

# **Administrando la biblioteca como una institución de servicios**

Alejandra Marcela Nardi<sup>1</sup>

## **Resumen**

Se hace mención a los cambios cuantitativos y cualitativos que han transformado la historia de las bibliotecas, particularmente a través de las tecnologías informáticas y las telecomunicaciones. Se hace referencia a los cambios curriculares que han acontecido en carreras relacionadas con la bibliotecología y la documentación que se imparten en diversas Universidades del mundo. Se infiere que para hacer frente a la transformación que ha acontecido en las bibliotecas, se necesitan sólidos conocimientos en métodos y técnicas administrativas con el propósito de gestionarlas en forma eficaz y eficiente. Se fundamenta esta necesidad de acuerdo al enfoque de Peter Drucker, que identifica a la biblioteca como una institución de servicios. Se expone la diferencia entre la empresa y la institución de servicios, como también la problemática que plantea Drucker acerca de si las instituciones de servicio son administrables.

## **Introducción**

Cuando la información estaba dirigida a pequeño grupos de elites, su gestión podía administrarse en base al empleo de un pequeño conjunto de

---

<sup>1</sup> Coordinadora de la Biblioteca Manuel Belgrano. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba. [anardi@eco.unc.edu.ar](mailto:anardi@eco.unc.edu.ar)

técnicas, pero si los destinatarios de la información pasan en pocas décadas a contarse por centenares de millones, se requiere de un auténtico profesional construido intelectualmente con una sólida base académica.

Puede decirse que este ineludible cambio en la formación de los profesionales que deben administrar bibliotecas se encuentra asociado al fenómeno conocido como "masificación del conocimiento" y en las que las tecnologías informáticas y las telecomunicaciones han tenido un rol protagónico. Esto ha provocado ya, un violento cambio cuantitativo de tal magnitud que puede ser considerado como el acontecimiento que caracteriza a nuestra época. La "masificación del conocimiento" habrá de acarrear y esta acarreando inexorablemente cambios cualitativos de tal dimensión que terminaran por dejar a un costado al bibliotecario clásico sin sólidos conocimientos sobre disciplinas tales como administración, matemática, estadística e informática.

Mucho se ha escrito acerca de cómo los bibliotecarios debemos administrar nuestras bibliotecas y qué conocimientos debemos poseer para gestionar nuestras unidades de información en forma eficaz y eficiente, con el propósito de obtener resultados y un rendimiento acorde a las necesidades de la institución en la que estemos involucrados.

La mayor parte de los bibliotecarios -con el propósito de mejorar sus conocimientos y poder administrar en forma óptima sus bibliotecas- han participado de cursos relacionados con temáticas tales como:

- ✓ Planificación Estratégica
- ✓ Marketing de Servicios
- ✓ Calidad Total
- ✓ Evaluación y Medición de la Calidad
- ✓ Indicadores de Rendimiento
- ✓ Técnicas para el Estudios de Usuarios
- ✓ Formulación de Proyectos

En general, todos los conocimientos que se transmiten en este tipo de cursos son expuestos en forma disociada, siendo éstos netamente de carácter administrativo.

### **La formación profesional de los bibliotecarios y sus conocimientos sobre administración**

Debemos reconocer que nuestra formación profesional adolece de graves falencias relacionadas con conocimientos asociados a la disciplina administrativa, lo que no nos permite hacer frente en forma adecuada la gestión de una biblioteca. Es decir que no es suficiente leer trabajos sobre calidad total aplicados a las bibliotecas, ni aquellos relacionados con estudios de usuarios, o actualizar los conocimientos a través de publicaciones periódicas del ámbito de la bibliotecología y la documentación; sino que hace falta estudiar en forma sistemática autores tales como: David Aaker, Peter Drucker, Andrés Frydman, Paul Hague, Gero Levaggi, Adolfo Ruiz, Arthur Thompson, Mary Walton, entre otros.

Por ejemplo los textos David Aaker y Paul Hague nos permitirán realizar sólidos estudios de usuarios utilizando las técnicas de Investigación de

Mercados; los conocimientos que transmite Peter Drucker en sus libros "*La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*" y "*Dirección de instituciones sin fines de lucro*", nos permitirán comprender la naturaleza de las bibliotecas y encuadrarlas como instituciones de servicio; los libros de Adolfo Ruiz nos aportarán ideas claras y precisas de cómo organizar los servicios de una biblioteca, en cambio autores como Gero Levaggi y Arthur Thompson posibilitarán a los bibliotecarios conocer que es posible administrar las actividades de las bibliotecas planificándolas en forma estratégica. Si bien estos textos no se encuentran dirigidos específicamente a la administración de las bibliotecas, *es necesario adoptar y adaptar esas técnicas administrativas, con el propósito de alcanzar el fin principal de una biblioteca que es el de brindar un ámbito pluralista dónde la información se transforme en conocimiento.*

La experiencia de la autora del presente trabajo como administradora de bibliotecas académicas, especializadas y universitarias, le permite expresar que es de fundamental importancia realizar una lectura permanente y profunda de autores que escriben acerca sobre temas de la administración, ya que será la única forma de administrar bibliotecas de manera profesional.

Es por ello que entiende que las premisas que se exponen a continuación debieran regular el pensamiento de los administradores de las bibliotecas:

- Las bibliotecas son unidades de muy compleja administración.
- Las bibliotecas son "instituciones de servicios."

- La administración suministra los instrumentos técnicos y los fundamentos teóricos para efectuar un proceso de racionalización de las acciones de cambio en las bibliotecas.
- "Si la empresa, arte o profesión ha comenzado un ciclo de envejecimiento o desplazamiento, es necesario -en un acto de destrucción creativa- efectuar los cambios o los amoldamientos que correspondan para su supervivencia y crecimiento." [Adolfo Ruiz]

## **Cambios en las carreras de bibliotecología y documentación**

En los Estados Unidos de Norteamérica, desde hace aproximadamente unos veinte años, un conjunto importante de Universidades se ha ocupado de redefinir el nuevo rol del bibliotecario tradicional, migrando a un nuevo profesional de características bien diferenciadas respecto de los anteriores.

La Drexel University, una de las pioneras en este tema, ya en 1978 cambió el nombre de su escuela, pasando de "School of Library and Information Science" a "College of Information Science & Technology".

Otras Universidades que se encuentran a la vanguardia de este cambio son:

- ✓ University of Michigan – School of Information
- ✓ University of California, Berkeley - School of Information Management & Systems
- ✓ Florida State University – School of Information Studies
- ✓ University of Illinois at Urbana-Champaign – The Graduate School of Library and Information Science.

También se puede observar que en las nuevas carreras de postgrado que se cursan en los Estados Unidos, la base académica de estos profesionales está sustentada en asignaturas tales como: álgebra, análisis matemático, estadística, informática y ciencias de la comunicación.

A su vez, en lo que hace a Europa, merecen destacarse los planes de estudios destinados a las carreras: Bachelor in Information Management y Master in Information Management de la Queen Margaret University College, Department of Information Management, de Escocia, que ha puesto énfasis en diseñar sus cursos con materias relacionadas con las ciencias de la administración.

A pesar de lo expuesto, aún hoy, se desarrollan congresos organizados por prestigiosas asociaciones, que son las responsables de la acreditación de las maestrías en EEUU – tal como la American Library Association, y que ha organizado un congreso (2nd Congress on Professional Education: Continuing Professional Development, November 17-19, 2000) con el objeto de discutir por ejemplo: Qué elementos de la tradicional educación bibliotecaria debe mantenerse, y que otras habría que incluir? (What elements of traditional library education and philosophy do you think are important to maintain, and what new elements would you like to see adapted universally?).

Podría inferirse, que si bien en Estados Unidos, el avance en estos temas es muchísimo mayor que en el nuestro, ni aún allí la problemática está resuelta.

Lo expresado hasta el momento es una breve introducción que pretende responder al interrogante del *porqué los bibliotecarios debemos emplear conocimientos relacionados con las técnicas e instrumentos administrativos* para ejercer la dirección de nuestras bibliotecas con mayor autoridad intelectual y mejor provecho.

Merece destacarse la opinión de Valle Muñoz Cruz (Consejería de Cultura. Junta de Andalucía) en su trabajo "El papel del gestor de la información en las organizaciones a las puertas del siglo XXI", 1998, nos dice que:

"A partir de los años 80 surge una nueva disciplina en el ámbito de la Documentación e Información: la Gestión de la Información, que demanda un nuevo profesional de la información con importantes responsabilidades en el diseño e implantación de los Sistemas de Información de las organizaciones".

Más adelante sostiene que: "La oferta formativa tradicional de los planes de estudio existentes no es suficiente para la formación de este nuevo profesional de la información. Existe una cierta tendencia a considerar que, si bien ningún profesional tradicional de la información (archivero, bibliotecario y documentalista) posee una formación idónea para desarrollar esas funciones, el documentalista es el más próximo a ese perfil, aunque será necesario completar y mejorar su formación reformando los planes de estudios".

Nada de lo dicho implica, a mi juicio, que libros y bibliotecas sean objetos en vías de extinción. Por el contrario, se supone y es de desear que los

libros en tanto objetos materiales, continúen existiendo. Y como consecuencia de ello continuarán existiendo bibliotecas y bibliotecarios que deberán seguir administrando las colecciones para facilitar su acceso a los interesados.

### **Las Bibliotecas como Instituciones de Servicio**

Con el propósito de demostrar que es ineludible que los bibliotecarios dispongan de profundos conocimientos sobre temas administrativos, se expone a continuación el enfoque de Peter Drucker relacionado con la categorización que realiza acerca de las instituciones de servicio.

En su libro "*La Gerencia*", Drucker expresa un conjunto de consideraciones sobre cómo las sociedades de los países desarrollados se han convertido en Sociedades de Multiinstitucionales, ya que todas las

"tareas sociales importantes, trátase del desempeño económico o el cuidado de la salud, la educación o la protección del medio, la búsqueda de nuevos conocimientos o la defensa, se confían hoy a grandes organizaciones, diseñadas a perpetuidad y dirigidas por sus propias administraciones. El desempeño de la sociedad moderna depende cada vez más del desempeño de estas instituciones".

Drucker, en el mismo libro, sigue indicando que:

"hace apenas setenta y cinco años, una sociedad de esta clase habría sido inconcebible. En la sociedad de 1900, la familia era todavía en cada país el agente y el órgano de la mayoría de las tareas sociales. Las instituciones formaban un reducido núcleo de pequeños organismos. Había un punto destacado, el gobierno central, que se alzaba a gran altura en el horizonte, no porque fuera grande, sino porque no había nada alrededor. El resto de la sociedad se dispersaba en innumerables

moléculas. Pequeños talleres, escuelitas, el profesional individual – médico o abogado– que atendía su propia clientela, el agricultor, el artesano, el negocio minorista de la vecindad, etc. Comenzaban a perfilarse –pero sólo a perfilarse– las grandes empresas. Y lo que entonces parecía una empresa gigante hoy nos impresionaría como entidad realmente pequeña”.

Estas Instituciones de Servicios existen para cumplir un propósito social determinado y para satisfacer una necesidad específica de la sociedad, de la comunidad o del individuo. Es decir que no tienen un fin en sí mismas. A continuación veremos algunos ejemplos para esclarecer el concepto antes mencionado.

#### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANÚS**

“El Consejo Social Comunitario de la Universidad Nacional de Lanús tiene, entre otras, las siguientes finalidades con el objeto de contribuir a:

- a) reconocer y atender las necesidades específicas de la comunidad,
- b) mantener una fluida relación de la Universidad con su comunidad a través del permanente asesoramiento a las autoridades universitarias,
- c) favorecer todo tipo de acciones académicas, productivas, de investigación, extensión universitaria y transferencia tecnológica, en acuerdo con distintas organizaciones de la comunidad,
- d) contribuir a generar convenios para que los alumnos de la Universidad puedan realizar prácticas, pasantías, estadías y/o sistemas de alternancia, con las organizaciones de la comunidad, tanto del *ámbito municipal como provincial, o nacional*”.

**NOTA:** *Si no existiera una comunidad que manifestara necesidades específicas relacionadas con la educación, la Universidad no existiría por sí misma.*

#### **SISTEMA DE INFORMACIÓN NUCLEAR DEL ORGANISMO INTERNACIONAL DE ENERGÍA ATÓMICA**

“El INIS (International Nuclear Information System) proporciona un servicio exhaustivo de información de la literatura sobre ciencia y tecnología nuclear, que satisface las necesidades de documentación de países con distintos niveles de desarrollo...”

**NOTA:** *Si no existieran en los países que participan en el INIS investigadores que necesitan información, el INIS no existiría.*

#### **SISTEMA REGIONAL DE INFORMACIÓN EN CIENCIAS DE LA**

## **SALUD**

“El Sistema Regional de Información en Ciencias de la Salud tiene por objeto cooperar con el desarrollo de la investigación, la educación y la atención de la salud en América Latina y el Caribe, colocando al alcance de la comunidad de los profesionales de la salud, información científico-técnica producida nacional e internacionalmente”.

**NOTA:** *Este caso es similar al anterior, si no existiera demanda de información, el Sistema Regional no existiría.*

### **Ejemplos de Instituciones de Servicio**

Sin embargo, las empresas comerciales e industriales han podido desarrollarse mucho más y de mejor forma que las Instituciones de Servicio.

### **Diferencia entre la Empresa y la Institución de Servicios**

Antes de intentar contestar si las Instituciones de Servicio son administrables, introduciré un concepto que nos permita diferenciar entre las *Empresas* y las *Instituciones de Servicios*.

Además de que las misiones y visiones son muy diferentes entre ellas, las empresas tienen un fin comercial y las instituciones de servicio, un fin social. Drucker nos dice que,

“Las Empresas reciben pago por satisfacer al cliente”, es decir que sólo ganarán dinero si trabajan adecuadamente, conociendo los deseos y las necesidades del cliente. Para alcanzar ese propósito, su estrategia está basada en rendir y obtener resultados con el único objetivo de satisfacer a los clientes.

Veamos un ejemplo: si ustedes concurren los sábados al supermercado “1” para realizar las compras de la semana y no encuentran ni buenos precios ni una atención esmerada ni verduras frescas ni rapidez en las cajas, seguramente optarán por no concurrir más a ese supermercado y buscarán otro en donde se atiendan mejor sus necesidades como clientes. El

supermercado "1" deberá cambiar o -en su defecto- verá disminuida su clientela, la que será absorbida por el Supermercado "2", que sí atiende las necesidades definidas por ustedes: precios acordes con la calidad de los productos, atención esmerada, verduras frescas, rapidez en las cajas. De este modo, ustedes y el conjunto de los clientes que concurren a los Supermercados están definiendo las características que debe tener ese tipo de empresa.

En cambio, las Instituciones de Servicio, según Peter Drucker, reciben:

"pago mediante una asignación del presupuesto. Sus ingresos provienen de una corriente general de ingresos que no depende de lo que hacen y que se obtiene mediante impuestos o tributos".

Esos impuestos los paga el ciudadano (el contribuyente), quien no define cómo deben ser las características de esas instituciones de servicio. El Estado distribuye entre sus instituciones de servicio (hospitales, ministerios, universidades, colegios, fuerzas militares, etc.) lo recaudado. Dichas instituciones podrán funcionar en forma eficaz y eficiente o no; eso no se sabe. Por fortuna existen casos en que el Estado toma conocimiento de que un funcionario no ha alcanzado los objetivos pautados y, en consecuencia, es apartado de su cargo.

Veamos ahora otro ejemplo, pero esta vez relacionado al ámbito de las bibliotecas. Se trata de una hipotética biblioteca académica con un valioso fondo bibliográfico, que presta servicios a 25.000 alumnos y a 900 docentes investigadores. Algunas características que se han observado y que denotan debilidades en los servicios son: los usuarios son atendidos por personal con escasa preparación para la atención al público; habitualmente se forman extensas filas de alumnos para poder retirar un libro en préstamo; dispone de una hemeroteca valiosa, pero sólo pueden acceder a ella los investigadores de mayor prestigio, impidiéndose la entrada a los alumnos avanzados y a los investigadores noveles. Por último, esta biblioteca tampoco dispone de servicios de referencia electrónica, a pesar de contar con equipamiento informático. ¿Pueden los alumnos y/o investigadores recurrir a otras bibliotecas? Sí, bajo la hipótesis de que existiera otra

biblioteca tan importante en la especialidad y en un radio próximo; cosa bastante poco probable. ¿Pueden los alumnos de los últimos años forzar su ingreso a la hemeroteca? Esto parece más difícil, ya que cambiar los procedimientos internos de una biblioteca no es tarea fácil. Entonces, ¿está esta biblioteca trabajando de acuerdo a las necesidades de sus usuarios? No, no lo está. Pueden pasar muchos años antes de que situaciones de este tipo se solucionen –por ejemplo, aprovechar el momento cuando el director/a de la biblioteca se jubile.

*Esto es así porque -en la mayor parte de los casos- las Instituciones de Servicios no trabajan en base a la satisfacción del usuario al cual atienden y que es su razón de existir. En definitiva, no trabajan en vistas al rendimiento.*

Se ha comentado más de una vez que las bibliotecas son Instituciones de Servicio, aún en los casos en que pertenezcan a una empresa comercial. La explicación que nos proporciona Peter Drucker es la siguiente:

“En todas las empresas importantes –y en muchas más o menos pequeñas– se ha observado un rápido aumento de los grupos y las funciones de servicios: por ejemplo, los departamentos de investigación; los grupos de planeamiento; los coordinadores; los sistemas de información administrativa, entre otros. *Todos los núcleos mencionados son instituciones de servicios más que unidades operativas.* No mantienen una relación directa con el desempeño económico ni con los resultados de la empresa. Si bien operan en el marco de una institución económica, ninguno produce resultados económicos o aporta por sí mismo un rendimiento económico”.

### **¿Son administrables las Instituciones de Servicio?**

Las voces de los especialistas dicen que sí, debido a que han tomado “conciencia administrativa”, lo que es un signo saludable. Como expresa Peter Drucker:

“Significa únicamente que comienzan a entender que en la actualidad no son administradas. El desafío es justamente aprender a administrar las instituciones de servicio de manera que rindan”.

Peter Drucker menciona 6 puntos fundamentales que las Instituciones de Servicio deben considerar para poder obtener resultados y trabajar en función del rendimiento. Estos pasos definidos por "el padre del management" resultan especialmente significativos, ya que expresan una secuencia lógica y son de fácil aplicación.

El autor comienza expresando que "las diferentes clases de instituciones de servicios requieren distintas estructuras. Pero podemos llegar a la conclusión de que todas necesitan -en primer lugar- imponerse la misma disciplina que aceptan los gerentes y los líderes de las instituciones mencionadas".

- 1.- Necesitan definir "cuál es y cuál debería ser el carácter de la empresa".
- 2.- Deben deducir *metas y objetivos claros* de su definición de la función y la misión.
- 3.- Luego han de elaborar *prioridades* de concentración que les permitan plantear metas, fijar normas de realización y rendimiento; es decir, definir los resultados aceptables mínimos, establecer límites de tiempo, trabajar con el fin de obtener resultados y obligar a la rendición de cuenta de los resultados.
- 4.- Están obligados a definir la *medición del rendimiento*; esto es, las mediciones de la satisfacción del cliente.
- 5.- Han de usar estas mediciones como *retroacción* originada en sus propios esfuerzos; es decir, tienen que incorporar a su sistema el *autocontrol basado en los resultados*.
- 6.- Finalmente, se impone una auditoria organizada de *objetivos y resultados*, con el propósito de identificar los objetivos que ya no tienen sentido o que -según se ha demostrado- son inalcanzables. Tienen que identificar el rendimiento insatisfactorio y las actividades que son anticuadas o improductivas. Y necesitan un mecanismo para *eliminar* dichas actividades en lugar de malgastar su dinero y sus energías allí donde los resultados son insatisfactorios.

Con la intención de esclarecer el sentido práctico de estos 6 puntos que menciona Peter Drucker, creo oportuno aclarar algunos conceptos y, luego de ello, dar un ejemplo de cómo cumplir la lógica secuencial que él propone.

**Paso 1.** ¿Qué es ahora su biblioteca? ¿Qué debe hacer su biblioteca? ¿Debe cambiar su visión y misión? ¿Se le ha definido un nuevo rol a la biblioteca dado el impacto que ha recibido por las tecnologías informáticas y las telecomunicaciones? ¿Tiene su biblioteca definida, escrita y actualizada la visión y la misión? Para definir una nueva misión y visión, ¿se ha tenido en cuenta el fenómeno conocido como "sociedad de la información"?

**Paso 2.** ¿Se han redactado objetivos mensurables de acuerdo a esa visión y misión? ¿Qué metas se han establecido para el año 2004? ¿Están acordes a la definición de la misión y la visión? ¿Los objetivos son claros?

**Paso 3.** ¿Se han establecido prioridades para el año 2004? ¿Se pueden realizar esas actividades? ¿Están disponibles los componentes que intervienen en cada actividad? ¿Se encuentra el personal capacitado para afrontar nuevas actividades? Definir prioridades de concentración significa no sólo seleccionar objetivos posibles, sino elegir un conjunto y tratar de alcanzarlos. Como todo no se puede hacer, debemos tener claro aquello que sí podemos llevar a cabo.

**Paso 4.** ¿Se han definido indicadores de rendimiento con el fin de comprobar los resultados de los diferentes objetivos y sus actividades? ¿Qué tipo de verificaciones se han planeado? ¿Qué tipo de trabajo de campo se ha definido para relevar datos?

**Paso 5.** Una vez analizados los resultados obtenidos, ¿se han realizado ajustes en las actividades?

**Paso 6.** Por último, de acuerdo con los resultados alcanzados, ¿se tiene previsto modificar alguno de los objetivos? ¿Qué actividades han de ser eliminadas por ser improductivas?

**Conclusión**

Necesitamos disponer de sólidos conocimientos sobre administración para dirigir nuestras bibliotecas, ya que son instituciones de servicio con similares dificultades a las de una empresa comercial y/o industrial. Debe desecharse el concepto de *calidad extrínseca* entendida como aquella calidad que la persona "subjetivamente percibe o imagina", por el de *calidad intrínseca*, entendida como aquella que "existe concreta y objetivamente y que puede ser evaluada y mensurada en relación con los estándares".

Para establecer servicios basados en la necesidad real de los usuarios (calidad intrínseca) se deberá asumir la necesidad de producir un cambio profundo en su administración. Este cambio contribuirá a su fortalecimiento. El cambio también deberá instalarse en las autoridades de la institución a la que pertenezca la biblioteca, ya que es necesario que incorporen en su misión y visión lineamientos sobre políticas de información. Además, las autoridades deberán definir el rol que cumplen la información y la biblioteca en la actividad institucional, siendo en la mayor parte de los casos un tema ausente en los instrumentos institucionales.

*Las bibliotecas deben asumir hoy que deben trabajar en vistas al rendimiento. Para ello deberán definir nuevamente su misión y visión; deducir metas y objetivos mensurables; establecer actividades prioritarias; definir indicadores de rendimiento; utilizar esas mediciones para ajustar los resultados; y evaluar sus objetivos y desempeño.*

## **Bibliografía**

AAKER, DAVID. *Investigación de mercados*. 3ª ed. México, McGraw-Hill, 1989. 715 p. ISBN 0-471-83875-6.

ALVAREZ, HÉCTOR. *Administración, un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Córdoba, Ediciones Eudecor, 2003. 558 p. ISBN 987-9094-88-3.

CANO, VIRGINIA. *De Bibliotecario a Gestor de Información. ¿Cambio de Nombre o Nuevas competencias?* [en línea] [ Edinburg, Scotland ]: Department of

Information Management, Queen Margaret University College, 1998. Disponible de World Wide Web: [http://imdept.qmuc.ac.uk/imres/fulltxt/txt\\_VC4.htm](http://imdept.qmuc.ac.uk/imres/fulltxt/txt_VC4.htm)

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ta ed. Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, 1995. 880 p. ISBN 958-600-313-2.

DRUCKER, PETER. *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires, El Ateneo, 1992. 216 p. ISBN 950-02-3638-9

DRUCKER, PETER. *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, El Ateneo, 1973. 549 p. ISBN 950-02-3535-8.

HAGUE, PAUL N . *Cómo hacer investigación de mercados*. Bilbao, Deusto, 1993. 226 p. ISBN 84-234-1037-4.

JAIR, EDISON. *Fundamentos de Administración* [en línea]. [Colombia]: Universidad Nacional de Colombia, 2004. Capítulo I. Administración y Ciencias Económicas. Disponible en World Wide Web: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/index.html>

KOTLER, PHILIP. *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. 8ª ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996. 800 p. ISBN 0-13-722851-1.

LEVAGGI, GERO. *"Herramientas para el análisis de marketing estratégico"*. Buenos Aires, Ediciones Universo, 1997.

MUÑOZ CRUZ, VALLE. (Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. España). *El papel del gestor de la información en las organizaciones a las puertas del siglo XXI* . [en línea]. [España]: FESABID 98. VI Jornadas Españolas de Documentación, 1998. Disponible de World Wide Web: [http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/v\\_munoz.htm](http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/v_munoz.htm)

RUIZ, ADOLFO. *Marketing de servicios*. 2ª ed. Buenos Aires, Tesis, 1990. 295 p. ISBN 950-718-011-7

THOMPSON, ARTHUR A. Y STRICKLAND, A. J. *"Dirección y administración estratégicas"*. Washington, Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.

TORRES MORALES, VIRGILIO. *Glosario de marketing y negocios*. México, McGraw-Hill, 1993. 211 p. ISBN 970-10-0283-0.

WALTON, MARY. *"Cómo administrar con el método Deming"*. Barcelona, Grupo Editorial Norma, 1992.

WEIHRICH, HEINZ y KOONTZ, HAROLD. *Administración, una perspectiva global*. 10ma ed. México, McGraw-Hill, 1994. 745 p. ISBN 970-10-0353-5,