos. Finalmente, estas acciones necesitan integrarse a una ruta metodológica que brinde un desarrollo lógico en su aplicación y que logren los resultados esperados de asumir y desarrollar este proceso de manera integral.

Es de esta manera que se puede alcanzar que la gestión de riesgo en una biblioteca universitaria se convierta en un proceso que apoye la toma de decisiones, sea parte de la planeación estratégica, genere relaciones interdisciplinarias que tenga como resultado el posicionamiento de esta unidad, además de permitir la visualización de manera integrada y estructurada de las prioridades y debilidades que se están desarrollando en la unidad de información y que con el desarrollo de la mejor estrategia se aumente su valor para la universidad.

## **7. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

Bajo el análisis expuesto en el apartado anterior, se identificaron elementos para la gestión del riesgo que pueden generar valor agregado a las bibliotecas universitarias y que para este trabajo de investigación brindan una línea de acción para el desarrollo de una ruta metodológica, que dé respuesta a una visión global de la gestión integral del riesgo para estas unidades.

La ruta metodológica que se propone para la gestión de riesgo en este trabajo de investigación se caracteriza por recoger de los modelos expuestos, las componentes que más se adaptan la estructura de la biblioteca universitaria. La selección se basó en las características mencionadas de los modelos y normas abordados en el primer apartado y apoyado con el análisis expuesto en el segundo apartado. Como resultado se expone una ruta que contempla la gestión del riesgo desde cualquier proceso de la planeación estratégica de la biblioteca universitaria y que permite visualizar un marco de aplicación global por capas internas y externas.

En la primera capa interna se encuentra la biblioteca universitaria, la segunda capa interna comprende el contexto universitario y la última contempla el entorno externo tanto para la universidad como para la biblioteca. A través de la figura 2.1 se puede observar de una manera más dinámica la ruta metodología propuesta para la gestión del riesgo en bibliotecas universitarias.



Figura 2.1. Ruta metodológica para la gestión de riesgo en bibliotecas universitarias. Autoría propia.

## **7.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA**

### ***7.1.1 Fase I. Identificación y análisis del entorno de la biblioteca universitaria***

#### ***7.1.1.1 Entorno interno de la biblioteca universitaria***

La biblioteca universitaria se contempla en la capa interna de la ruta y contiene dos grandes procesos, planeación estratégica y gestión de riesgo, los cuales deben estar alineados a la estrategia general de la universidad, lo que implica que deben responder a todas las partes interesadas y relacionadas con su campo de acción. En la parte izquierda se pueden enlistar diferentes componentes del proceso de planeación de estratégica mediados por los objetivos de la biblioteca y su cultura. Los objetivos y su agrupación se tomaron del modelo COSO y algunos elementos propuestos por el modelo de planeación estratégica para biblioteca universitarias de Zahran. Estos abordan la totalidad del campo de acción de la organización y además a diferencia de otros modelos y normas aportan ese componente holístico para gestionar el riesgo desde cualquier objetivo.

Los objetivos de la biblioteca universitaria pueden desarrollarse desde el nivel estratégico, operacional, informacional y en el cumplimiento de su función, estos se caracterizan porque deben estar en coherencia con la labor social, académica e investigativa de la universidad. Es así que en primera instancia los objetivos estratégicos de la biblioteca comprenden la misión, visión, las políticas y metas, soportadas y desarrolladas por la estructura organizacional de la unidad, la cual responde al modelo académico y económico de la unidad matriz.

Y es bajo este lineamiento que la biblioteca propone y desarrolla estrategias que le permitan mantener su servicio de calidad y generar nuevos presupuestos o socios estratégicos para desarrollar esa misión o esa visión que le permiten posicionarse para abrir nuevos servicios a todas sus partes interesadas y que la universidad la contemple desde su estrategia como un servicio estratégico. De esta manera los objetivos operacionales comprenden el plan de acción por medio del cual se pueden

implementar esas estrategias que responden a las metas de la biblioteca, lo que implica servicios, colecciones, espacios, recursos y el presupuesto necesario para su realización.

El objetivo de la información debe contemplar la fiabilidad, acceso, manejo ético y transparente para todas sus partes interesadas. Lo que incluye una gestión del conocimiento que responda a las necesidades de sus usuarios, a través de los diferentes medios de comunicación de la información en todos sus formatos. Para complementar y apoyar esta misión la biblioteca debe incluirse las regulaciones actuales que cobijen el manejo de la información.

De este modo el objetivo de cumplimiento encierra los procesos que soporten la calidad de los procesos de la biblioteca, enmarcados en la legislación, tanto universitaria como regional. Todos estos objetivos se ven entrelazados por la cultura organizacional, pues de esta depende muchos comportamientos, visiones y percepciones, que determinan el desarrollo de cualquier objetivo de la biblioteca en un marco de referencia para la implementación y tratamiento del riesgo. Modelos como el COCO que nacen a partir de la necesidad de la cultura del riesgo, desarrolla una metodología que permite introducir el pensamiento del riesgo a la cultura organizacional, para que este proceso sea a futuro una responsabilidad colectiva, para que se convierta en un factor de éxito del proceso de gestión.

El modelo académico al cual responde la biblioteca está en constante cambio y es por eso que la metodología propuesta es adaptable, dinámica y toma en consideración factores humanos y culturales. A través de la mirada de los objetivos se soporta este dinamismo, y se brinda la opción de asumir el riesgo desde cualquier objetivo.



Es por esta razón que se vincula la planeación estratégica a la gestión de riesgo y se posiciona en la figura 2.1 en la parte derecha de manera horizontal, y es la ruta que seguir para gestionarlo. El modelo que se escogió fue el desarrollado por la IRM, ya que contempla pasos que no se presenta en otros modelos y normas, y que para la biblioteca universitaria aporta un valor agregado, a través de la necesidad de integración con áreas y acompañamiento del personal a la biblioteca, además de la declaración de responsabilidades y la creación de política para gestionar el riesgo.

La segunda capa se compone del contexto universitario, que para esta ruta supone la estrategia institucional, la planeación estratégica que abarca la misión, visión y objetivos y finalmente el modelo académico de enseñanza. El entorno interno, se compone de la biblioteca y el contexto universitario los cuales comparten dos procesos, el de comunicación mencionado anteriormente y el de las partes interesadas que son todos esos usuarios directos e indirectos de la biblioteca, docentes, administrativos, egresados investigadores etc. Que hacen parte de este proceso de manera directa e indirecta y a los cuales se debe contemplar para soportar una visión integral y global de lo implica gestionar el riesgo.

#### ***7.1.1.2 Entorno externo de la biblioteca universitaria***

La tercera capa define el entorno externo de la biblioteca universitaria que da respuesta a uno de los hallazgos expuestos en el segundo apartado. Puesto que los modelos de planeación estratégica para bibliotecas universitarias no exponen con claridad el entorno externo universitario, que comprende las partes interesadas como lo son por ejemplo el Ministerio de Educación, las comunidades de investigación, el gobierno, consorcios, etc. Para que las identificaciones de las partes interesadas sean analizadas de forma eficiente un buen punto de partida es el modelo de planeación estratégica de Birdsall & Hensley (1994). Identificar satisfactoriamente las partes interesadas pueden influir en el funcionamiento adecuado de esta unidad académica, generar amenazas y oportunidades que

impactarían directamente a la planeación estratégica de la universidad y por consiguiente de la biblioteca universitaria.

Además, estas partes externas deben involucrarse en la toma de decisiones para llegar a los resultados esperados. Este modelo relacionado con los elementos de la planeación estratégica da como resultado que el proceso sea sistémico, estructurado y oportuno para abordar la incertidumbre, que surge del cumplimiento de la misión de la biblioteca universitaria.

Es indispensable usar herramientas que permitan la identificación de los elementos del entorno y su relación con el impacto político, económico, social y tecnológico. Entre estas herramientas se encuentran los Análisis PEST y el Análisis FODA mayormente usada en la planeación estratégica. Mediante la identificación de estos elementos sirve como insumo para un posterior desarrollo de un proceso de gestión de riesgos efectivo.

### **7.1.2 Fase II. Valoración del riesgo:**

El primer paso se contempla como un macroproceso llamado valoración del riesgo, que contempla micro procesos como los son: análisis y la evaluación. Es importante subrayar que la biblioteca universitaria dentro de sus servicios contempla colecciones físicas y electrónicas, espacios, recursos, a asesoramiento del personal, mobiliario etc. El análisis expuesto en el segundo apartado expuso la tendencia hacia el desarrollo de los riesgos relacionados a las colecciones físicas, pero dentro de los servicios que soportan la misión de la biblioteca y sus características no solo se encuentran este tipo de colección, es por eso que gestionar solo un parte de los posibles riesgos a los cuales se enfrenta la biblioteca, no permitiría obtener los resultados idóneos que brinda la gestión integral de los riesgos.

## 1.1 Análisis del riesgo

Teniendo la claridad de esta premisa es que podemos analizar el riesgo. Este primer micro proceso contempla la identificación. Para esto, se recomienda de acuerdo a los recursos de la biblioteca utilizar métodos de observación combinados con entrevistas y revisiones de los procesos que permitan identificar el riesgo en la función del quehacer de la biblioteca, desde la mirada del especialista que realiza la función, como del externo a esa función, para detectar los riesgos que no se pueden visualizar en la cotidianidad.

La identificación del riesgo es peculiar para las bibliotecas universitarias porque no solo debe enfocarse en las funciones, sino que además debe contemplar las colecciones, los servicios los espacios, áreas externas a la biblioteca, tecnología entre otros, es por eso que la clasificación realizada por Michalko, Malpas, & Arcolio para el (OCLC), puede tomarse como ejemplo panorámico para este proceso, ya que muestra una gama de riesgos internos de la biblioteca académica y también aquellos externos a ella pero que le generan incertidumbre en el cumplimiento de sus objetivos.

De manera simultánea a la identificación debe realizarse la descripción del riesgo, del cual dependen la toma de decisiones frente a este. Finalmente, está la estimación o frecuencia con el que este ocurre, para este tercer paso se sugiere crear un estimado de que tan probable es que ocurra el riesgo en un tiempo determinado, el estudio de Michalko, Malpas, & Arcolio para el (OCLC) puede tomarse como ejemplo para el desarrollo de este punto y para la descripción del riesgo puede tomarse la plantilla que presenta el IRM.

## 1.2 Evaluación del riesgo:

Para poder desarrollar el segundo micro proceso, debe tomarse como base el resultado del análisis del riesgo, el cual comprenderá una lista de los riesgos, su

descripción y la frecuencia de que pueda ocurrir en el tiempo. Con esta información lo primero que debe hacerse es evaluar el riesgo basado en su descripción, soportado por una rúbrica que contemple todos los elementos relacionados a ese riesgo.

Seguidamente, se exponen los valores del riesgo en cuanto a su impacto y frecuencia. Para poder culminar este proceso se toman estas dos variables y se determina que riesgos requieren de atención inmediata. Para este análisis existen diferentes herramientas como lo son fórmulas matemáticas, mapas de calor, sistemas estadísticos que muestren como resultado el tratamiento del riesgo. Para este proceso puede tomarse como guía de aplicación el estudio de caso de Michalko, Malpas, & Arcolio para el (OCLC), quienes muestran a través de una agrupación de riesgos, una evaluación basada en una rúbrica de probabilidad e impacto a través de cuadro de calor o el modelo de Bravo Mendoza, Oscar que detalla cómo realizar la evaluación del riesgo a través de matrices estadísticas.

### **7.1.3 Fase III. Informe de los riesgos:**

Una vez se tengan los resultados del paso anterior, debe presentarse el informe de riesgos en el cual se justifiquen porqué es importante su gestión, a través de las amenazas encontradas y las oportunidades que genera tanto para la unidad de información como para la Universidad. Como se ha mencionado en el marco teórico, es indispensable que la biblioteca universitaria a través de la coherencia con la universidad, soporte su función, gane posicionamiento y así logre más presupuesto para sus proyectos.

Este informe debe compartirse con las unidades estratégicas de la universidad, que se ven relacionadas con los riesgos externos que afectan a la biblioteca. De este modo se crea un trabajo colaborativo e interdisciplinario que contemple la mejora

en diferentes aspectos de la unidad de información, pero también para la universidad.

#### **7.1.4 Fase IV. Decisión sobre el riesgo:**

Bajo el informe de riesgos y la interacción que genera su presentación entre la biblioteca y otras áreas estratégicas de la universidad, se llega al momento de la toma de decisiones que implica diferentes actores, puntos de vistas y percepciones bajo las cuales se tratará el riesgo de la biblioteca universitaria, desde una mirada interdisciplinaria, estratégica y dinámica. Además, esta acción provocará un cambio en la imagen de la unidad de información, que puede llegar a la contemplación de incluirla en otro tipo de procesos externos al entorno de la biblioteca universitaria, a través de la comunicar de las acciones frente a los riesgos que pueden llevar al desarrollo de nuevos proyectos.

#### **7.1.5 Fase V. Tratamiento del riesgo:**

El tratamiento del riesgo es el proceso mediante el cual se determina la estrategia que se empleara para gestionarlo. Lo que implica definir el enfoque de la estrategia y su justificación, para esto se debe contemplar las siguientes preguntas ¿qué impacto económico se crea si no gestionó el riesgo? y ¿cuáles son los beneficios esperados frente a la estrategia sugerida para controlar el riesgo?

Teniendo claridad en estos puntos se puede elegir la orientación para el tratamiento del riesgo, que puede darse desde el marco de la mitigación, control o eliminación. En este proceso también deben incluirse los responsables que estarán encargados de los controles y el seguimiento del riesgo, es ideal que en este proceso se pueda incluir a todo el personal, para mejorar la cultura y participación en la biblioteca universitaria frente al riesgo. Es importante resaltar que los riesgos que están relacionados con leyes deben gestionarse por su impacto legal en la función directa

de la biblioteca universitaria a tener en cuenta las leyes de protección de datos o las relacionadas con los derechos de autor.

#### **7.1.6 Fase VI. Informe de riesgos residuales:**

Del anterior proceso debe presentarse un informe en el que se consignent los riesgos que por su evaluación se gestionaran después o no se gestionaran, a este tipo de riesgos se les conoce como residuales. Este informe debe ser un documento de insumo para la futura toma de decisiones y cambios en la evaluación del riesgo. De Allí que se tome la decisión de monitorear estos riesgos residuales.

Por otra parte, la biblioteca puede ser vista como una unidad de negocio, es decir una unidad que conforma una línea de acción de la organización, en este caso la biblioteca en una línea del soporte académico universitario. La biblioteca universitaria debe ser consciente de los riesgos que son parte de su responsabilidad y de las posibles consecuencias e impacto que pueden generar a otras áreas de la universidad. Así mismo se debe comunicar a todas las partes involucradas en este proceso, los nuevos riesgos y los fallos en las medidas de control encontradas durante el proceso de identificación. Este proceso se hace de forma transversal a las partes interesadas de la biblioteca y a las capas externas de la biblioteca universitaria.

#### **7.1.7 Fase VII. Supervisión:**

Cada parte de este proceso está sometido a la auditoría interna, la cual permite que se identifiquen oportunidades de mejora y que el proceso soporte su eficiencia. Es de este modo que se llega a una gestión de riesgo integral y efectiva, la cual se puede someter al último proceso de la ruta metodológica que es la supervisión o revisión del proceso de gestión.

Este último paso tiene como objetivo asegurar que los riesgos identificados estén evaluados y contemplados eficazmente, que las auditorías muestren un plan de acción eficaz y un tiempo de respuesta dentro de los parámetros establecidos, que justifiquen la calidad en la gestión del riesgo.

A través de los informes se cumple de cierta manera con la comunicación formal del proceso de gestión del riesgo a las altas direcciones, pero hay que recordar que dentro de las partes interesadas se encuentran otro tipo de usuarios, a los cuales no se les puede comunicar el riesgo de la misma manera, la guía del ICCROM a través de su ejemplo: frases alusivas al manejo del riesgo, nos muestra de manera dinámica de cómo puede comunicarse el riesgo a este tipo de usuarios, para que se conviertan en partes activas del proceso.

## 8. CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación se abordó con la visión de generar una metodología que facilite la comprensión en la implementación de la gestión del riesgo, bajo la mirada de la planeación estratégica en bibliotecas universitarias. Esto significó explorar los términos bajo una mirada administrativa para llegar a comprender su desarrollo en el ámbito de la biblioteca universitaria. La integración de ambas miradas dio paso a un análisis en el cual se expusieron hallazgos, consideraciones y las posibles oportunidades de mejora.

Se investigó sobre las metodologías gerenciales que mostraran diferentes puntos de vista sobre la gestión de riesgos, mediante la revisión de teorías, modelos, normas, estándares y sus aplicaciones en el contexto de la biblioteca universitaria, como resultado se llegó a la exposición de las relaciones entre estos procesos.

Se analizaron estas relaciones entre las metodologías estándares, normas y teorías y se logró determinar los factores comunes y diferenciales entre cada uno de ellos, lo que permitió encontrar elementos esenciales para el desarrollo de la propuesta, donde se puede evidenciar la interrelación metodológica en una sola ruta que apropia los elementos transversales de las bibliotecas universitarias para gestionar el riesgo.

El desarrollo del trabajo evidenció que la planeación estratégica es un proceso que requiere una reevaluación constante y que las bibliotecas no son ajenas a esta situación. Es un tema que en la actualidad ha mostrado desarrollo y se soporta a través de diferentes teóricos y experiencias, pero en el ámbito bibliotecario se ve una disminución con respecto a investigaciones que muestren su aplicación y profundización. Cabe resaltar bajo la anterior premisa que, a pesar de las pocas publicaciones existentes en este campo, los modelos de planeación estratégica para una biblioteca universitaria propuestos por distintos autores muestran un



desarrollo concienzudo de acuerdo con los modelos generales de planeación estratégica propuestos por la administración.

En contraste no se encuentra claridad en las metodologías sobre la gestión de riesgos en bibliotecas universitarias, omitiendo los elementos que hacen parte de las metodologías propuestas en las normas y estándares internacionales especializados en esta actividad. Sin embargo, se ve un avance en la fase de valoración en la identificación y evaluación del riesgo para la biblioteca universitaria, exponiendo un interesante análisis de los posibles riesgos que pueden afectar la función de esta unidad de información. Lo cual permite abrir una invitación a futuras investigaciones que deseen abordar y seguir desarrollando este proceso en estas unidades de información académicas.

Es evidente que cuando se incluye la gestión de riesgos a la unidad de información se le da un valor agregado, porque se pueden soportar con mayor fiabilidad la toma de decisiones. Además, de proporcionar a la biblioteca una visión general de su unidad de negocio, que contemple el manejo eficiente de sus recursos y la creación de estrategias que valoren amenazas y oportunidades.

En conclusión, la gestión de riesgo en bibliotecas universitarias, es un campo de estudio que merece la pena profundizar. Porque entre más avances teóricos en esta disciplina, se mejorará su aplicación práctica. También facilitaría la identificación de nuevos elementos emergentes para tener en cuenta al momento de evaluar la implementación de la gestión de riesgo en unidades de información académicas.

## 9. RECOMENDACIONES

Para implementar esta ruta metodológica es recomendable entender qué es una aproximación global de cómo gestionar el riesgo en la biblioteca universitaria. Por ello, se aconseja utilizar técnicas y herramientas para la identificación y análisis del entorno interno y externo, que se ajusten a conocimientos, presupuesto, personal y necesidades de la biblioteca universitaria. También es necesario contemplar herramientas de valoración del riesgo que estén acordes a la experiencia y el grado de especialidad de los miembros de la unidad de información académica.

Es importante tener en cuenta que cada biblioteca universitaria puede crear su propia clasificación del riesgo y esto depende de sus contextos particulares. Por lo que se recomienda que las categorizaciones presentadas en el marco teórico sean tomadas como referencia sin dejar a un lado la visión propia en momento de la identificación, análisis y evaluación del riesgo en el entorno interno y externo de la unidad de información académica.

Es necesario que mínimo se integre al proceso de la gestión de riesgo los actores del contexto universitario. Estos servirán de apoyo durante el desarrollo del proceso y deberán ser parte de las estrategias que se definan para el tratamiento del riesgo.

Para poder llegar a la implementación eficiente de la ruta metodológica de la gestión del riesgo en bibliotecas universitarias, es indispensable la apropiación del pensamiento estratégico y la consciencia del riesgo de toda la organización, incluyendo la alta dirección en la cual recae la responsabilidad de promover y comunicar la cultura del riesgo.

Para finalizar la aplicación de algunos estándares requieren de consultores expertos. Es decisión de la biblioteca universitaria, valorar el grado de profundidad en la aplicación del proceso de la gestión de riesgo. De modo que la biblioteca

universitaria puede considerar el apoyo de personal especializado en las normas y estándares o determinar personal existente para el desarrollo de este proceso.

## REFERENCIAS

- Arias, A. (2005). Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 73 (28), 73-85. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN0505110073A>
- Arriola, O. (2009). Una caracterización de la biblioteca universitaria actual. *Revista Códice*, 5 (2) ,113-131. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/14514/>
- Birdsall, D. & Hensley, O. (1994). A New Strategic Planning Model for Academic Libraries. *Association of College & Research Libraries*. 55 (2), 149- 160. Recuperado de: <https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/14878/16324>
- Bravo, O. (2007). *Ciclo de Planeación estratégica*. [Figura]. Recuperado de: Gestión Integral de Riesgos. 2da ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU.
- Bravo, O. (2007). *Ciclo de la Gestión del Riesgo*. [Figura]. Recuperado de: Gestión Integral de Riesgos. 2da ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU.
- Bravo, O. (2007). *Clasificación del riesgo*. [Figura]. Recuperado de: Gestión Integral de Riesgos. 2da ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU.
- Bravo, O. (2007). *Evaluación del riesgo*. [Figura]. Recuperado de: Gestión Integral de Riesgos. 2da ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU.
- Bravo, O. (2007). *Gestión Integral de Riesgos*. 2da ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU.
- Bravo, O. (2007). *Proceso de Gestión de Riesgo*. [Figura]. Recuperado de: Gestión Integral de Riesgos. 2da ed. Colombia: Bravo & Sánchez, EU.

Carneiro, A., & García, P. (2008). Conociendo Sobre Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 10(2), 1-18. Recuperado de: [https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935471001\\_2.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935471001_2.pdf)

Casserly, M. F. (2004). Collection management as risk management. *Library Collections, Acquisitions, and Technical Services*, 28(1), 79-92. doi:10.1080/14649055.2004.10765976. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14649055.2004.10765976>

Corda, M., Coria, M. K., Cuervo, E., y Viñas, M. (2016). *Nociones de gestión del riesgo en relación a las bibliotecas: apuntes conceptuales para su caracterización Centro Médico de Mar del Plata*. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/30518/>

Corda, M.; Viñas, M.; Coria, M.; Vallefín, C. (2018). *Avances de investigación sobre gestión del riesgo en el ámbito de las bibliotecas universitarias de la Universidad Nacional de La Plata. VII Jornadas de Graduados-Investigadores en Formación, 24 al 26 de octubre de 2018, Ensenada, Argentina. Investigación, docencia y extensión a 100 años de la Reforma Universitaria. En Memoria Académica*. Recuperado de: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.10516/ev.10516.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.10516/ev.10516.pdf)

COSO. (s.f.). *Informe Ejecutivo*. Recuperado de: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf>

COSO. (s.f.). *Marco Gestión de riesgo propuesto por COSO*. [Figura]. Informe Ejecutivo. Recuperado de: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf>

Chapman, A. (2013). *Modelo PEST*. [Figura]. Plan de mejoramiento para la empresa BTP medidores y accesorios. Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/5084/6/PrietoCarolina2013.pdf>

- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. 3ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2011). *Modelo Chiavenato*. [Figura]. Recuperado de: [Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones](#). 2da ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. 2da ed. México: McGraw-Hill.
- Díaz, A., y Quinteri, C. (2015). *Diseño De Una Metodología De Gestión Del Riesgo Basada En Cibernética Organizacional Para Una Empresa Social Del Estado De III Nivel Atención De La Ciudad De Bogotá D.C.* (Trabajo de grado, Universidad Distrital Francisco José De Caldas). Recuperado de: <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/3005/1/QuinteroCristanchoCatherineVanessa2015.pdf#page=11&zoom=100,129,94>
- Federation of European Risk Management Associations (FERMA).(2003). *Estándares de gerencia de riesgos*. Recuperado de: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-spanish-version.pdf>
- Federation of European Risk Management Associations (FERMA).(2003). *Proceso de la gestión del riesgo propuesto por AIRMIC, ALARM e IRM*. [Figura]. Estándares de gerencia de riesgos. Recuperado de: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-spanish-version.pdf>
- Fundación Biblioteca Nacional de Brasil, (2011). *Biblioteca Nacional Plan de gerenciamiento de riesgos salvaguardia & emergencia*. Recuperado de: [http://objdigital.bn.br/acervo\\_digital/div\\_obrasgerais/drg\\_plano\\_risco\\_spa/drg\\_plano\\_risco\\_spa.pdf](http://objdigital.bn.br/acervo_digital/div_obrasgerais/drg_plano_risco_spa/drg_plano_risco_spa.pdf)

García, J. (2017). *Tendencias actuales en bibliotecas universitarias. Orientaciones bibliográficas*. Universidad de Alcalá. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/43154/1/Tendencias%20en%20Bibliotecas%20Universitarias.pdf>

González, M y Molina, M. (2008). *Las bibliotecas universitarias: breve aproximación a sus nuevos escenarios y retos*. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v18n2/aci02808.pdf>

Górnez, J. (s.f). *La biblioteca universitaria*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/33187594.pdf>

Guerrero, M. Medina, A y Nogueira, D. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial*, 41(1). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362020000100002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000100002&lng=es&tlng=es).

Herrera, J. y Pérez, M. (2006). Las clasificaciones de bibliotecas. Bibliotecas públicas. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/15447/>

Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 4ta Ed. . Kogan Page. Recuperado de: <http://ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login?url=https://search-ebSCOhost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1446715&lang=es&site=eds-live>

ICCROM. (2016). *Como hacer gestión de riesgo*. [Figura]. Guía de gestión de riesgos para el patrimonio museológico. Recuperado de: [https://www.iccrom.org/sites/default/files/2018-01/guia\\_de\\_gestion\\_de\\_riesgos\\_es.pdf](https://www.iccrom.org/sites/default/files/2018-01/guia_de_gestion_de_riesgos_es.pdf)

ICCROM. (2016). *Guía de gestión de riesgos para el patrimonio museológico*. Recuperado de: [https://www.iccrom.org/sites/default/files/2018-01/guia\\_de\\_gestion\\_de\\_riesgos\\_es.pdf](https://www.iccrom.org/sites/default/files/2018-01/guia_de_gestion_de_riesgos_es.pdf)

IFLA. (2006). *Prevención de desastres y planes de emergencia compendio de la IFLA*. Recuperado de: <https://www.ifla.org/publications/node/8068>

International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property. (2016). *Guía de Gestión de Riesgos para el Patrimonio Museológico*. Recuperado de: [https://www.iccrom.org/sites/default/files/2018-01/guia\\_de\\_gestion\\_de\\_riesgos\\_es.pdf](https://www.iccrom.org/sites/default/files/2018-01/guia_de_gestion_de_riesgos_es.pdf)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2011). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000. Recuperado de: [https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000\\_Gestion\\_del\\_riesgo.pdf](https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2011). *Proceso de Gestión de Riesgo*. [Figura]. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000. Gestión del riesgo. Principios y directrices Recuperado de: [https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000\\_Gestion\\_del\\_riesgo.pdf](https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2011). *Relaciones en la gestión de riesgo*. [Figura]. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000. Gestión del riesgo. Principios y directrices Recuperado de: [https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000\\_Gestion\\_del\\_riesgo.pdf](https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf)

Johnson, P. (2018). *Fundamentals of collection development and management*. 4ta ed. London: ALA Editions



Martín, C. (2008). *Bibliotecas universitarias: concepto y función Los CRAI*. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/14816/1/crai.pdf>

Michalko, J., Malpas, C. & Arcolio, A. (2010). *Research Libraries, Risk and Systemic Change*. Recuperado de: <https://www.oclc.org/content/dam/research/publications/library/2010/2010-03.pdf>

Monsalve, S. (2002). Teoría de juegos: ¿hacia dónde vamos? (60 años después de von Neumann y Morgenstern). *Revista de Economía Institucional*, 4(7) 114-130. ISSN: 0124-5996. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/419/41900707.pdf>

Muñoz, O. (2013). *El pensamiento estratégico. una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario*. (Tesis de doctorado, Universidad Ramon Llull). Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/125239/Tesis%20doctoral%20Omar%20Mu%F1oz%20S.%202013.pdf?sequence=1>

Nardi, A. (2005). *Administrando Estratégicamente Una Biblioteca Universitaria*. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/10048/>

National Minority AIDS Council (2009). *Planificación Estratégica. Serie De Efectividad Organizacional*. Recuperado de: <http://www.nmac.org/pdf/planificacionestrategica.pdf>

Norma técnica colombiana. (2011). *NTC ISO 31000*. Icontec International. Recuperado de: [https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000\\_Gestion\\_del\\_riesgo.pdf](https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf)

Oehlerts, B. (2009). Inventory: Risk identification and more. *Library & Archival Security*, 22(2), 73-83. doi:10.1080/0196007090290399. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01960070902903995>

Parra, J. (2013). *Temario de Biblioteconomía Universidad de Santiago de Compostela*. 1era ed. España: Lulu. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=KvHCDwAAQBAJ&pg=PA642&dq=Temario+de+Biblioteconom%C3%ADa+Universidad+de+Santiago+de+Compostela&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjvlcbC99ToAhUPWN8KHWMSAUkQ6AEIKjAA#v=onepage&q=Temario%20de%20Biblioteconom%C3%ADa%20Universidad%20de%20Santiago%20de%20Compostela&f=false>

Pimentel, L. (1999). *Planeación estratégica. Introducción a la planeación estratégica. Raíces, Puntos De Vista Y Modelo “Estándar” De La Estrategia*. Recuperado de: [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.2.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)

Ponce, H. (2007). *Modelo FODA*. [Figura]. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Rey, C., Camón, E. y Pacheco, F. (2018). El soporte a la investigación en las bibliotecas universitarias españolas. *Anales de Documentación*, 21(1). <http://dx.doi.org/10.6018/analesdoc.21.1.295841>. Recuperado de: <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/295841/224511>

Robertson, G. (2015). Libraries and risk. *Disaster Planning for Libraries*. (pp. 2-9). Elsevier. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/book/9781843347309/disaster-planning-for-libraries>

Rodríguez, D., y Valldeoriola, J. (2009). *Métodos de investigación*. Recuperado de:  
[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/77608/2/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n\\_M%C3%B3dulo%201.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/77608/2/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n_M%C3%B3dulo%201.pdf)

Zahran, K. (2014). Strategic Management Model for Academic Libraries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 147, 25, 9-15. Recuperado de:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814039846>