



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria
Process management applied to the information services area of the university library
Gestão de processos aplicada à área de serviços de informação da biblioteca universitária

Resultado de investigación

Recibido: 2/10/2022 Revisado: 1/11/2022 Aceptado: 12/12/2022

Marianelys Fonte Pacheco

Universidad de Matanzas, Cuba.

<http://orcid.org/0000-0003-3140-7148>

marianelys.fonte@umcc.cu

Urselia Ledesma Rodríguez

Universidad de Matanzas, Cuba.

<http://orcid.org/0000-0002-5300-756X>

urselia.ledesma@umcc.cu

Resumen

Objetivo: Mejorar el proceso de Servicios de Información para la prestación de servicios con calidad y eficiencia. Métodos: Analítico-sintético e inductivo-deductivo para conocer el estado de la aplicación del enfoque de procesos en la biblioteca universitaria. El hipotético-deductivo permitió partir de una hipótesis sustentada en el desarrollo teórico de la gestión por procesos, planteándose además que la aplicación del procedimiento a aplicar propuesto por Medina-León et al., (2019) para la Gestión de procesos “DiANA”. De igual forma se aplicaron métodos empíricos.

Resultados: Confección de la ficha del proceso de Servicios de la información y un diccionario de actividades que permitió identificar actividades que aportan valor al proceso. Conclusiones: La aplicación de este enfoque gerencial podrá modificar el modo de concebir la administración de las bibliotecas universitarias como instituciones de información, logrando bibliotecas más productivas, que adapten sus servicios a las necesidades de información y exigencias de los usuarios. Se pudo lograr la caracterización del Departamento Servicios de Biblioteca de la Universidad



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



de Matanzas, para definir los ejes de acción y objetivos estratégicos. La aplicación de la matriz DAFO permitió identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en esta institución de servicios.

Palabras Clave: Biblioteca universitaria; enseñanza superior; gestión; universidad

Abstract

Objective: To improve the Information Services process for the provision of services with quality and efficiency. **Methods:** Analysis and synthesis, induction-deduction to know the state of the application of the process approach in the university library. The Hypothetical-deductive allowed starting from a hypothesis based on the theoretical development of management by processes, also considering that the application of the procedure to be applied proposed by Medina-León et al., (2019) for Process Management "DiANA". Empirical methods were applied in the same way. **Results:** The final result is the preparation of the Information Services process file and a dictionary of activities that allowed the identification of activities that add value to the process. **Conclusions:** The application of this managerial approach will be able to modify the way of conceiving the administration of university libraries as information institutions, achieving more productive libraries that adapt their services to the information needs and demands of the users. It was possible to achieve the characterization of the Library Services Department of the University of Matanzas, to define the lines of action and strategic objectives. The application of the SWOT matrix allowed to identify strengths, weaknesses, threats and opportunities in this service institution.

Keywords: University Library; higher level education; management; college

Resumo

Objetivo: Aprimorar o processo de Serviços de Informação para a prestação de serviços com qualidade e eficiência. **Métodos:** Análise e síntese, indução-dedução para conhecer o estado da aplicação da abordagem de processo na biblioteca universitária. O Hipotético-dedutivo permitiu partir de uma hipótese baseada no desenvolvimento teórico da gestão por processos, considerando também que a aplicação do procedimento a ser aplicado proposto por Medina-León et al., (2019) para Gestão de Processos "DiANA". Métodos empíricos foram aplicados da mesma forma. **Resultados:** O resultado final é a elaboração do arquivo do processo de Serviços de Informação e um dicionário de atividades que permitiu a identificação das atividades que agregam valor ao processo. **Conclusões:** A aplicação desta abordagem gerencial poderá modificar a forma de conceber a gestão das bibliotecas universitárias como instituições de informação, conseguindo bibliotecas mais produtivas que adaptem seus serviços às necessidades e demandas de informação dos usuários. Foi possível realizar a caracterização do Departamento de Serviços de Biblioteca da Universidade de Matanzas, para definir as linhas de ação e objetivos estratégicos. A aplicação da matriz SWOT permitiu identificar pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades nesta instituição de serviço.



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



Palavras chave: Biblioteca Universitária; educação de nível superior; gerenciamento; faculdade

Introducción

La información es uno de los recursos más valiosos para cualquier institución, el acceso a los diferentes recursos implica una actualización sobre las diferentes novedades que surgen como resultado del avance científico, pues permite conocer todo lo concerniente a una materia en su campo de desarrollo. Por lo que los centros que tienen dentro de sus funciones, gestionar recursos para satisfacer las necesidades de sus usuarios y sus expectativas, deben trabajar e instrumentar servicios, para cumplir con éxito la demanda de información, generando controles, usando indicadores de eficiencia y eficacia, recolectando y documentando información de carácter relevante, con el objetivo de contribuir a la generación de los conocimientos que le permitan mejorar la calidad de los procesos en su comunidad.

El conocimiento y la información son factores fundamentales de bienestar y progreso en la sociedad actual catalogada como sociedad de la información, este concepto hace referencia a la constitución de un nuevo paradigma tecnológico que implica el uso de nuevos medios para la producción y difusión de información. (Martínez et al., 2018, p. 4)

La calidad en la educación superior, debe ser de un objetivo encaminado al crecimiento y desarrollo de los procesos de gestión, para convertirse en espacios que propicien el crecimiento de proyectos e investigaciones, para perfeccionar la enseñanza y formación de profesionales capacitados, para enfrentar los desafíos de la sociedad actual, lo cual no es posible,

si no se diseñan servicios y procesos orientados a facilitar de forma oportuna y adecuada el acceso a la información.

El proceso de transformación en el contexto de la Educación Superior en Cuba, y como parte de su perfeccionamiento a partir del año 2017 implicó un cambio en el modelo de enseñanza, centrado en el aprendizaje y basado en una serie de competencias que convierten al estudiante en protagonistas de su propio aprendizaje con la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) entre las que se pueden mencionar: la concepción de carreras de cuatro años como parte del plan de estudios E y su implementación progresiva; la introducción de carreras de nivel medio superior y los objetivos estratégicos declarados en su planeación estratégica bajo el principio de que los procesos tributan al cumplimiento de los mismos.

En las Instituciones de Educación Superior cubanas (IES), como parte del perfeccionamiento empresarial, se llevan a cabo numerosas transformaciones orientadas al mejoramiento continuo, las que deben contribuir al desarrollo de sus funciones básicas para evitar la coexistencia de unidades académicas aisladas y sistémicas, aun cuando estas sean la base donde se gesta el cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos institucionales. La gestión de sus recursos pasa a ser una de las prioridades en las que debe trabajar para alcanzar sus metas.



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



En este sentido, uno de los elementos inherentes al desarrollo de los procesos académicos universitarios se relaciona con su capacidad de gestión, por lo que la dialéctica del binomio gestión-proceso constituye la plataforma sobre la que se erige la universidad como institución social. (Gutiérrez-Baffil et al., 2019, p. 3)

En el caso de la Universidad de Matanzas fundada en 1972, contaba en sus inicios con una Dirección Científico-Técnica para brindar servicios y productos de información científico técnicos a la comunidad universitaria. En el año 2014, se inicia el proceso de integración entre la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Juan Marinello”, ambas con instituciones de información científica.

En el curso 2016-2017, la universidad reconoce la necesidad de incorporar al igual que en los sectores empresariales, la aplicación del enfoque a procesos como un paso más hacia la excelencia y el cumplimiento de sus funciones.

El reconocimiento de la gestión por procesos se encuentra en el ámbito empresarial y en las más disímiles organizaciones de prestación de servicios, incluyendo las Instituciones de Educación Superior (IES), donde aún se gestiona por áreas funcionales, estas se enfrentan a grandes retos derivados de las exigencias del contexto externo, que las compromete a dirigir sus esfuerzos de gestión hacia una nueva forma de actuación. (Martínez, 2014, p.2)

En el curso 2017-2018, por orientaciones del Ministerio de Educación Superior (MES), se inicia el

perfeccionamiento estructural, organizativo y de funcionamiento, por lo que este proceso ocurre al mismo tiempo en estas instituciones con una nueva estructura organizativa y plantilla, creándose la Dirección de Información Científica (DICT) con tres departamentos subordinados: Departamento Servicios de Biblioteca, Editorial Académica y Observatorio Tecnológico.

Iniciando de este modo los primeros pasos para la aplicación del enfoque a procesos, la Universidad de Matanzas comienza un trabajo sistemático para alcanzar la excelencia, transformando su entorno para aumentar su nivel de gestión en todos sus procesos sustantivos.

La gestión por procesos como filosofía de dirección se ha convertido en una necesidad, al dotar a los directivos de una visión sistémica, que proporciona mayor efectividad en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, el cumplimiento de los objetivos, racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia), así como la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia). (Ortiz-Pérez et al., 2019, p.2)

De los procesos identificados por la Universidad de Matanzas en su planeación estratégica, el Departamento Servicios de Biblioteca se inserta en el proceso de Información, Comunicación e Informatización. El Departamento Servicios de Biblioteca cuenta con salas especializadas para brindar servicios y dos grupos de trabajo que tributan a los procesos Desarrollo de Colecciones y Procesos Técnicos.



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



Esto ha traído consigo exigencias para las bibliotecas universitarias, quienes han tenido que adaptar un nuevo modelo, que consiste en convertirlas en Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI). A su vez, requiere del desarrollo de nuevas competencias profesionales en el personal bibliotecario y del trabajo conjunto con el personal docente para contribuir a la formación integral de los estudiantes, futuros profesionales al servicio de la sociedad, referido a lo anterior

En tal sentido, por orientaciones del (MES) las bibliotecas universitarias están llamadas a incorporar el enfoque a procesos como forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de información de sus usuarios y que cumplan con sus expectativas y las de la sociedad, así como, su proyección social, con el diseño de servicios y productos de valor agregado, que tributen al cumplimiento de su misión, alineada a la de la Universidad.

El análisis de la contribución de las bibliotecas universitarias al desarrollo social, es esencial, para el cumplimiento de su misión, como centro de apoyo a la triple función que realizan, formación, investigación y servicio a la comunidad, lo que puede ser entendido desde varios puntos de vista en función de elevar la calidad de los mismos para satisfacer necesidades de información.

Las bibliotecas siguen siendo la estructura de apoyo esencial para que las universidades cumplan los objetivos trazados en su estrategia de trabajo. Es su función tradicional y debe seguir siendo su misión prioritaria. Sin embargo, para responder

adecuadamente a estos objetivos, las bibliotecas universitarias tienen que asumir los cambios que afectando a las universidades como a la sociedad e incorporarlos a su desarrollo, a sus estrategias de gestión y a sus servicios.

Desde los años 80 en las bibliotecas se hizo evidente la necesidad de abandonar la actitud custodial, practicada por estas desde su surgimiento y comenzar el tránsito hacia la etapa poscustodial, propia de la etapa posmoderna en la que sitúa la Sociedad de la Información y del Conocimiento. La biblioteca universitaria, trabaja en el rediseño y mejora de sus procesos, dado los nuevos retos que tienen las bibliotecas universitarias en Cuba de convertirse en Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).

La gestión por procesos en las instituciones de información científica

Las gestiones por procesos en las instituciones de información se utilizan para diseñar nuevos objetivos de trabajo, referido a esto Moreira-Delgado (2006) refiere:

La aplicación del enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las instituciones de información es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos. Así mismo, permite identificar, gestionar numerosos procesos interrelacionados, analizar y seguir coherentemente su desarrollo en conjunto, así como obtener una mejora continua de los resultados de la erradicación de errores y



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización. (p. 3)

Más adelante en ese mismo artículo refiriéndose al proceso plantea:

Cada proceso tiene un punto de inicio (entradas) y un punto final (salidas), en los que puede producirse una relación entre el sistema y el ambiente, con otros procesos, vinculados con determinadas áreas de la organización, sean departamentos, grupos de trabajo, secciones, etcétera. (p.4)

Sobre la gestión por procesos como una herramienta de trabajo de las bibliotecas, Stolle (2021) argumenta:

Dentro de la gestión de calidad y mejora continua de las Bibliotecas, se aplica la Gestión por Procesos como una herramienta de trabajo, con el objetivo de mejorar la organización y gestión de sus actividades, incrementar la calidad y mejora continua de sus recursos y servicios consiguiendo los retos que demanda la institución, y que llevarán a mantener altos los niveles de confianza y satisfacción de nuestros usuarios. (p.3)

La necesidad de aplicar el enfoque basado en procesos o gestión por proceso.

Puede mencionarse en este trabajo la factibilidad de aplicar el enfoque basado en procesos o gestión por procesos Taday (2021) que desarrolla su trabajo de investigación para estudiar las variables gestión por procesos y mejora continua en varias instituciones educativas ecuatorianas. Al respecto también es importante la consideración de Morales et al. (2019) cuando refieren:

la gestión por procesos se relaciona con el trabajo organizado y delimitado para tener un desarrollo eficiente con los consumidores, ya que se busca satisfacerlos sin perder la visión y misión de la empresa, es decir, tener una relación directa entre el cliente y la empresa. (p. 3)

A consideración de los autores la gestión por procesos permite que las organizaciones, se centren en los objetivos y metas a cumplir de manera organizada, permitiendo enfocar las debilidades de las áreas de trabajo, organizar, y planificar acciones que lleven al cumplimiento de metas en pos de la excelencia. Según González-Aportela et al. (2020):

Para llevar a cabo una gestión de calidad es necesario adoptar un enfoque de gestión por procesos, y para ello la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que ejecuta, ordenarlas y ubicarlas según su importancia para el cumplimiento de los objetivos de la organización para así desarrollar niveles superiores en la educación y en particular en las IES, específicamente en sus procesos. (p.6)

La diversificación de investigaciones en ambientes Web y todo lo relacionado con la producción creciente de información, obliga a los especialistas que trabajan en bibliotecas a rediseñar sus servicios en función de promover y socializar todo lo que se ha generado en materia de ciencia desde el entorno donde están insertadas, esto le permitirá identificar cuáles procesos transformar, y cómo diseñar una estrategia de trabajo que le permita ser más productiva y eficiente en cuanto a la gestión del conocimiento y la prestación de sus servicios. Sobre el tema Maldonado (2018) argumenta:



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda

mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. (p. 46)

Metodología y métodos

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos: analítico-sintético, permitió el estudio de las diferentes tipos de fuentes documentales y la revisión de diferentes puntos de vista de los autores para la gestión por procesos utilizadas en las universidades y bibliotecas. El método inductivo-deductivo para conocer el estado de la aplicación del enfoque de procesos en la biblioteca universitaria.

El método hipotético-deductivo, permitió partir de una hipótesis sustentada en el desarrollo teórico de la gestión por procesos, planteándose además que la aplicación del procedimiento a aplicar propuesto por Medina-León et al. (2019) para la Gestión de procesos “DiANA”. De igual forma se aplicaron métodos empíricos como la consulta con los especialistas para analizar cada uno de los procesos anteriormente identificados y sus tareas asociadas y la observación

científica en aras de diagnosticar los problemas a partir de criterios dados por expertos y especialistas.

Para la utilización del procedimiento propuesto para la Gestión de procesos “DiANA, se aplicó el método del coeficiente de Kendall. El algoritmo a seguir consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los procesos. Para ello, el equipo realizó un estudio acerca de los principales elementos que inciden en la selección de los procesos a mejorar. Este método permite reducir el listado de procesos (se les llama procesos relevantes) en función de su importancia y, a la vez, verificar la concordancia entre los juicios expresados por el grupo de expertos, con respecto a las evaluaciones que ofrecen para seleccionar los procesos relevantes. Con la aplicación de esta herramienta el listado se reduce a valores entre seis y ocho, lo que permite que el próximo análisis se realice con una mayor profundidad.



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



Resultados y discusión

Una vez establecido el listado de los procesos de la biblioteca por el equipo de mejora y presentados a la Alta Dirección, para su revisión y aprobación y como pre-selección a la obtención del orden de los procesos a ser mejorados se utiliza el procedimiento propuesto por Medina-León et al. (2021) para la Gestión de procesos “DiANA, que:

En su ejecución se integran un conjunto de herramientas y métodos que propician un proceso de mejora participativo, sistémico, integral y proactivo, en busca de eficiencia y eficacia; centrado en los procesos de mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las necesidades de los clientes (p. 4)

Se basa en los procedimientos propuestos para las instituciones hospitalarias. Estos a su vez ofrecen una guía metodológica compuesta por métodos y herramientas con el objetivo de estructurar y mejorar los resultados de la organización a partir de análisis de los procesos que la componen.

Las principales bondades de la propuesta se centran en su capacidad de actuar primero sobre aquellos procesos que inciden de una manera decisiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y posean un mayor impacto en los clientes bajo un proceso de mejora continua (Medina León et al., 2019, p.332)

El resultado final es la confección de la ficha del proceso Servicios de la información, que fue parte de la tesis de maestría defendida por el autor principal de la investigación dirigido a la mejora de los procesos de la

biblioteca de la Universidad de Matanzas. También se confeccionó un diccionario de actividades que permitió identificar ocho actividades, de ellas: siete aportan valor al proceso, las cuales se describen a continuación:

Análisis de solicitud del usuario. Consiste analizar la solicitud y extraer los elementos descriptivos como son: autores, título de las publicaciones, fechas, palabras claves que representan a la solicitud.

Análisis, síntesis y conversión de la solicitud. Se produce un proceso de síntesis donde los elementos relevantes y relaciones lógicas, se traducen a los lenguajes de búsqueda utilizados por el sistema de información. Se elabora la prescripción de búsqueda (solicitud formalizada).

Elaborar la estrategia de búsqueda. Son modelos, planes o procedimientos que se emplean para la recuperación de información, descartando aquella no relevante o pertinente. Las estrategias se utilizan según la necesidad de información del usuario.

Retroalimentación. Consiste en la transmisión y recepción de las opiniones y comentarios de los usuarios con el servicio brindado por la biblioteca. Este proceso permite ajustar y reorganizar el servicio a las necesidades de los usuarios.

También se pudo constatar que la aplicación de la ficha al proceso Servicios de Información incorporó significativas mejoras.

Mejoras del proceso

Para cumplir con la fase de mejora del proceso se parte del diagrama As-Is en el que se analiza cada una de las



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



actividades que se describen para determinar aquellas que aportan valor agregado al proceso y que inciden en la satisfacción de los usuarios, teniendo en cuenta su relevancia, veracidad, precisión y confiabilidad, sin perder de vista el momento más oportuno en que ésta sea ofrecida al usuario / cliente, así como de la sencillez y facilidad para acceder a la misma incluyendo el propio valor que el sistema de información sea capaz de añadir, con el propósito de lograr una salida de información que tenga cada vez mayor utilidad tanto para el usuario / cliente como para la entidad de información.

Las actividades identificadas que aportan valor agregado son: análisis de la solicitud del usuario, análisis, síntesis y conversión de la solicitud, elaborar la estrategia de búsqueda, retroalimentación.

Por último, se le dio cumplimiento a la fase de Seguimiento y Control en la cual se revisan las acciones a desarrollar, incluidas en el plan de mejora propuesto por la biblioteca.

Acciones a desarrollar, incluidas en el plan de mejora:

- Reunir al personal que trabaja en el aseguramiento al proceso.
- Comunicar al personal de todos los aspectos relacionados con el proceso (misión, objetivos, alcance, indicadores, etc., designando los responsables y los plazos para el cumplimiento de las actividades.
- Entrenar al personal en lo referente al proceso.

- Incluir las acciones de mejora del proceso en los planes de trabajo.
- Monitorear periódicamente el avance del proceso.
- Hacer los ajustes pertinentes.
- Estandarizar las acciones implementadas con el objetivo de impedir que se repitan las fallas y errores detectados.
- Continuar con las acciones de mejora. Al concluir se inicia identificando nuevos problemas y oportunidades, conduciéndolos a la mejora continua.

Además de los cambios significativos, esta ficha constituye un paso más, hacia la mejora de cada uno de los servicios de la biblioteca y permite a sus especialistas la oportunidad de brindar servicios de calidad que sirven de sustento al proceso de enseñanza - aprendizaje y a la investigación.

Para concluir, los autores enfatizan en las ventajas de la implementación de la gestión por procesos

Contreras et al. (2017) comenta que las ventajas de implementar una gestión por procesos se centran en que permiten que las organizaciones se centren en el cliente y en sus objetivos, dando claridad sobre qué podemos optimizar y cómo podemos utilizar nuestros procesos de forma más eficiente. Además, aporta una visión más macro de la organización, permitiendo la reducción de sus costos y tiempos; generando así una cohesión que logre la cooperación de todos los



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



miembros de la organización. (citado por Rivas, 2022, p. 24)

Conclusiones

La gestión por procesos constituye un paradigma de la gestión aplicable a las bibliotecas universitarias. Su utilización permite modificar el modo de concebir la administración de estas instituciones de información, se diseñen y mejoren sus servicios de manera que respondan y se adapten a las necesidades de información y exigencias de los usuarios.

La aplicación de este enfoque gerencial puede modificar el modo de concebir la administración de las bibliotecas universitarias como instituciones de información, logrando bibliotecas más productivas, que adapten sus servicios a las necesidades de información y exigencias de los usuarios, permite además elaborar la ficha del proceso identificado y sus indicadores.

Este enfoque permite también elaborar el diagrama As-Is y realizar el análisis del valor añadido. El análisis de este valor permite identificar nueve actividades de las cuales tres aportan valor al proceso: análisis síntesis y conversión de la solicitud, para elaborar la estrategia de búsqueda, que se debe asegurar e incluir en los planes de mejora.

Se pudo lograr la caracterización del Departamento Servicios de Biblioteca de la Universidad de Matanzas, para definir los ejes de acción y objetivos estratégicos. La aplicación de la matriz DAFO permitió identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en esta institución de servicios.

Referencias bibliográficas

González-Aportela, O. Batista-Mainegra, A. & González Fernández-Larrea, M. (2020). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria, una experiencia en la Universidad de La Habana. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/>

Gutiérrez-Baffil, T., Rivera-Pérez, S.J., Robaina-Pérez, R. & Mijares-Núñez, L. (2019). Gestión de los procesos universitarios en el Centro de idiomas de la Universidad de Pinar del Río.

Rev. Cubana Educación Superior, 38 (1).
<http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257->

Maldonado, J.A. (2018). *Gestión de procesos*.
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.html>

Martínez, R., Domínguez, M. & Rodríguez, A. I. (2018). Patrimonio cultural en la Universidad de Matanzas, una propuesta para su difusión.
<http://monografias.umcc.cu/monos18.htm>



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



- Martínez, K. (2014). *Contribución a la mejora de la Gestión por Procesos en la Universidad de Cienfuegos*. <https://eventos.ucf.edu.cu>
- Medina-León, A. A., Nogueira-Rivera, D., Hernández-Nariño A. & Comás-Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Rev. Chilena de Ingeniería*, 27 (2), 328-342. <https://www.scielo.cl/scielo.php?http://cl.submission.scielo.org/index.php/ingeniare>.
- Medina-León, A. A., Nogueira-Rivera, D., Hernández-Nariño A., Comás-Rodríguez, R., Medina-Nogueira, Y.E., Assafiri-Ojeda, Y., Hernández-Pérez, D.G., Ricardo-Cabrera, H., Pérez-Campaña, M., & Noda-Hernández, M.E. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos *Anales de la ACC*, 11 (3), 1-11. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062021000300012
- Morales, D., Martínez, D., Gonzales, A. & Leal, L. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Latinoamericanos de Administración*, 16(28), 1-12. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500003/409659500003.pdf>
- Moreira-Delgado, M. de la C. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. *ACIMED*, 14 (5). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2223113>
- Ortiz-Pérez, A., Pérez-Campaña, M. & Velázquez-Zaldívar, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque de procesos. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, 1(3), 1-12. <https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco03gestion-universitaria>
- Rivas, L. S. (2022) *Gestión por procesos y satisfacción del cliente en los clientes de la empresa EMSETUR Colón SAC en Lima en el año 2022* [Trabajo de investigación para optar el grado académico de Bachiller en Administración y Dirección de Negocios] San Ignacio de Loyola – Escuela ISIL, Lima Perú. <https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/169>
- Stolle, A. (2021). La gestión por procesos en las bibliotecas universitarias. Los mapas de procesos y los procedimientos. https://www.researchgate.net/publication/349811757_La_gestion_por_procesos_en_las_bibliotecas_universitarias_Los_mapas_de_procesos_y_los_procedimientos
- Taday, A. (2021). Gestión por procesos y la mejora continua en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Tungurahua. [Tesis Maestría Universidad Técnica de Ambato] <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/L>



¿Cómo citar el artículo?

Fonte-Pacheco, M. & Ledesma-Rodríguez, U. (2023). La gestión por procesos aplicada al área de Servicios de información de la biblioteca universitaria. *RIIED*, número 7, 1-12.



Contribución autoral:

Marielys Fonte Pacheco: El artículo es resultado de investigación de su Tesis de maestría, investigadora principal.

Urselia Ledesma Rodríguez: Actualizó la parte teórica de la investigación, conformó el artículo científico, siguiendo el estilo APA y elaboró las referencias bibliográficas aplicando el estilo bibliográfico recomendado.

Conflicto de intereses

Las autoras certifican que no existe conflicto de interés en la escritura y publicación de este artículo.