

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y
PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO



TEMA DE INVESTIGACIÓN
FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR
(ABES): PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAESTRA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA
EL DESARROLLO

PRESENTADO POR: ANA ELIZABETH LÓPEZ LAZO

ASESOR: MSC. JOSÉ DOMINGO CASTELLANOS SIBRIÁN

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE DE 2025

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

VICERRECTORA ACADÉMICA

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

MSc. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

DECANO

MSc. Oscar Mauricio Duarte

VICEDECANO

Dr. Jose Humberto Morales

DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud se extiende a todas las personas e instituciones que hicieron posible la culminación de este proyecto académico y profesional.

La motivación para emprender la Maestría en Gerencia de Proyectos y Planificación para el Desarrollo residió en la profunda necesidad de adquirir una nueva visión de gerencia en proyectos sociales, la cual ha sido fundamental para estructurar la propuesta contenida en este informe.

Agradezco a las autoridades de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador (UES), mediante los profesionales y equipo de la Coordinación de la Maestría y a la Escuela de Posgrado, docentes nacionales y extranjeros, compañeros del proyecto de servicio social, compañeros de clase y equipos de trabajo por ofrecer este espacio de formación y excelencia.

De manera especial, extendiendo mi reconocimiento al Maestro Castellanos, mi asesor por su paciencia, esmero y dedicación inquebrantables, fueron el faro de esta investigación. Cada observación y corrección denota una lectura acuciosa de cada avance de los capítulos que conforman este informe final.

En memoria de mi amada hermana Idalia Lazo, a mi familia, por ser mi soporte incondicional como mi madre, cuya comprensión y aliento fueron vitales en los momentos de mayor exigencia, a mis amistades y compañeros de trabajo en la UES, por su apoyo constante.

Mi más profundo agradecimiento a la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), su Junta Directiva 2024-2026 no solo accedió a ser el sujeto de estudio de este informe titulado Fortalecimiento de las capacidades estratégicas y la gestión institucional de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES): propuesta de mejora mediante la utilización de Tecnologías de la Información; sino que la entidad ha contribuido de forma invaluable a mi formación profesional. Es para mí un honor devolver, a través de esta propuesta, un poco del esfuerzo y la dedicación que he recibido del gremio.

Y principalmente a Dios, por sostenerme y guiar mis pasos, porque cada esfuerzo fue realizado bajo la perspectiva: "Y todo lo que hagáis, hacedlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres" (Colosenses 3:23). Muchas gracias. 🙏

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ABES:	Asociación de Bibliotecarios de El Salvador
ABB:	Asociación Boliviana de Bibliotecarios
ABG:	Asociación de Bibliotecarios de Guatemala
ABGRA:	Asociación de Bibliotecarios Graduados de la República Argentina
ABINIA:	Asociación de Estados Iberoamericanos para el Desarrollo de las Bibliotecas Nacionales de los Países de Iberoamérica
ABUD:	Asociación de Bibliotecas Universitarias Dominicanas
AGCIPy:	Asociación de Graduados en Ciencias de la Información del Paraguay
ALF:	Asociación de Lectura Fácil de Barcelona
AMBAC:	Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A.C.
APABIB:	Asociación Panameña de Bibliotecarios
Ascolbi:	Asociación Colombiana de Bibliotecología, Bibliotecarios y Bibliotecas
ASCUBI:	Asociación Cubana de Bibliotecarios
CBBD:	Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação
CBUES:	Consortio de Bibliotecas Universitarias de El Salvador
CERLALC:	Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe
CLF:	Comisión de Lectura Fácil
CNB:	Colegio Nacional de Bibliotecarios, A.C.
CPCIB:	Colegio de Profesionales en Ciencias de la Información de Bolivia
ENL:	Entidades No Lucrativas
FECEAB:	Federación Centroamericana de Asociaciones y Colegios de Bibliotecarias
FEBAB:	Federación Brasileña de Asociaciones de Bibliotecarios, Científicos de la Información e Instituciones
FEU:	Facilidad de Uso Percibida
DAFO/FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
GC:	Gestión del Conocimiento
GI:	Gestión de la Información
IAIP:	Instituto de Acceso a la Información Pública
IFLA:	Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias
IFLA/LAC:	División (Sección) de América Latina y el Caribe de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios
LAIP:	Ley de Acceso a la Información Pública
LEIV:	Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres
MINED:	Ministerio de Educación
OCM:	Organizational Change Management
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
OSFL:	organizaciones sin fines de lucro
PNBU:	Programa Nacional de Becas Universitarias
RBV:	Resource-Based View
SEGIB:	Secretaría General Iberoamericana
SMART:	en inglés significa Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante)
TAM:	Modelo de Aceptación de Tecnología
TIC:	Tecnologías de la Información y Comunicación

TPB: Theory of Planned Behavior
UTE: Unidad Técnica Ejecutiva
VRIO: Valioso, Raro, Inimitable, Organizado

TABLA DE CONTENIDO

ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	iv
LISTA DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	x
RESUMEN	xiii
CAPÍTULO 1.....	1
CONTEXTO, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL ANÁLISIS DE GOBERNANZA Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES).....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
1.1.1. Planteamiento del problema	4
1.1.2. Situación problemática	7
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	8
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos	9
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.5. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	10
Resumen del Capítulo 1: Contexto, Objetivos y Justificación del Análisis de Gobernanza y TIC en la ABES (2015-2025).....	12
CAPÍTULO 2.....	13
PILARES TEÓRICOS, LEGALES Y CONTEXTUALES PARA EL ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA Y LA ADOPCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES).....	13
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO Y DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES).....	13
2.1.1. Estado del arte	13
2.1.2. Génesis y trayectoria de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)	18
2.2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.2.1. Teorías de gobernanza y gestión institucional en asociaciones (Non-Profit Governance).....	23
2.2.2. Teorías de la gestión del conocimiento y la información en el sector bibliotecario ...	31
2.2.3. Teorías de la cultura organizacional y su impacto en la adopción tecnológica y el cambio institucional.....	32
2.2.4. Teorías sobre el desarrollo de habilidades gerenciales y su influencia en la gestión estratégica	33
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	33
2.4 MARCO LEGAL (LEGISLACIÓN SALVADOREÑA PERTINENTE A ASOCIACIONES Y USO DE TIC)	37
2.5 MARCO TECNOLÓGICO: HERRAMIENTAS Y TENDENCIAS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) APLICABLES AL SECTOR BIBLIOTECARIO Y A LA GESTIÓN ASOCIATIVA.....	40
2.5.1. Herramientas y tendencias de las TIC aplicables al sector bibliotecario y gestión asociativa	41

2.5.3. Tecnologías transversales relevantes para ambos sectores.....	43
2.5.4. Emergencia de la inteligencia artificial (IA) y su impacto potencial	43
2.6. MARCO CONTEXTUAL: ANÁLISIS DEL ENTORNO BIBLIOTECARIO EN EL SALVADOR, LA ABES, Y TENDENCIAS REGIONALES DE INTEGRACIÓN Y TECNOLOGÍA QUE PUEDAN INFLUIR EN SU DESARROLLO	44
2.6.1. Análisis del entorno bibliotecario en El Salvador	45
2.6.2. Contexto de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)	46
2.6.3. Tendencias regionales de integración y tecnología	47
Resumen del Capítulo 2: Pilares Teóricos, Legales y Contextuales de la Gobernanza y las TIC en la ABES	54
CAPÍTULO 3.....	55
DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)	55
3.1. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES).....	55
3.2. ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)	57
3.2.1. Procesos de toma de decisión en la ABES	58
3.2.2. Estructura organizativa de la ABES	58
3.2.3. Planificación estratégica	59
3.3. EVALUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y USO ACTUAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA ABES	59
3.3.1. Herramientas existentes.....	60
3.3.2. Niveles de uso.....	60
3.3.3. Brechas identificadas	60
3.3.4. Percepción de la cultura organizacional hacia las TIC.....	60
3.4. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL POR PARTE DE LOS MIEMBROS Y LÍDERES DE LA ABES.....	61
3.4.1. Gestión institucional	62
3.4.2. Comunicación y uso de las TIC.....	62
3.4.3. Servicios a los miembros institucionales, personales y estudiantiles de la ABES	63
3.4.4. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la ABES	64
3.4.5. Desarrollo de habilidades gerenciales: liderazgo, sostenibilidad y futuro de la ABES	65
3.4.5.3. Futuro.....	66
3.5. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES FINANCIERAS Y GERENCIALES EXISTENTES EN LA ABES.....	67
Resumen del Capítulo 3: Diagnóstico de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)	70
CAPÍTULO 4.....	71
DISEÑO DE PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES GERENCIALES, MEDIANTE EL USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES), 2025	71

4.1. METODOLOGÍA DE DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	71
4.2. EJES PRIORITARIOS DE LA PROPUESTA	72
4.2.1. Gobernanza participativa y planificación estratégica.....	72
4.2.2. Fortalecimiento de habilidades gerenciales en liderazgo, gestión de proyectos y negociación.....	73
4.2.3. Transformación digital y uso estratégico de las TIC.....	74
4.2.4. Diversificación de servicios y sostenibilidad financiera	75
4.2.5. Relevo generacional y cultura de pertenencia	76
4.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	76
4.4. PORTAFOLIO DE HERRAMIENTAS DIGITALES PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN Y MEJORAR LA GOBERNANZA DE LA ABES	76
4.5. PLAN DE SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ABES MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE PLATAFORMAS DIGITALES PARA GESTIÓN CENTRALIZADA.....	80
4.5.1. Principales procesos administrativos de la ABES.....	80
4.5.2. Matriz de sistematización de procesos y herramientas digitales	81
4.5.3. Resultados esperados.....	82
4.6. PLAN DE COMUNICACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS	82
4.6.1. Estrategias y herramientas de comunicación y transformación Digital	83
4.7.1. Estrategias y líneas de acción	86
4.7.2. Resultados esperados.....	87
4.8. ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA	88
4.8.1. Viabilidad técnica.....	88
4.8.2. Viabilidad Económica	88
4.8.3. Viabilidad humana.....	89
4.8.5. Proyección de implementación (corto, mediano y largo plazo)	89
Resumen del Capítulo 4: Diseño de la Propuesta de Fortalecimiento Institucional y Transformación Digital (2025)	91
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	106
ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	106
ANEXO 2. COMUNICACIÓN CON LOS ENTREVISTADOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)	107
ANEXO 3. CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO	108
ANEXO 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Organismos de Cooperación y relación con la ABES	25
Tabla 2. Áreas de aplicación según herramientas de las TIC en sector bibliotecario y gestión asociativa.....	41
Tabla 3. Identificación y comparación de gobernanza institucional de las Asociaciones y Colegios bibliotecarios regionales mediante estrategias TIC	52
Tabla 4. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la ABES	64
Tabla 5. Cuadro comparativo de las necesidades y expectativas de fortalecimiento institucional de la ABES.....	68
Tabla 6. Ejes o módulos de formación profesional gerencial.....	73
Tabla 7. Herramientas digitales para fomentar la participación inclusiva en la Asamblea General y comisiones de trabajo de la ABES.....	77
Tabla 8. Matriz de sistematización de procesos y herramientas digitales	81
Tabla 9. Priorización de la propuesta de fortalecimiento institucional y digital de la ABES (2025–2030).....	90
Tabla 10. Cuadro comparativo de servicios según tipo de membresía en la ABES.....	90

INTRODUCCIÓN

La investigación se centra en el análisis de la gobernanza institucional de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) durante el período 2015-2025. El trabajo tiene como valor agregado la propuesta de fortalecimiento de habilidades gerenciales mediante el uso estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), buscando incidir en la transformación y sostenibilidad de la asociación.

Este documento se estructura en cuatro capítulos y ha sido elaborado utilizando el Estilo Chicago 16.^a edición, aplicando el formato de nota completa para las notas al pie de página y bibliografía completa luego de las recomendaciones.

El estudio se fundamenta en pilares como la gobernanza institucional (marco de normas que promueve la transparencia y la rendición de cuentas), la gerencia estratégica (herramienta para ordenar los cambios y alcanzar metas) y la cultura organizacional (conciencia colectiva que debe impulsar la innovación).

La ABES ha sido un referente nacional e internacional clave en biblioteconomía y gestión de la información por décadas. Sin embargo, en el dinámico entorno tecnológico actual (2015-2025), la organización enfrenta retos significativos en su gobernanza institucional, lo que afecta directamente su operatividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas demandas. Entre las principales limitaciones identificadas se encuentran:

1. Déficit en la claridad de admisión de responsabilidades directivas: se percibe ambigüedad en la definición y compromiso parcial de responsabilidades de miembros de la Junta Directiva (ej. Secretaría), generando vacíos en procesos clave como documentación y comunicación. Esto puede afectar la continuidad operativa y la eficacia de la gestión, resultando en una directiva que podría carecer del rigor estratégico necesario.
2. Bajo compromiso y participación de los miembros: la escasa concientización sobre el rol del miembro activo se manifiesta en falta de compromiso y ausentismo. Este fenómeno se vincula con la situación financiera de ABES, ya que una menor percepción del valor de la membresía (por beneficios no evidentes o gestión ineficaz) reduce la capacidad de la asociación para movilizar recursos, implementar iniciativas y construir una "conciencia colectiva" robusta. Esta dinámica puede dificultar la adopción de estrategias e inhibir la innovación o el fortalecimiento gerencial.

Tales limitaciones afectan directamente su capacidad para optimizar operaciones, asegurar un liderazgo coherente y garantizar la sostenibilidad de los servicios que ofrece a sus miembros y a la comunidad bibliotecaria en general. La estructura de gobernanza de ABES se vuelve, por ende, imperativa para asegurar su relevancia, eficacia en el panorama actual y su sostenibilidad en el largo plazo.

Por consiguiente, la justificación de la investigación se orienta en la transición de la ABES hacia la evolución digital y la optimización de su gestión institucional.

La propuesta de investigación aborda esta problemática mediante la implementación de un Plan Estratégico y de Transformación Digital viable y sostenible. Este plan de cambio sistémico

se enfoca en tres ejes principales:

1. Reforma de los Estatutos para legitimar la participación remota y dinamizar la gobernanza.
2. Tecnología y gestión, hacia la creación de una Secretaría o Comisión de Tecnología y la implementación de un Sistema de Gestión Institucional (CRM/ERP) y un Repositorio Digital para centralizar la información y profesionalizar los procesos.
3. Capital humano, mediante el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de los líderes y miembros.

El marco de referencia se sustenta en la gobernanza institucional, el impacto de las TIC (incluyendo literatura como el Modelo de Aceptación de Tecnología - TAM de Davis) y la legislación salvadoreña (Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro).

La metodología utilizada es de tipo diagnóstica (para identificar las condiciones actuales de gobernanza, gerencia y TIC) y propositiva (para diseñar el modelo de mejora). Se empleó un enfoque inductivo y analógico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis documental para la recolección de datos, y se sintetizaron los hallazgos clave mediante un análisis FODA.

El informe final de investigación se presenta de la siguiente manera:

Capítulo 1: Contexto, objetivos y justificación del análisis de gobernanza y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)

Capítulo 2: Pilares teóricos, legales y contextuales para el análisis de la gobernanza y la adopción estratégica de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)

Capítulo 3: Diagnóstico de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)

Capítulo 4: Diseño de propuesta de fortalecimiento de habilidades gerenciales, mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), 2025.

El primer capítulo establece el contexto, el alcance y la justificación de la investigación. Presenta el problema central de la carencia histórica de la ABES para implementar estrategias de gobernanza y describe la metodología utilizada (diagnóstica y propositiva). Incluye el objetivo general y los objetivos específicos, así como la delimitación temporal del estudio (2015-2025).

El segundo capítulo desarrolla el fundamento teórico de la investigación. Aborda la Gobernanza Institucional en organizaciones de la sociedad civil, los conceptos de Gerencia y Gestión Estratégica, y su vínculo con la Cultura Organizacional (innovación y participación). Además, define el rol de las TIC como herramientas de apoyo a la gestión y la relevancia de modelos como el Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM).

El tercer capítulo presenta el diagnóstico de la situación actual de la ABES. Incluye el análisis del entorno organizacional y su estructura. Detalla los hallazgos de las entrevistas y el análisis documental sobre la gobernanza y las habilidades gerenciales. Concluye con la identificación de las Debilidades Estructurales, Financieras y Tecnológicas, sintetizadas en el Análisis FODA, que valida la urgencia de la intervención estratégica.

El cuarto capítulo expone la propuesta de valor del estudio, detallando el Plan Estratégico y de Transformación Digital para la ABES. Se centra en la implementación del cambio sistémico, incluyendo el modelo para la Reforma de Estatutos y la creación de una Secretaría o Comisión de Tecnología. Propone la implementación de herramientas clave (Sistema de Gestión Institucional/CRM, Repositorio Digital) y la estrategia para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales y la sostenibilidad financiera. Finalmente, presenta las Conclusiones y Recomendaciones dirigidas a los actores clave.

Entre las conclusiones y recomendaciones, el análisis de la gobernanza institucional de la ABES entre 2015-2025, se identifican fragilidades que afectan su proyección regional, principalmente por la centralización de decisiones y dependencia tecnológica. Esta situación limita la rendición de cuentas y la sostenibilidad financiera. Para abordar estos desafíos, se propone un Plan Estratégico y de Transformación Digital que incluye la reforma de los Estatutos para facilitar la participación remota, la creación de una Secretaría o Comisión de Tecnología para implementar un Sistema de Gestión Institucional y un Repositorio Digital, además del fortalecimiento de habilidades gerenciales y nuevas fuentes de financiamiento, transformando la ABES en una organización innovadora y proactiva.

RESUMEN

El informe analiza la gobernanza institucional de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) durante el período 2015-2025, identificando la carencia histórica de estrategias de gestión que le permitan fortalecer su proyección regional e internacional. El diagnóstico revela una fragilidad institucional sistémica caracterizada por un déficit de gobernanza (centralización de decisiones, roles directivos ambiguos y baja participación de miembros) y una brecha tecnológica crítica generada por la dependencia en herramientas genéricas y no especializadas. Lo cual impide la centralización de datos y la generación de métricas de rendimiento confiables, afectando directamente la rendición de cuentas y limitando las fuentes de sostenibilidad financiera. Para abordar estos desafíos, se concluye que la solución requiere un cambio sistémico viable. Se propone un Plan Estratégico y de Transformación Digital que aborda simultáneamente los retos en gobernanza, tecnología y capital humano. Las recomendaciones clave se centran en la reforma inmediata de los Estatutos para legalizar la participación remota y la gestión documental digital; la formalización de una Secretaría o Comisión de Tecnología para implementar un Sistema de Gestión Institucional (CRM/ERP) y un Repositorio Digital Centralizado; y el fortalecimiento de habilidades gerenciales para mitigar la dependencia en liderazgos individuales. La implementación de esta hoja de ruta permitirá a la ABES superar su modelo de subsistencia y evolucionar hacia una organización proactiva, transparente e innovadora, consolidando su liderazgo y relevancia gremial a nivel nacional e iberoamericano.

Palabras clave: Gobernanza Institucional; Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES); Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); Transformación Digital; Habilidades Gerenciales; Rendición de Cuentas; Sostenibilidad Financiera; Estatutos; Brecha Tecnológica; Plan Estratégico

ABSTRACT

The report analyzes the institutional governance of the Association of Librarians of El Salvador (ABES) during the period 2015-2025, identifying the historical lack of management strategies that would enable it to strengthen its regional and international presence. The diagnosis reveals systemic institutional fragility characterized by a governance deficit (centralization of decision-making, ambiguous management roles, and low member participation) and a critical technological gap generated by dependence on generic, non-specialized tools. This prevents the centralization of data and the generation of reliable performance metrics, directly affecting accountability and limiting sources of financial sustainability. To address these challenges, it is concluded that the solution requires viable systemic change. A Strategic and Digital Transformation Plan is proposed that simultaneously addresses challenges in governance, technology, and human capital. The key recommendations focus on immediate reform of the Statutes to legalize remote participation and digital document management; the formalization of a Technology Secretariat or Commission to implement an Institutional Management System (CRM/ERP) and a Centralized Digital Repository; and the strengthening of management skills to mitigate dependence on individual leadership. The implementation of this roadmap will enable ABES to move beyond its subsistence model and evolve into a proactive, transparent, and innovative organization, consolidating its leadership and relevance at the national and Ibero-American levels.

Keywords: Institutional Governance; Association of Librarians of El Salvador (ABES); Information and Communication Technologies (ICT); Digital Transformation; Management Skills; Accountability; Financial Sustainability; Statutes; Technology Gap; Strategic Plan

CAPÍTULO 1

CONTEXTO, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL ANÁLISIS DE GOBERNANZA Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)

INTRODUCCIÓN

La investigación analiza la gobernanza institucional de la ABES (2015-2025), proponiendo el fortalecimiento de habilidades gerenciales con Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Se realizará un diagnóstico de la situación actual, identificando limitaciones históricas y desafíos en la gestión. Además, se evaluará la infraestructura y uso de TIC, así como la percepción de líderes y miembros sobre habilidades gerenciales.

En cualquier organización de la sociedad civil, la gobernanza institucional dirige, controla y supervisa que la organización cumpla con la misión y los objetivos para los que fue creada; por consiguiente, *"la gobernanza institucional implica establecer un marco de normas y prácticas que guían la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, promoviendo la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas"*.¹

La gestión estratégica implica formular e implementar habilidades para alcanzar metas organizacionales, de manera que, se vuelve necesario impulsar una gerencia estratégica, comprendida como una *"herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro"*.² En otras palabras, es un proceso que capacita a la organización para anticipar y adaptarse a su ecosistema, empoderando a sus líderes y orientando su visión hacia la mejora continua.

Ahora bien, los entornos permiten la convivencia e intercambio de conocimientos entre diferentes personalidades y profesionales, comparten la expectativa que al pertenecer a un gremio como la ABES, se pueden unir esfuerzos para potenciar a los administradores de unidades de información, identificando necesidades de formación, actualización profesional, propiciar iniciativas creativas, novedosas y sustanciales de encuentros nacionales e internacionales, propuestas de normativas y leyes que respalden el quehacer de los profesionales de la información.

En aras de llevar un hilo conductor del tema, se debe abordar la cultura organizacional *"entendida como conciencia colectiva que responde al consenso de los comportamientos aprendidos en la organización"*,³ siendo importante conocer el comportamiento de la

¹ Peter Tashman y Jorge Rivera, "Are Members of Business for Social Responsibility More Socially Responsible?1", *Policy Studies Journal* 38, no. 3 (08, 2010): 487-514, <https://www.proquest.com/scholarly-journals/are-members-business-social-responsibility-more/docview/757013223/se-2>

² Jorge González, et al., "Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones", *Telos* 21, no. 1 (2019): 242-267, Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>

³ Carlos Eduardo Méndez Álvarez, "Fundamentos teóricos para la definición de la cultura y la estrategia", En *Innovación organizacional*, (Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2020), 29, <https://doi.org/10.2307/j.ctv1g6q899>.

organización,⁴ analizar su entorno y ambiente interno, pues según Chiavenato, se apuesta por una cultura organizacional innovadora, basada en ideas nuevas, creatividad e innovación.⁵

A su vez, la estrategia, originada en el ámbito militar, es un proceso de decisiones que los directivos toman sobre objetivos y recursos, considerando el entorno, y que contribuye a la innovación y creación de valor en la empresa.⁶ Por consiguiente, la estrategia debe adaptarse a la organización, considerando personas, recursos, tecnología y dinámica interna, no usar modelos estandarizados.⁷

La ABES ha sido un referente nacional e internacional clave en biblioteconomía y gestión de la información por décadas. Sin embargo, en el dinámico entorno tecnológico actual (2015-2025), la organización enfrenta retos significativos en su gobernanza institucional. Esto afecta directamente su operatividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas demandas.

Entre las principales limitaciones identificadas se encuentran:

- a. Déficit en la claridad de admisión de responsabilidades directivas: se percibe ambigüedad en la definición y compromiso parcial de responsabilidades de miembros de la Junta Directiva (ej. Secretaría), generando vacíos en procesos clave como documentación y comunicación. Esto puede afectar la continuidad operativa y la eficacia de la gestión, resultando en una directiva que, pese a su configuración formal, podría carecer del rigor estratégico necesario.
- b. Bajo compromiso y participación de los miembros: escasa concientización sobre el rol del miembro activo se manifiesta en falta de compromiso y ausentismo. Este fenómeno se vincula con la situación financiera de ABES, ya que una menor percepción del valor de la membresía (por beneficios no evidentes o gestión ineficaz) reduce la capacidad de la asociación para movilizar recursos, implementar iniciativas y construir una "conciencia colectiva" robusta. Esta dinámica puede dificultar la adopción de estrategias e inhibir la innovación o el fortalecimiento gerencial.

Tales limitaciones afectan directamente su capacidad para optimizar operaciones, asegurar un liderazgo coherente y garantizar la sostenibilidad de los servicios que ofrece a sus miembros y a la comunidad bibliotecaria en general. La necesidad de fortalecer la estructura de gobernanza de ABES se vuelve, por ende, imperativa para asegurar su relevancia, eficacia en el panorama actual y su sostenibilidad en el largo plazo.

La justificación de esta investigación se orienta en incidir en la transición de ABES hacia la evolución digital, optimizar su gestión institucional, identificar las necesidades de sus miembros y proponer estrategias innovadoras que fortalezcan el sector bibliotecario y de profesionales de la información en El Salvador.

Los usuarios directos e indirectos de los servicios de ABES (bibliotecarios,

⁴ Jorge González, et al., "Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones", Telos 21, no. 1 (2019):242-267, Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>

⁵ Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, traducido por Pilar Mascaró Sacristán. (México D.F.: McGraw Hill, 2009), 102.

⁶ Carlos Eduardo Méndez Álvarez, "Fundamentos teóricos para la definición de la cultura y la estrategia", (2020): 16, <https://doi.org/10.2307/j.ctv1g6q899>.

⁷ *Ibíd.*, 26.

documentalistas, archivistas y otros profesionales de la información) son el motor de esta propuesta, ya que, a través de la implementación tecnológica, se busca empoderarlos para ofrecer servicios de mayor calidad a sus propios públicos (estudiantes, académicos, investigadores y público en general), promoviendo a su vez la cooperación nacional e internacional.

El marco de referencia de esta investigación se fundamenta en la gobernanza institucional, habilidades gerenciales y el impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las organizaciones, centrandó el análisis en las asociaciones profesionales, tomando en cuenta a la ABES.

La literatura se complementa con una discusión sobre la gobernanza en asociaciones profesionales, enfatizando el rol de los miembros y las juntas directivas en el proceso de toma de decisiones. Tal como la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de El Salvador,⁸ es esencial para comprender el marco legal que rige a ABES, mientras que sus estatutos internos⁹ definen la estructura formal de gobernanza.

Asimismo, se abordará la aplicación de habilidades gerenciales y gestión estratégica, orientadas al reconocimiento del liderazgo organizacional y su conexión con la planeación estratégica, mediante la formulación de estrategias,¹⁰ que son esenciales para ABES.

La literatura sobre liderazgo específico en organizaciones voluntarias es también relevante, ya que la motivación y el compromiso son vitales, así como fomentar un ambiente propicio para la innovación y uso de las TIC, pues permiten optimizar procesos y mejorar la comunicación, porque según el Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM) de Davis en 1989, predice la aceptación del uso de nuevas tecnologías. Además, cuida de la apariencia, flexibilidad, diseño, características del sistema y la confianza en la tecnología que pueden influir en la adopción.¹¹

Adicionalmente, se analizarán artículos sobre tendencias de las TIC en organizaciones sociales, unidades de información, bibliotecas, herramientas de gestión y comunicación, además de un análisis de los retos de la digitalización. Se consideran aplicaciones TIC para gobernanza y gestión, incluyendo trabajo colaborativo y marketing digital.

La integración de estas áreas de estudio proporcionará una base teórica robusta y multidimensional que permitirá un análisis profundo de la gobernanza institucional de la ABES, evaluación de sus capacidades gerenciales y propuesta de un fortalecimiento mediante el uso estratégico de TIC.

Asimismo, se evaluarán las tendencias actuales en el uso de TI en bibliotecas, archivos, centros de documentación y museos, considerando sus retos y oportunidades, a su vez, la

⁸ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 1996).

⁹ Estatutos Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (San Salvador, El Salvador: Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, 2003).

¹⁰ Fred R. David, *Conceptos de administración estratégica*, 14a edición (México: Pearson Educación, 2013). https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf

¹¹ Luis Antonio Yong Varela, et al., "Modelo de aceptación tecnológica (TAM): un estudio de la influencia de la cultura nacional y del perfil del usuario en el uso de las TIC", *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 20, no. 36 (2010):187-203, Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819028014>

comunicación estratégica.

En cuanto a la metodología, la investigación se divide en dos tipos: diagnóstica, para identificar la gobernanza, habilidades gerenciales y TIC en la ABES; y propositiva, para diseñar un modelo de mejora.

Se empleará un enfoque inductivo y analógico, y se utilizarán entrevistas semiestructuradas, análisis documental y encuestas opcionales para la recolección de datos. Se realizará un análisis temático y comparativo, así como un análisis FODA.

El alcance abarca un diagnóstico integral y un modelo de mejora, y aunque no incluye la implementación a largo plazo, se enfocará en el procesamiento y sistematización de los datos para facilitar el análisis y la triangulación, culminando en un informe detallado de hallazgos.

Conforme a este análisis, se diseñará una propuesta de mejora integral que incluirá estrategias y herramientas concretas para fortalecer las capacidades estratégicas y la gestión institucional de la ABES. De manera concreta, la propuesta se enfocará en áreas clave como la comunicación y colaboración en línea, la gestión de la información y el conocimiento, la capacitación y el desarrollo profesional, y la promoción de los servicios bibliotecarios a través de plataformas digitales, todos orientados a proporcionar un servicio mejor y más eficiente.

Se espera que los resultados de esta investigación sean considerados por las autoridades actuales de la ABES y que contribuyan significativamente a la modernización y el fortalecimiento de dicha organización, buscando que reafirme su rol como referente en el ámbito bibliotecario salvadoreño y facilite su adaptación a los desafíos actuales; con un impacto que trascienda a nivel regional e internacional.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El desarrollo de cualquier asociación profesional requiere un marco de gobernanza institucional sólido y adaptable para asegurar su sostenibilidad y relevancia en el tiempo. Este apartado trasciende la mera contextualización inicial para delimitar formalmente la carencia histórica que motiva esta investigación: la incapacidad de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), durante el período 2015-2025, para implementar estrategias de gobernanza que le permitan modernizarse. A continuación, se articula cómo esta necesidad se traduce en una situación problemática concreta, marcada por el déficit en la gestión estratégica y la limitada adopción tecnológica, que compromete la proyección de la ABES.

1.1.1. Planteamiento del problema

La Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) es la principal entidad gremial que agrupa a los profesionales de la información en el país. Su rol es fundamental para el desarrollo bibliotecario de El Salvador, incidiendo en la promoción de la lectura, la actualización profesional de sus miembros, instituciones y no miembros, la defensa de los intereses del gremio y la articulación de esfuerzos para mejorar la calidad de los servicios bibliotecarios a nivel nacional.

La ABES es una Asociación de carácter privado, apolítica, cultural, sin fines de lucro, ni religioso. A ella pertenecen Administradores de la Información provenientes de Bibliotecas, Centros de Documentación e Información, Archivos, Escuelas de Bibliotecología y todos aquellos interesados en el fortalecimiento del gremio. Además, la ABES es miembro de la Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias (IFLA). Su misión es contribuir al desarrollo social, cultural y educativo del país, propiciando el desarrollo profesional y humano de los Administradores de la Información mediante el uso de nuevas técnicas y tecnologías que faciliten el acceso a la información oportuna, veraz y actualizada.

Su visión es construir una sociedad del conocimiento, garantizando la democratización de la información en forma equitativa, eficaz y eficiente para formar seres humanos críticos, propositivos y protagónicos en las nuevas transformaciones de la sociedad salvadoreña.¹²

La Asociación está formada por los gestores de la Información que laboran en las diferentes Unidades de Información del país, ya sean Instituciones públicas o privadas. De igual manera, también pertenecen los estudiantes de la especialidad, como cualquier persona o institución identificada con los objetivos¹³ y fines de la Asociación.

Según los Arts. 4 y 5 de los Estatutos de la ABES:

“Art. 4.- El fin principal de la Asociación, será el de procurar la superación y el bienestar de sus miembros mediante el esfuerzo común.

*Art. 5.- Los objetivos de la Asociación serán: a) Contribuir al desarrollo profesional, cultural y personal de sus miembros mediante la realización y participación en eventos culturales, académicos y sociales. b) Promover el fomento de las Unidades de información documental en el país. c) Establecer y mantener vínculos de cooperación con otras asociaciones e instituciones afines, nacionales e internacionales. d) Promover el crecimiento de la Asociación mediante la captación de nuevos miembros, la creación y desarrollo de filiales. e) Gestionar ante las autoridades correspondientes del país, la promulgación de leyes tendientes al desarrollo de la bibliotecología en el país. f) Fomentar el rescate y difusión de la bibliografía nacional”.*¹⁴

El tipo de membresía se categorizan en: Institucional/Corporativa; Estudiante; Individual/personal y Honorario/a.¹⁵

Entre las actividades que realiza ABES, están: a) Adiestramiento y capacitación en las diferentes áreas del conocimiento, y en constante actualización en la tecnología y las ciencias de la información. b) Asesorías en la organización y administración de las Unidades de Información.

¹² “Asociación de Bibliotecarios de El Salvador: ¿Quiénes somos?”, Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, acceso el 28 de marzo de 2025. <https://bibliotecarios-de-el-salvador.webnode.es/quienes-somos/>

¹³ Art. 95 del *Reglamento Interno de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)*, (San Salvador, El Salvador: Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, 2003). <https://8d91afa5f5.cbaul-cdnwnd.com/acac9b896ee63b0e773b19507433c48d/200000025-b3982b5894/Microsoft%20Word%20-%20REGLAMENTO%20INTERNO.pdf>

¹⁴ Estatutos Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (San Salvador: Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, 2003), Arts. 4-5.

¹⁵ “Asociación de Bibliotecarios de El Salvador: ¿Como Asociarse?”, Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, acceso el 28 de marzo de 2025. <https://bibliotecarios-de-el-salvador.webnode.es/como-asociarte/>

c) Charlas técnicas impartidas por expertos nacionales e internacionales a las filiales de Santa Ana, San Miguel y Sonsonate. d) Intercambio de experiencias profesionales de los Administradores de la Información del país y del exterior.¹⁶

La efectividad de su gobernanza institucional es crucial para la consecución de estos objetivos y para su capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio.

Entre 2015 y 2025, la gobernanza institucional de la ABES ha enfrentado una serie de desafíos significativos que han mermado su potencial y su impacto. Se han identificado deficiencias notables en la comunicación interna y externa, lo que ha generado duplicidad de esfuerzos y una participación limitada de sus miembros en las decisiones y actividades de la asociación.

A esto se suma una falta de habilidades gerenciales adecuadas por parte de algunos líderes y equipos de trabajo, manifestándose en una planificación estratégica deficiente, gestión de proyectos ineficaz y una asignación subóptima de recursos.

Igualmente, la necesidad de actualización en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha representado un obstáculo, impidiendo la expansión de sus servicios en la era digital.

La menor membresía activa y la dificultad para atraer a nuevos profesionales son un claro indicio de la insatisfacción y la falta de vinculación con la asociación. Se ha observado un número limitado de proyectos exitosos o de alto impacto que beneficien al gremio o a la sociedad salvadoreña en general.

La dificultad para adaptarse a las nuevas demandas del entorno bibliotecario global, como la gestión de datos, la alfabetización digital y la inteligencia artificial, ha posicionado a la ABES en una situación de rezago en comparación con el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de El Salvador (CBUES).

En consecuencia, la capacidad de la asociación para representar a sus miembros y para influir en las políticas públicas relacionadas con el sector bibliotecario se ha visto comprometida.

No obstante lo anterior, existen oportunidades que pueden ser aprovechadas para revertir esta situación.

La creciente disponibilidad y accesibilidad de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ofrecen un camino prometedor para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la comunicación interna y externa, y expandir los servicios de la ABES.

Asimismo, la formación continua en habilidades gerenciales representa una vía directa para fortalecer el liderazgo, la planificación estratégica, la gestión de proyectos y la toma de decisiones dentro de la asociación, asegurando un desarrollo progresivo y sostenido de las capacidades que la ABES requiere para su evolución y resiliencia institucional.

¹⁶ Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, *Actividades que realiza*, Brochure ABES 2017.

Ante este panorama, surgen las siguientes preguntas de investigación que guiarán el presente estudio:

1. ¿Cuáles son las causas y los factores principales que han contribuido a las deficiencias en la comunicación y la falta de habilidades gerenciales en la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) durante el período 2015-2025?
2. ¿De qué manera la implementación estratégica de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y programas de formación en habilidades gerenciales pueden contribuir a mejorar la eficiencia operativa y la gobernanza institucional de la ABES?

La justificación para estudiar y abordar este problema es múltiple. Desde una perspectiva práctica, comprender y proponer soluciones a los desafíos de gobernanza de la ABES es crucial para su supervivencia y relevancia.

Una ABES fortalecida podrá ofrecer mejores servicios a sus miembros, impulsar proyectos de mayor envergadura, y abogar de manera más efectiva por el desarrollo de las bibliotecas y el sector de la información en El Salvador, beneficiando así a toda la sociedad.

Desde una óptica académica, se pretende que este estudio contribuya al conocimiento sobre gobernanza de asociaciones profesionales en contextos específicos, proporcionando un caso de estudio sobre cómo las deficiencias gerenciales y tecnológicas pueden impactar la eficacia organizacional.

Finalmente, desde una óptica social, el fortalecimiento de una asociación como la ABES es fundamental para el avance cultural y educativo del país, ya que las bibliotecas y los profesionales de la información juegan un papel vital en el acceso al conocimiento y la promoción del pensamiento crítico.

1.1.2. Situación problemática

Históricamente, la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) ha enfrentado una carencia en la capacidad de diseñar e implementar estrategias de gobernanza institucional.

Esta deficiencia no es un mero inconveniente administrativo; es el problema central que ha afectado directamente las líneas estratégicas, operativas y por ende, la calidad y el alcance de los servicios que la ABES brinda a sus usuarios directos (bibliotecarios, documentalistas, archivistas y otros profesionales de la información que la integran) y no directos (los diversos públicos a los que estos profesionales atienden en sus respectivas unidades de información, desde estudiantes y académicos hasta el público en general).

Esta situación problemática cobra relevancia en el contexto actual de rápida y constante evolución tecnológica, debido a que las TIC son esenciales para la eficiencia, la innovación y la relevancia de cualquier organización, la ABES se encuentra en un punto crítico multifacético, que incluye aspectos financieros. Esta situación es, en gran medida, resultado de la escasa adopción y utilización estratégica de las TIC, lo que ha impedido la optimización de procesos, la atracción de nuevos miembros y la diversificación de servicios, impactando directamente su viabilidad

económica y su posicionamiento en el sector.

La falta de una gobernanza institucional robusta ha impedido a la asociación no solo adaptarse eficazmente a estos cambios, sino también capitalizar las oportunidades que las TIC ofrecen para optimizar sus procesos, mejorar la comunicación interna y externa, y expandir el acceso a los servicios y recursos de información.

Lo anterior se puntúa de la siguiente manera:

1. Carencia de liderazgo estratégico: la ausencia de una gobernanza institucional sólida resulta en una visión estratégica inconsistente o de difícil ejecución. Esto genera incertidumbre sobre la dirección futura de la asociación y su capacidad para responder proactivamente a las necesidades cambiantes del sector bibliotecario y de sus miembros.
2. Procesos operativos poco eficientes: sin un marco de gobernanza claro, los roles y responsabilidades pueden ser difusos, lo que lleva a la duplicidad de esfuerzos, la falta de coordinación y la toma de decisiones lentas. Esto afecta directamente la eficiencia de las actividades cotidianas y la entrega de servicios.
3. Gestión de recursos limitada: una gobernanza débil puede impactar negativamente la asignación y optimización de recursos (financieros, humanos y tecnológicos), lo que dificulta la inversión en infraestructura TIC necesaria y en la capacitación del personal para aprovecharla plenamente.
4. Impacto en los usuarios finales: en última instancia, la debilidad en la gobernanza institucional de la ABES repercute en los usuarios de las unidades de información. Si los profesionales de la información miembros de la ABES no reciben el apoyo y las herramientas necesarias de su asociación para estar actualizados y ser eficientes, la calidad de los servicios bibliotecarios y el acceso a la información en El Salvador se ven comprometidos.

El período 2015-2025 es crucial para la ABES, pues marca una década en la que las demandas digitales han crecido exponencialmente.

La situación actual exige una intervención estratégica que no solo diagnostique y comprenda estas limitaciones históricas, sino que también proponga soluciones innovadoras basadas en el fortalecimiento de habilidades gerenciales mediante el uso efectivo de las TIC.

Sustancialmente, la ABES podrá transformar su gobernanza, potenciar sus operaciones y consolidarse como un pilar fundamental para el desarrollo de la biblioteconomía y la gestión de la información en El Salvador, con proyección regional e internacional.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Históricamente, la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) ha carecido de la capacidad de implementar estrategias de gobernanza institucional que le permita fortalecer la proyección regional e internacional, tanto para la organización como para sus miembros.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Analizar el estado actual de las capacidades gerenciales e institucionales dentro de la ABES, con el fin de proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento organizacional, el liderazgo efectivo y la sostenibilidad de sus procesos y servicios.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gobernanza institucional y la gestión estratégica de la ABES, identificando las limitaciones históricas y los desafíos existentes en su capacidad para implementar estrategias.
2. Analizar el uso y la infraestructura actual de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la ABES, así como la percepción de sus líderes y miembros sobre la cultura organizacional y las habilidades gerenciales relacionadas con su aplicación.
3. Diseñar un modelo de mejora de gobernanza institucional y gestión estratégica para la ABES, basado en la implementación de TIC, que integre el desarrollo de habilidades gerenciales y fomente una cultura organizacional propicia para la innovación.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación se justifica por la imperiosa necesidad de fortalecer la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) en un contexto global donde la información y el conocimiento son activos estratégicos, al igual que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son herramientas indispensables.

La relevancia de este trabajo de investigación radica en los siguientes pilares fundamentales:

- 1) Fortalecimiento institucional y profesional: se busca contribuir directamente a la modernización de la ABES, una organización que, aunque ha tenido un rol relevante como referente en la biblioteconomía y la gestión de la información en El Salvador y la región, busca fortalecer y optimizar su capacidad para mantener y expandir dicha influencia. La ABES, como entidad representativa del sector, debe adaptarse a las demandas de la era digital para mantener su pertinencia y efectividad.
Al proponer el fortalecimiento de sus habilidades gerenciales mediante el uso estratégico de las TIC, esta investigación no solo busca una mejora operativa, sino que aspira a asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la asociación a largo plazo.
- 2) Optimización de la gobernanza institucional: la histórica carencia en la implementación de estrategias de gobernanza ha limitado la eficiencia de la ABES, incluso afectando lo financiero.
Este estudio busca identificar esas limitaciones y proponer soluciones concretas para mejorar los procesos internos, la toma de decisiones y la asignación de recursos. Pues, una gobernanza robusta permitirá a la ABES operar con mayor transparencia, responsabilidad y agilidad, elementos esenciales para cualquier organización moderna.
- 3) Impacto en profesionales y usuarios: los bibliotecarios, documentalistas, archivistas y otros

profesionales, sean o no miembros de la ABES, serán los beneficiarios directos de una asociación fortalecida. Al dotar a la ABES de herramientas y capacidades estratégicas, estos profesionales podrán, a su vez, mejorar significativamente los servicios que ofrecen a sus propios usuarios finales (estudiantes, académicos, investigadores y el público en general) y aumentar su membresía. Adicionalmente, el fortalecimiento de la ABES y la mejora de sus servicios internos y externos podría no solo incentivar un aumento en su membresía, sino también facilitar la atracción y reintegración de profesionales que, por diversas razones, se han distanciado o aún no forman parte de la asociación, al demostrar un valor tangible y una relevancia renovada para la profesión.

La implementación tecnológica se proyectará en la comunicación y colaboración en línea, la gestión del conocimiento, la formación profesional continua y la promoción de los servicios bibliotecarios a través de plataformas digitales, traducándose en un acceso más fácil, rápido y eficiente a una gama más amplia de recursos y servicios.

- 4) Relevancia social y académica: este estudio posee una doble relevancia. Académicamente, al proponer un modelo de mejora de gobernanza y gestión estratégica basado en TIC, la investigación contribuirá al conocimiento sobre la eficacia organizacional de asociaciones profesionales en la era digital.

Socialmente, los hallazgos y recomendaciones generadas podrán servir como una hoja de ruta no solo para ABES, sino también para otras asociaciones y unidades de información que enfrentan desafíos similares en su adaptación a la era digital.

Incluso, esto potenciaría la cooperación nacional e internacional al posicionar a la ABES como aliada estratégica en redes de colaboración. Una asociación fortalecida y modernizada estará en mejor capacidad de establecer vinculación con instituciones similares en la región y a nivel global, participar en proyectos conjuntos y compartir mejores prácticas. Dicha interacción puede, a su vez, elevar el perfil de la biblioteconomía salvadoreña y abrir nuevas oportunidades de desarrollo profesional para sus miembros.

1.5. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación se delimita en los siguientes aspectos:

- 1) Sujeto de estudio: la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), como institución central del análisis. La investigación se enfocará en su estructura interna, su gobernanza, sus capacidades gerenciales y la implementación de sus estrategias.
- 2) Objeto de estudio: el análisis de la gobernanza institucional y la propuesta de fortalecimiento de habilidades gerenciales mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) dentro de la ABES. Esto implica examinar la gestión estratégica, los procesos operativos y la cultura organizacional en relación con la adopción tecnológica.
- 3) Delimitación temporal: en el período comprendido entre 2015 y 2025. Esta ventana temporal permite analizar la evolución de la gobernanza de ABES en un lapso significativo,

abarcando los desafíos y oportunidades recientes en la integración de las TIC.

- 4) Delimitación geográfica: la investigación se circunscribe al contexto nacional de El Salvador, específicamente a las dinámicas y operaciones de la ABES dentro del territorio salvadoreño. Aunque los impactos de la investigación pueden tener resonancia regional e internacional, el análisis primario se ancla en el ámbito local de la asociación.
- 5) Áreas de enfoque específico:
 - Gobernanza institucional: se analizarán los marcos de decisión, la definición de roles y responsabilidades, y los mecanismos de rendición de cuentas.
 - Gestión estratégica/estrategias gerenciales: se evaluará la formulación, implementación y seguimiento de planes estratégicos, así como las prácticas de liderazgo y dirección.
 - Habilidades gerenciales: se evaluarán las capacidades de liderazgo, planificación, organización, dirección y control de los miembros y directivos de ABES.
 - Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC): se examinará la infraestructura tecnológica existente, el nivel de adopción de TIC en los procesos internos y de servicio, y la percepción sobre su utilidad y aplicación.
 - Cultura organizacional: se considerarán los aspectos de la cultura interna que influyen en la capacidad de innovación y adaptación a las TIC.
- 6) Metodología y alcance: la investigación adoptará un enfoque mayormente cualitativo y exploratorio. Se centrará en la gobernanza institucional de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), entre 2015-2025, utilizando un diseño descriptivo y propositivo. La fase descriptiva analizará la situación actual de la gobernanza, las habilidades de los líderes y miembros, y el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). La fase propositiva se enfocará en formular un modelo de mejora basado en los hallazgos diagnósticos.
La población incluirá miembros activos y pasados de la ABES, junto a miembros de la Junta Directiva actual 2024-2026. La muestra se seleccionará intencionalmente, priorizando a individuos con conocimiento relevante. Los instrumentos de recolección de datos incluirán entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

El análisis será temático y comparativo, identificando patrones y diferencias entre narrativas y documentos. Se realizará un análisis FODA para sintetizar hallazgos.

El alcance incluye un diagnóstico integral de la gobernanza de la ABES y una propuesta de mejora con recomendaciones específicas, aunque no abarcará la implementación a largo plazo, sino que ofrecerá una hoja de ruta para su futura ejecución.

Resumen del Capítulo 1: Contexto, Objetivos y Justificación del Análisis de Gobernanza y TIC en la ABES (2015-2025)

1. Marco Introdutorio y Conceptual

La investigación se centra en la gobernanza institucional de la ABES durante la última década, definida como el marco de normas y prácticas que guían la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Se plantea que, para que una organización de la sociedad civil cumpla su misión, debe integrar una gerencia estratégica capaz de anticipar cambios en su entorno.

Un pilar fundamental de este análisis es la cultura organizacional, la cual debe evolucionar hacia un modelo innovador que fomente el liderazgo y el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para generar valor gremial.

2. Planteamiento del Problema

A pesar de su relevancia histórica, la ABES presenta un déficit en la implementación de estrategias modernas. La situación problemática se sintetiza en:

- **Deficiencias de gobernanza:** ambigüedad en las responsabilidades directivas y procesos operativos poco eficientes (vacíos en documentación y comunicación).
- **Crisis de participación:** bajo compromiso de la membresía y dificultad para atraer nuevos profesionales, lo que afecta la sostenibilidad financiera.
- **Brecha tecnológica:** escasa adopción de TIC frente a otros actores del sector (como el CBUES), limitando la oferta de servicios digitales y la incidencia en políticas públicas.
- **Impacto social:** el rezago de la asociación debilita la actualización de los profesionales de la información, afectando indirectamente la calidad de los servicios bibliotecarios nacionales.

3. Objetivos de la Investigación

- **Objetivo General:** Analizar las capacidades gerenciales e institucionales de la ABES para proponer estrategias de fortalecimiento, liderazgo y sostenibilidad.
- **Objetivos Específicos:**
 1. Diagnosticar la situación actual y limitaciones históricas de la gobernanza.
 2. Analizar la infraestructura TIC actual y la percepción de los miembros sobre la cultura organizacional.
 3. Diseñar un modelo de mejora basado en TIC que fomente el desarrollo gerencial y la innovación.

4. Justificación y Alcance

La investigación se justifica por la necesidad de modernizar el gremio. Una ABES fortalecida permitirá:

- **A los profesionales:** acceder a mejor formación y herramientas de colaboración en línea.
- **A la sociedad:** garantizar el derecho al acceso a la información veraz mediante bibliotecas actualizadas.
- **A nivel internacional:** posicionar a El Salvador como un aliado estratégico en redes como la IFLA.

5. Metodología y Delimitación

- **Sujeto/Objeto:** La estructura interna de ABES y su relación con las habilidades gerenciales y las TIC.
- **Temporalidad/Geografía:** período 2015-2025 en el territorio de El Salvador.
- **Enfoque:** cualitativo, descriptivo y propositivo. Se utilizarán entrevistas semiestructuradas, análisis documental y análisis FODA.
- **Resultado esperado:** un modelo de mejora que sirva como hoja de ruta para la transformación digital y administrativa de la asociación.

CAPÍTULO 2

PILARES TEÓRICOS, LEGALES Y CONTEXTUALES PARA EL ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA Y LA ADOPCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)

Este marco de referencia establece las bases conceptuales y teóricas que sustentan el análisis sobre la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) y sus desafíos en la gobernanza institucional. A lo largo de este documento, se abordarán los pilares fundamentales que guiarán el diagnóstico y la propuesta de mejora.

A pesar de su histórico rol en el desarrollo bibliotecario de El Salvador y la región, la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) enfrenta el desafío de modernizar su gobernanza institucional y gestión estratégica. En el período 2015-2025, esta situación ha limitado su capacidad para capitalizar la integración tecnológica y el desarrollo de habilidades gerenciales, comprometiendo su liderazgo, sostenibilidad y proyección regional e internacional en un entorno profesional en constante evolución.

El estudio tiene como alcance la realización de un diagnóstico integral y el desarrollo de un modelo de mejora para la gobernanza de la ABES. Se utilizará un enfoque de procesamiento y sistematización de datos para facilitar el análisis y la triangulación de la información, culminando en un informe detallado de hallazgos. Es importante señalar que este estudio no abarcará la implementación a largo plazo de las estrategias propuestas.

Este marco de referencia sentará las bases para comprender la situación actual de la ABES, identificar las áreas de oportunidad en su gobernanza y proponer soluciones que le permitan consolidar su liderazgo y asegurar su relevancia futura en el ámbito bibliotecario.

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO Y DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)

Es fundamental contextualizar tanto el origen y la evolución de esta investigación como la trayectoria histórica de la propia asociación. Este apartado desglosa los antecedentes que enmarcan este estudio, desde su concepción hasta la revisión de la relevancia de la ABES en el panorama bibliotecario nacional e internacional. Reconocer su historia y su posición actual es clave para proponer estrategias de gobernanza y proyección que sean pertinentes y efectivas.

2.1.1. Estado del arte

La investigación sobre la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), enfocada en su gobernanza institucional, capacidades gerenciales y el uso estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), es un tema inédito a nivel nacional. Revisiones exhaustivas en el Sistema Bibliotecario de la UES y su Repositorio Institucional confirman la ausencia de estudios directos al respecto.

No obstante, existen valiosas aproximaciones nacionales y una sólida base de literatura

internacional que enmarcan la relevancia de este estudio, tales como:

1. La ABES fue fundada el 6 de mayo de 1952, a raíz de la 1ª Asamblea de Bibliotecarios de las Américas de 1947, y con personería jurídica desde el 28 de octubre de 1958 (respaldada por la Biblioteca Nacional y su primer presidente, Don Baudilio Torres), la ABES ha mantenido una estrecha colaboración con la Biblioteca Nacional. Ha sido fundamental en la capacitación de bibliotecarios, la organización de eventos como la "Semana de las Bibliotecas" en 1959, y el apoyo al desarrollo de infraestructuras e intercambio bibliográfico en Centroamérica.¹⁷
2. La Semana Cultural del Bibliotecario Salvadoreño, celebrada anualmente desde mayo de 1990 (con origen en 1989), ha sido un pilar para la capacitación y la promoción de la lectura en El Salvador. En 2020, su adaptación a formato virtual evidenció la capacidad de la asociación para responder a nuevos contextos.¹⁸
3. Entre noviembre de 2015 y junio de 2023, la Comisión de Publicaciones de la ABES lanzó ocho ediciones del Infoboletín ABES. Estas publicaciones, impulsadas por la colaboración voluntaria de miembros y estudiantes, subrayan un compromiso con el desarrollo profesional de la comunidad bibliotecaria.¹⁹
4. La Memoria de Labores 2017 de la ABES destaca iniciativas de modernización de servicios, desarrollo profesional, cooperación, y el alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). También detalla informes de comisiones, balances financieros, inscripciones de miembros, alianzas culturales y proyectos de digitalización.²⁰

El actual escenario de globalización, transformación digital y los impactos de la pandemia imponen retos significativos a la educación y al sector bibliotecario. Las TIC se vuelven esenciales para la transformación educativa, exigiendo políticas públicas que impulsen la alfabetización digital, la inclusión y la reducción de la brecha digital.

Las contribuciones a nivel internacional que aborda la gobernanza institucional, habilidades gerenciales y el impacto de las TIC en las organizaciones, con especial atención a las asociaciones profesionales, son:

1. Las teorías de gobernanza proporcionan conceptos y modelos esenciales para comprender su aplicabilidad en diversas organizaciones, incluidas las asociaciones sin fines de lucro:
 - a. Autores como Whittingham Munévar exploran la esencia de la gobernanza, desglosando su significado y defendiendo el concepto de "buena gobernanza". Fernando, por su parte, profundiza en principios universales de transparencia y rendición de cuentas, directamente aplicables a las asociaciones sin fines de lucro.²¹

¹⁷ Mérida Arteaga, "La relación histórica de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) con la Biblioteca Nacional de El Salvador "Francisco Gavidia" (BINAES)", *Infoboletín ABES*, No.7 (2022): 63. <https://www.yumpu.com/es/document/read/67091199/infoboletin-abes-n-7-junio-2022>

¹⁸ Balmore Miranda y César Hernández, "Semanas Culturales del Bibliotecario Salvadoreño ABES: un recorrido a través de la historia", *Infoboletín ABES*, No.4 (2020): 61. <https://www.yumpu.com/es/document/read/63612453/infoboletin-abes-4-numero-junio-2020-cpublicaciones-abes>

¹⁹ Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, "Memoria de labores: Junta Directiva 2022-2024", (San Salvador: Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, 2023), 7.

²⁰ Asociación de Bibliotecarios de El Salvador. "Memoria de labores 2017", (San Salvador: Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, 2018), <https://es.slideshare.net/slideshow/memoria-labores-abes-2017/194846023>

²¹ María Victoria, Whittingham Munévar, "¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?", *Revista Análisis Internacional*

- b. La gobernanza institucional establece reglas y procesos para garantizar transparencia y eficacia, mientras que el talento humano es esencial para ofrecer servicios públicos de alta calidad y responder adecuadamente.²²
- c. La obra de Vargas Hernández ofrece un análisis profundo sobre cómo se forman y legitiman las instituciones.²³
- d. La institución se fundamenta en la soberanía y busca el bien común, generando certidumbre. La organización se caracteriza por eficiencia y oportunismo. El managerialismo desinstitucionaliza a la institución e institucionaliza a la organización, afectando su esencia.²⁴
- e. La relación entre la nueva gobernanza pública y la teoría de las organizaciones, proponiendo un enfoque que vincula ambos niveles y discute las bases de esta nueva gobernanza, criticando visiones reduccionistas.²⁵
- f. La gobernanza, la internacionalización y la digitalización, reflejando tendencias institucionales relevantes.²⁶ Además, se aborda la relación entre gobernanza institucional y cultura organizacional en Centros de Investigación Universitarios, destacando la influencia de la cultura en la calidad y los objetivos institucionales.²⁷
- g. La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de El Salvador²⁸ junto con los estatutos internos de la ABES,²⁹ constituyen el marco legal y estructural que define su gobernanza formal.

2. Habilidades gerenciales y gestión estratégica:

- a. La estrategia fundamenta la planeación estratégica al definir objetivos claros, adaptarse a un mercado competitivo y gestionar recursos eficientemente. Es el núcleo que guía a la organización, asegura su propósito y permite alcanzar metas a largo plazo.³⁰
- b. La gerencia estratégica es esencial para la toma de decisiones dentro de las

(Cesada a Partir de 2015), n.º 2 (octubre 2011): 219, <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>.

²² Thalía López Reina y Magda Cejas Martínez, "Gobernanza Institucional como Eje Estratégico en la Gestión del Talento Humano y sus Prácticas en el Centro de Salud Materno Infantil y Emergencia del IESS de Bahía de Caráquez. 593 *Digital Publisher CEIT*, Vol. 8, N° Extra 3-1 (2023): 214-231, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124417>

²³ José Guadalupe Vargas Hernández, "Análisis de fundamentos de la teoría institucional", *Revista Digital Universitaria* 6, n° 8, (10 de agosto 2005): 4, <https://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/int84.htm>.

²⁴ Yvon Pesqueux, "Institución y Organización", *Cuadernos de Administración*, no. 41 (2009): 8-23, Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014901002>

²⁵ Quintero Castellanos, Carlos E. Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles latinoamericanos*, vol. 25, N° 50 (2017): 39-57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>

²⁶ Universidad de Colima, *Programa de trabajo anual 2024*, (México: Universidad de Colima, 2024). https://portal.ucol.mx/content/docrevista/documento_1377.pdf

²⁷ Lisandro José Alvarado Peña et al., "Gobernanza institucional: un análisis de la cultura organizacional en Centros de Investigación Universitarios", *RA XIMHAI* 20, n.º 4 esp. (julio-diciembre de 2024): 66, https://www.researchgate.net/publication/388493857_Gobernanza_institucional_un_analisis_de_la_cultura_organizacion_en_Centros_de_Investigacion_Universitarios.

²⁸ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 1996).

²⁹ *Estatutos de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador* (San Salvador: Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, 2003).

³⁰ Emigdio Rafael Contreras Sierra, "El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica", *Pensamiento & Gestión*, no. 35 (2013):152-181, Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

organizaciones, definiendo su rumbo futuro. Se enfoca en la administración del cambio, estableciendo objetivos claros y estrategias. El pensamiento estratégico permite mejorar capacidades organizativas mediante procesos críticos en la mente del estratega, transformando modelos mentales. El análisis del entorno es clave para identificar oportunidades y crear ventajas competitivas. Además, se requiere un enfoque integral y dinámico que alinee a toda la organización hacia la dirección deseada. En última instancia, busca la sostenibilidad organizacional a través de un diagnóstico que contemple factores internos y externos.³¹ Estos aspectos permitirán contribuir a la gobernanza institucional de la ABES, para la toma de decisiones, esencial para mejorar la dirección y el desempeño de la asociación.

- c. La Fundación Lealtad destaca la importancia de una buena gobernanza en fundaciones y asociaciones en su estudio de 2025 así como la composición de la Junta Directiva, la transparencia, la pluralidad, las buenas prácticas, la independencia, y el control y supervisión como elementos clave. Este estudio es fundamental para entender cómo la gobernanza impacta la credibilidad y eficacia de las ONG.³² Componentes que son de utilidad para la ABES. Además, la literatura específica sobre liderazgo en organizaciones basadas en el voluntariado es de particular relevancia, ya que la motivación y el compromiso de los miembros son vitales para la ejecución de la misión y el alcance de los objetivos de la ABES.
3. El impacto del comportamiento humano y la cultura en la dinámica organizativa es un pilar fundamental para este estudio:
 - a. La administración estratégica permite a los líderes definir la dirección de una organización y formular planes para alcanzar metas. Su éxito depende del liderazgo y la cultura organizacional, donde una cultura que fomenta la innovación facilita la aceptación de nuevas estrategias. Además, es crucial que los empleados estén motivados y comprometidos, considerando factores como comunicación y adaptación al cambio. La formulación de estrategias alinea recursos con objetivos a largo plazo, implicando planificación y la capacidad de motivar a los empleados para ejecutar la visión. Chiavenato y Newstrom³³ analizan el impacto del comportamiento humano en la dinámica organizativa, cubriendo aspectos fundamentales de liderazgo, motivación, comunicación, estrés y conflicto.
 - b. La administración estratégica se define como la formulación, implementación y evaluación de decisiones multidisciplinarias para alcanzar objetivos empresariales. Incluye un proceso integral que abarca funciones clave como marketing, finanzas y operaciones. La formulación de estrategias implica definir la visión, identificar oportunidades y amenazas, y establecer objetivos. La implementación traduce el pensamiento estratégico en acción mediante asignación de recursos y

³¹ Jorge González, Flor Salazar, Raúl Ortiz y Darwin Verdugo, "Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones." Telos 21, no. 1 (2019):242-267, Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>

³² Fundación Lealtad, "Composición, funcionamiento, retos y buenas prácticas gobernanza de fundaciones y asociaciones", (Madrid: Fundación Lealtad, 2025), <https://fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2025/04/Estudio-Gobernanza-Fundaciones-y-Asociaciones-Fundacion-Lealtad.pdf>.

³³ John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, 13a edición, (México, D.F.: McGraw Hill, 2011), https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf

establecimiento de objetivos anuales.³⁴ La evaluación final mide resultados para asegurar el cumplimiento de metas, apoyando la modernización de la ABES, a través de la formulación de estrategias.

- c. La cultura organizacional es fundamental para el éxito de la estrategia, interrelacionándose a través de varios puntos, tales como: facilita la adaptación a cambios, siendo un referente único y difícilmente imitable. La alta dirección debe tener una visión a largo plazo, donde la cultura crea cohesión y sentido de pertenencia, fomentando el compromiso hacia metas. Además, la cultura influye en la estrategia, determinando las acciones en la organización.³⁵ En el caso de la ABES, promover innovación y el uso de TIC requiere una cultura que adapte comportamientos y genere cohesión, permitiendo la efectiva materialización de la estrategia.
4. El rol de las TIC como facilitadores de mejoras organizativas y optimización de procesos es ampliamente reconocido:
 - a. El Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM) de Davis (1989) es una herramienta clave para entender la aceptación y el uso de las TIC, prediciendo la disposición de los usuarios a adoptar nuevas tecnologías al considerar factores como la utilidad percibida, la facilidad de uso, la apariencia, flexibilidad, diseño y confianza en el sistema.³⁶
 - b. La gerencia tecnológica es esencial para las organizaciones sociales, enfocándose en la gestión proactiva de las TIC para mejorar el talento humano y el liderazgo comunitario. Se argumenta que la implementación de TIC debe potenciar a los equipos, optimizando habilidades y procesos. Además, fomenta el liderazgo en la comunidad, fortaleciendo la participación y el empoderamiento. La gestión debe ser estratégica y visionaria para evitar la obsolescencia, enfrentar retos contemporáneos y cumplir con la misión organizacional.³⁷

Además, se han analizado artículos sobre tendencias de TIC en organizaciones sociales, unidades de información y bibliotecas, incluyendo herramientas de gestión y comunicación, y los desafíos de la digitalización. Se consideran aplicaciones de TIC para la gobernanza y la gestión, abarcando el trabajo colaborativo y el marketing digital.

La integración de estas áreas de estudio proporciona una base teórica robusta y multidimensional, permitiendo un análisis profundo de la gobernanza institucional de la ABES,

³⁴ Fred R. David, *Conceptos de administración estratégica*, 14a edición, (México: Pearson Educación, 2013), <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

³⁵ Carlos Eduardo Méndez Álvarez, “Fundamentos Teóricos Para La Definición de La Cultura y La Estrategia”, En *Innovación Organizacional: Cultura, condición para la estrategia*, (Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2020), 13–60. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1g6q899.5>.

³⁶ Luis Antonio Yong Varela, Luis Arturo Rivas Tovar y Julián Chaparro, "Modelo de aceptación tecnológica (TAM): un estudio de la influencia de la cultura nacional y del perfil del usuario en el uso de las TIC", *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 20, no. 36 (2010):187-203, Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819028014>

³⁷ Júlmar Eduardo Medina Jiménez, “Gerencia tecnológica de la información y comunicación en las organizaciones sociales”, *Revista Scientific* 4, no. 12 (2019): 275–89, <https://www.redalyc.org/journal/5636/563659433016/html/>.

una evaluación de sus capacidades gerenciales actuales y la formulación de propuestas para su fortalecimiento mediante el uso estratégico de TIC.

2.1.2. Génesis y trayectoria de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)

A partir de la participación de Baudilio Torres -director de la Biblioteca Nacional- en la 1ª Asamblea de Bibliotecarios de las Américas en 1947, como parte de las recomendaciones del evento fue fundar asociaciones para el desarrollo profesional de bibliotecas.³⁸

La Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) fue creada junto con sus Estatutos por Acuerdo Ejecutivo No. 1857, del Ramo del Interior, publicado en el Diario Oficial, No. 201, Tomo 181, de fecha 28 de Octubre de 1958 y su personería jurídica sin fines de lucro.³⁹

La ABES participó en el Primer Seminario Nacional de Educación Moral en 1958, donde sus miembros presentaron la importancia de la lectura en la prevención de la delincuencia juvenil⁴⁰.

En 1961 se recomendó la creación de una Federación de bibliotecarios de Centro América y ABES, con el apoyo de IFLA-ABES, se desarrolló este proyecto en 2004. A pesar de la disminución de actividades, ABES mantuvo su relación con la Biblioteca Nacional.

El 20 de mayo de 1983, por Decreto Legislativo No. 217, publicado en el Diario Oficial No. 93, Tomo No. 279, se declara el 25 de mayo de cada año el “Día del Bibliotecario Salvadoreño”.

El 20 de mayo de 1988 de la Asociación Interamericana de Bibliotecarios, Documentalistas y Especialistas de Información Agrícola (AIBDA), surge la idea de reactivar a la ABES. Para dicha misión, se nombró una comisión Ad-Hoc, logrando la reactivación de la ABES en mayo de 1989 y se eligió una Junta Directiva.

En 1997, según la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, y de acuerdo al Art. 65 de la referida Ley, los antiguos Estatutos fueron derogados y sustituidos por los nuevos, publicados en el Diario Oficial, Tomo 360, No. 131, el día 16 de Julio de 2003.

El 16 de enero de 1999, por Acuerdo de la Primera Asamblea General Ordinaria se aprueba el “Reglamento del Premio ABES”. El 28 de agosto de 1999, por Acuerdo de la Tercera Asamblea General Extraordinaria se aprueba el “Código de Ética Profesional del Bibliotecario Salvadoreño”.

El 14 de octubre de 2000, por Acuerdo de la Cuarta Asamblea General Extraordinaria, se aprueba el “Reglamento Interno de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador”.

³⁸ Mérida Arteaga, “La relación histórica de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) con la Biblioteca Nacional de El Salvador “Francisco Gavidia” (BINAES)”, *InfoBoletín ABES*, no. 7 (2022): 59-64, <https://www.yumpu.com/es/document/read/67091199/infoboletin-abes-n-7-junio-2022>.

³⁹ Estatutos Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (San Salvador: Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, 2003), Art. 1.

⁴⁰ Mérida Arteaga, “La relación histórica de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) con la Biblioteca Nacional de El Salvador “Francisco Gavidia” (BINAES)”, *InfoBoletín ABES*, no. 7 (2022): 59-64, <https://www.yumpu.com/es/document/read/67091199/infoboletin-abes-n-7-junio-2022>.

El 16 de julio de 2003, son aprobados los nuevos Estatutos por el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Gobernación, publicados en el Diario Oficial, Tomo 360, número 131.

En 2004, se ejecutó el proyecto “Fortalecimiento y creación de Asociaciones de Bibliotecarios en Centroamérica”, donde participaron presidentes representantes de la Federación Centroamericana de Asociaciones y Colegio de Bibliotecarios-FECEAB, con 16 miembros del Comité Permanente de IFLA-LAC, de Suecia y 30 representantes de seis países de la región centroamericana y se firmó el Acta Constitutiva de la Federación.⁴¹

El 22 de octubre de 2005, en Asamblea General Extraordinaria son aprobados el Reglamento Interno, Código de Ética y el Reglamento Premio ABES, para adecuarlos a los nuevos estatutos.⁴²

En seguimiento desde 2005, celebrando anualmente la "Semana Cultural del Bibliotecario Salvadoreño", abordando temas relevantes. Se ha promovido la profesionalización en bibliotecología, desarrollando propuestas legislativas. Además, capacitando a los miembros y fortaleciendo vínculos interinstitucionales. Progresivamente, se incorporan tecnologías de la información en la gestión y servicios bibliotecarios.

En 2006, se obtuvo membresía ante la IFLA para 3 años, el pago lo realizaron los países Nórdicos. Y en mismo año, también como FECEAB en la IFLA.

En 2008, ABES celebró su 50 aniversario, destacando su compromiso en la formación de bibliotecarios y el desarrollo de bibliotecas esenciales para la comunidad.

En 2009, se ejecutó un proyecto presentado ante la IFLA, denominado “Casero del Libro”, para el Municipio de Santa Tecla, La Libertad.

La Lectura Fácil llegó a El Salvador en mayo de 2010 con una conferencia de la Universidad de Barcelona. Se inició un programa que incluyó formación de facilitadores y actividades de sensibilización. Se adaptaron leyes a Lectura Fácil, como la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) y la Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia contra la Mujer (LEIV), con el apoyo de la Unidad Técnica Ejecutiva del Sector Justicia (UTE) y la Asociación de Lectura Fácil de Barcelona (ALF). La LAIP también está en Braille disponible en la Biblioteca Nacional. Además, hay una tesis de la Universidad Francisco Gavidia, titulada: “Propuesta de estrategia de comunicación con enfoque inclusivo para el programa de Lectura Fácil, en las fundaciones educativas para las personas con discapacidad en El Salvador, durante el año 2014”, sobre comunicación inclusiva para el programa.⁴³ Generando así la Comisión de Lectura Fácil (CLF) en la ABES, desde 2011 hasta el 2017.

⁴¹ Asociación de Bibliotecarios, “Línea del tiempo de la adhesión de ABES a la IFLA”, Slideshare, 11 septiembre de 2014, <https://es.slideshare.net/slideshow/linea-del-tiempo-de-la-adhesin-de-abes-a-la-ifla/38987992>

⁴² Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, “Memoria de labores 2017” (San Salvador: Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, 2018), 5.

⁴³ Mérida Arteaga y Ana López, “Aplicación de Lectura Fácil en El Salvador: Programa que permite la inclusión social de personas con discapacidades”, *Infoboletín ABES*, no. 1 (2015): 18-21,

En 2012, del 19 al 22 de marzo, Medellín, Colombia, Reunión del Comité Permanente de la Sección de América Latina y el Caribe de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios- IFLA/LAC.

En 2013, del 5 al 8 de marzo, en la Ciudad de México, D.F., informe final y participación en Mesa Redonda en la “Encuesta Internacional de Lectura en América Latina y el Caribe”, IFLA/LAC, financiado por IFLA/LAC/ALP.

Según el Informe de Comisión de Lectura Fácil de la ABES, en 2015, se realizaron gestiones ante el Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad (CONAIPD), donde se les presentó el Programa Lectura Fácil y propuesta de crear una biblioteca móvil de LF, sin embargo no fue posible contar con su apoyo por ser entidad rectora de la Política Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad.

Asimismo, se impulsó una publicación digital sobre el quehacer de la ABES, entre aportes de investigación, experiencias profesionales, eventos y curiosidades, denominada Infoboletín ABES, y en su defecto la conformación de la Comisión de Publicaciones con la gestión del número internacional normalizado de publicaciones periódicas (ISSN) de forma gratuita y virtual.⁴⁴

Con base en las memorias disponibles en el sitio web de la ABES y plataforma de Slideshare, durante 2015 al 2018 y según las convocatorias a las Asambleas Generales Ordinarias por las Juntas Directivas de la ABES, se han coordinado las comisiones de trabajo 2014-2016: Premio ABES 2014; Lectura Fácil; Semana Cultural del Bibliotecario Salvadoreño 2014; Social Media; Fortalecimiento BSLA; Comunicaciones. Período 2016-2018: Derechos de Autor; Convivencia y Sano Esparcimiento; Semana Cultural; Actualización de Estatutos; Desarrollo Profesional; Carnetización; Bibliotecas Escolares; Lectura Fácil; Publicaciones y Premio ABES.

En 2016, participación en la Sesión 123 denominada “Limitaciones y excepciones para las bibliotecas en la legislación de los derechos de autor de los países de América Latina y del Caribe: un llamado para la acción”, el cual tuvo lugar en Columbus, Ohio, Estados Unidos de América con proyecciones de cara al trabajo estratégico con IFLA e IFLA LAC.

Por consiguiente, se establecieron reuniones con el propósito de contar con su apoyo de formación profesional e intercambio de actividades: Universidad de El Salvador (UES), la Alcaldía Municipal de San Salvador, acercamiento con el Centro de Conocimiento de la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), Organismo Salvadoreño de la Normalización (OSN), Mesa Multisectorial para la Implementación del Tratado de Marrakech, Biblioteca Indígena en Izalco.⁴⁵

En 2017, representación internacional: Taller “Bibliotecas y Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 IFLA IAP en Montevideo, Uruguay; investigaciones; proyectos

<https://www.yumpu.com/es/document/read/55743579/infoboletin-abes-no-1>

⁴⁴ Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, “Memoria de labores 2015 ABES”, Slideshare, 2016, 35 y 38. <https://es.slideshare.net/slideshow/memoria-labores-2015-abes-56842137/56842137>

⁴⁵ Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, “Memoria de labores 2016”, Slideshare, 9 de marzo de 2017, <https://es.slideshare.net/slideshow/memoria-de-labores-abes-2016/72989271>

internacionales IFLA IAP (dentro de 138 países); Taller de la Visión Global de IFLA para la región de América Latina y el Caribe en Buenos Aires, Argentina; reportes e Informes para el International Advocacy Programme (IAP), en español es el Programa de Promoción y Defensa de la IFLA para promover los ODS; votación Global Vision IFLA.⁴⁶

En marzo de 2018, se llevó a cabo el Taller Centroamericano de Asociaciones y Colegios Bibliotecarios en San Salvador, El Salvador, centrado en el papel de las bibliotecas en los Planes de Desarrollo Sostenible de la ONU. Facilita por la Msc. Claudia Cuevas, con financiamiento de IFLA, el taller reunió a 25 bibliotecarios de Centroamérica y representantes de distintos sectores, incluidos bibliotecas públicas y nacionales. También asistieron funcionarios del MINED y miembros de ABES y el Comité Permanente de América Latina de la IFLA.⁴⁷

Entre los resultados del Taller Centroamericano celebrado en 2018, se resaltan: discusión de 7 pasos para desarrollar un Plan de Promoción y Defensa que apoye la Agenda 2030, organizando mesas de trabajo con bibliotecarios de El Salvador de diversos sectores. Se firmó la Declaración de San Salvador, estableciendo siete acuerdos sobre la sensibilización del rol de las bibliotecas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, recopilación de evidencias, promoción del acceso universal y revitalización de la Federación Centroamericana de Asociaciones y Colegios de Bibliotecarias (FECEAB) mediante el apoyo de instituciones nacionales e internacionales para fortalecer e incidir en las políticas de cada país que la conforma (creada en 2005).⁴⁸

Entre 2020 y 2025, la ABES ha centrado sus esfuerzos en:

- 1) Adaptación a la era digital, priorizando la inteligencia artificial y la alfabetización informacional.
- 2) Ha fomentado la participación en eventos para el intercambio de experiencias y el crecimiento de su membresía, culminando en su 66° aniversario en 2024 en la Biblioteca Nacional de El Salvador, un símbolo de futuro para la profesión.
- 3) Capacitación de sus miembros mediante conferencias presenciales y webinars, con apoyo de las Juntas Directivas, comisiones de la ABES, miembros, instituciones nacionales e internacionales que han brindado su respaldo en la actualización profesional e investigación.

2.2. MARCO TEÓRICO

Este marco teórico establece las bases conceptuales y teóricas que fundamentan el estudio sobre la gobernanza y gestión de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES). Considerando que la ABES es, según Art. 9 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, *“cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y*

⁴⁶ Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, *“Memoria de labores 2017”*, San Salvador, El Salvador: Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, 2018, Slideshare, <https://es.slideshare.net/slideshow/memoria-labores-abes-2017/194846023>

⁴⁷ Asociación de Bibliotecarios, *“Memoria de labores 2018”*, Slideshare, 18 noviembre de 2019, <https://es.slideshare.net/slideshow/memoria-de-labores-2018-194847424/194847424>

⁴⁸ Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, *Informe escrito del Taller Centroamericano de Asociaciones y Colegios Bibliotecarios: las bibliotecas y su contribución a los planes nacionales de desarrollo sostenible de la ONU* (San Salvador, El Salvador: ABES, 2018), 17-32.

*administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad”.*⁴⁹

A diferencia de las fundaciones, las asociaciones pueden constituirse por agrupación de personas, sin ningún patrimonio; en las fundaciones, es requisito indispensable la aportación de bienes para su constitución.

Además, las asociaciones tienen membresía y pueden incluir el pago de aportaciones de los miembros; las fundaciones no pueden tener membresía, ni exigir a sus miembros el pago de cuotas para el incremento del patrimonio.

De cara a teóricos de ámbito anglosajón, la delimitación del "Tercer Sector" en economía carece de consenso entre los científicos, distinguiendo el Sector No Lucrativo de la economía pública y capitalista. Existen dos enfoques principales: el europeo, que incluye el Sector No Lucrativo dentro de la Economía Social, y el anglosajón, que identifica este sector con el Tercer Sector a través del Principio de No Distribución de Beneficios (PNDB), excluyendo entidades con fines de lucro de los dos sectores dominantes.⁵⁰

En tal sentido, las Entidades No Lucrativas (ENL) son instituciones sin fines de lucro, entidades jurídicas o sociales creadas para producir bienes y servicios, cuyo estatuto jurídico no les permite ser fuente de ingreso, beneficio u otra ganancia financiera para las unidades que las establecen, controlan o financian.

Entre las competencias de la gestión financiera en una ENL: seguimiento y control de los objetivos de excedentes o creación de valor de las organizaciones; mantenimiento del equilibrio financiero a corto y largo plazo; diseño y mantenimiento de los sistemas de información económico-financiera y control de gestión. Siendo un verdadero reto garantizar la sostenibilidad por sobre la supervivencia o sobrevivencia.

Dado que se pretende sacar mayor provecho de los recursos, la sostenibilidad de las organizaciones es de suma relevancia, pues se pretende satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las condiciones futuras, permanecer en el tiempo. Ocurriendo sostenibilidad en dos sentidos: de los proyectos y de la organización; la primera referida a la capacidad de lograr que el público beneficiario se apropie del proyecto y lo continúe; y la segunda, se distingue por la capacidad de la organización de mantenerse en el tiempo, desarrollando nuevos proyectos.

Cabe mencionar que está prohibida la distribución de beneficios derivados de sus actividades las ENL, están separadas del gobierno, son independientes y sus miembros están unidos por una causa voluntariamente.⁵¹

⁴⁹ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 1996).

⁵⁰ Rafael Chaves y José Luis Monzón, "Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no. 37 (2001):7-33, Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403702>

⁵¹ Pilar Soldevila y Magdalena Cordobés, "La gestión en las Entidades No Lucrativas: Aspectos distintivos", *Revista de Contabilidad y Dirección*, vol.no.14 (2012): 14-15, <https://accid.org/wp->

Se exploran diversas teorías clave que contextualizan la problemática identificada y proporcionan herramientas para el análisis y la formulación de propuestas de mejora, tales como:

2.2.1. Teorías de gobernanza y gestión institucional en asociaciones (Non-Profit Governance)

La gobernanza y la gestión institucional en asociaciones, particularmente de carácter profesional, sectorial y sin fines de lucro como la ABES, son pilares fundamentales para su operatividad, sostenibilidad y el cumplimiento de su misión.

La teoría de las organizaciones sin fines de lucro se ha desarrollado desde diversas disciplinas, con un enfoque limitado en el trabajo transdisciplinario. Se identifican dos perspectivas: una que considera estas organizaciones como entidades privadas, autónomas y sin distribución de excedentes, y otra que aboga por un tercer sector más amplio que incluye acciones sociales y voluntarias. Los críticos europeos cuestionan la obsesión estadounidense por la no rentabilidad. Y se destaca que el campo actual se centra en la gestión sin fines de lucro y la sociedad civil.⁵²

Estas teorías abordan cómo se toman las decisiones, cómo se distribuye el poder, cómo se rinden cuentas y cómo se dirigen los recursos para alcanzar los objetivos estratégicos.

A diferencia de las empresas con fines de lucro o las entidades gubernamentales, las asociaciones a menudo operan con una lógica impulsada por sus miembros, el voluntariado y una misión específica.

Por ello, las teorías se adaptan para reflejar estas particularidades.

La gobernanza se relaciona con la junta directiva en el ejercicio de autoridad y control. Incluye directrices operativas para la interacción con partes interesadas y abarca cómo las juntas rinden cuentas, establecen políticas y procedimientos para el éxito y estrategia de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL).⁵³

Es por ello que, la junta directiva tiene responsabilidades fiduciarias, estratégicas y de liderazgo. Sus funciones clave incluyen definir la misión y visión de la organización, gestión de partes interesadas, y garantizar rendición de cuentas y transparencia. Incluso, la junta directiva debe equilibrar los intereses de miembros, donantes y la comunidad, promoviendo la confianza. Además, se enfoca en estrategias de sostenibilidad a largo plazo para asegurar la viabilidad financiera y adaptarse a cambios. El liderazgo de la junta debe ser visible y motivador, abogando por la misión. Este modelo dinámico es vital para el fortalecimiento organizacional de asociaciones como la ABES.

content/uploads/2020/08/La_gestion_en_las_Entidades_No_Lucrativas_Aspectos_distintivos-1.pdf

⁵² Roger A. Lohmann, "Nonprofit Management", *Faculty Scholarship*, 787 (2016): 5-6, https://researchrepository.wvu.edu/faculty_publications/787

⁵³ Cristina Ortega-Rodríguez et al., "Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review", *Nonprofit Management and Leadership* 34, n.º 4 (2024): 930, <https://doi.org/10.1002/nml.21598>

1) Teoría de la Agencia (Agency Theory)

La teoría de la agencia postula que hay un conflicto de objetivos entre el principal y el agente, lo que provoca que el agente no actúe siempre en beneficio del principal. Esta dinámica genera costos de agencia, que incluyen costos de monitoreo, costos de vinculación y la pérdida residual. Para mitigar estos costos, los principales pueden aumentar la supervisión o alinear intereses mediante ajustes en la compensación, como cambiar de un pago basado en esfuerzo a uno basado en resultados. Sin embargo, esto puede ser complicado en organizaciones sin fines de lucro debido a dificultades en medir el rendimiento.

Como alternativa, se sugiere la selección adecuada de agentes. A pesar de su predominancia, se reconocen límites a la teoría de la agencia, proponiendo la administración responsable como una teoría de gestión alternativa.⁵⁴

En otras palabras, fue originada en contextos corporativos, se adapta para explicar la relación entre la junta directiva (agentes) y los miembros de la asociación (principales). Los miembros delegan la autoridad en la junta para tomar decisiones en su nombre.

Busca minimizar los "costos de agencia" (conflictos de interés, ineficiencias) asegurando que la junta actúe en el mejor interés de los miembros y la misión de la asociación. Esto implica establecer mecanismos de supervisión, transparencia y rendición de cuentas.

2) Teoría de la dependencia de recursos (Resource Dependence Theory)

La teoría de dependencia de recursos establece que las organizaciones necesitan obtener recursos del entorno, ya que no pueden generarlos internamente. Esto les permite alcanzar éxito y estabilidad a largo plazo. Los gerentes deben negociar con agentes externos para asegurar recursos, creando así una dependencia entre organizaciones.⁵⁵

Las organizaciones dependen de recursos externos para sobrevivir (financiamiento, conocimiento, conexiones, reputación). La gobernanza busca asegurar el acceso a estos recursos, donde las juntas directivas suelen incluir individuos que tienen acceso a recursos valiosos (ej. contactos, experiencia técnica, influencia política).

La composición de la junta es clave para establecer redes que aseguren la viabilidad y el crecimiento de la asociación.

3) Teoría del Stakeholder (Stakeholder Theory)

La Teoría del Stakeholder, desarrollada por Edward Freeman en 1984, resalta la importancia de considerar las expectativas de diversos grupos de interés para el éxito organizacional. Un stakeholder es cualquier entidad con interés en la organización. La dirección debe gestionar las relaciones con estos grupos como una obligación ética y estratégica. El objetivo es maximizar el bienestar de todos los stakeholders, comprendiendo sus valores e intereses. Las organizaciones se conciben como redes interrelacionadas, donde pueden surgir conflictos pero también alianzas. La priorización de demandas se basa en poder, urgencia y legitimidad,

⁵⁴ Stijn Van Puyvelde, Ralf Caers, Cind du bois y Marc Jegers, "The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, no. 41 (2012): 435-436, https://www.researchgate.net/publication/259931364_The_Governance_of_Nonprofit_Organizations_Integrating_Agency_Theory_With_Stakeholder_and_Stewardship_Theories

⁵⁵ Mónica P. Rueda Sánchez y Gerardo J. Zapata Rotundo, "Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones", *Ciencia y Sociedad*, vol. 43, no. 1, (2018): 75-92, <https://www.redalyc.org/journal/870/87055001005/html/>

fomentando la gobernanza inclusiva y sostenible.⁵⁶

Más allá de los accionistas o miembros, una organización tiene múltiples grupos de interés (stakeholders) cuyas necesidades y expectativas deben ser consideradas. Estos pueden incluir empleados, voluntarios, donantes, socios, la comunidad y el público en general.

La gobernanza efectiva en asociaciones implica equilibrar los intereses de sus miembros con los de otros grupos que influyen o son afectados por sus actividades. Esto fomenta la legitimidad y el apoyo.

4) Gobernanza colaborativa (Collaborative Governance)

La gobernanza colaborativa es eficaz para abordar problemas y promover recursos compartidos, generando políticas más efectivas y soluciones que consideran intereses diversos. Sin embargo, presenta desafíos significativos relacionados con la transparencia, rendición de cuentas y eficiencia, a menudo vinculados con asimetrías de poder entre los involucrados. Aunque la colaboración implica compartir la toma de decisiones, el desequilibrio en el poder puede ser explotado por participantes dominantes, lo que amenaza la efectividad del proceso colaborativo y su propósito.⁵⁷

En un entorno complejo, la gobernanza efectiva a menudo implica la colaboración y co-creación con diversas partes interesadas. Esto va más allá de la mera consulta e implica compartir la autoridad y la responsabilidad.

Especialmente útil para asociaciones que buscan impactar una política pública o resolver problemas complejos del sector, donde la participación de múltiples actores es esencial.

De las teorías antes expuestas, considerando la elección de teorías sobre la ABES se fundamenta en su naturaleza como asociación profesional sin fines de lucro con recursos limitados.

Por consiguiente, la Teoría del Stakeholder es clave para analizar su gobernanza, destacando la importancia de una red diversificada de grupos de interés. La junta directiva debe equilibrar las relaciones con voluntarios, instituciones colaboradoras, la comunidad bibliotecaria y el público en general.

La Gobernanza Colaborativa, como extensión de la anterior, es crucial para que la ABES co-cree políticas con actores del sector público y privado, facilitando decisiones compartidas y aumentando el impacto de sus iniciativas.

En El Salvador, la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) ha mantenido una colaboración activa y estratégica con diversas organizaciones internacionales. Aunque no está formalmente afiliada a todos los organismos mencionados, ha tenido una participación importante con varios de ellos, lo que ha influido en su desarrollo y en el del sector bibliotecario nacional (Ver tabla 1).

Tabla 1. Organismos de Cooperación y relación con la ABES

Organismos de Cooperación y relación con la ABES		Valor Agregado
IFLA	La ABES es miembro de la IFLA, lo	Pertenecer a la IFLA le otorga a la

⁵⁶ José Luis Fernández y Anna Bajo Sanjuán, “La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad”, *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, no. 6 Vol 6, segundo semestre, (2012): 132-139. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3980299>

⁵⁷ Bing Ran, Huiting Qi, y Oscar Oszlak, “Gobernanza Colaborativa: las contingencias del poder compartido”, *Estado Abierto. Revista Sobre El Estado, la administración y las políticas públicas* 2 (3), (2018): 49, <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/61>

<p>(Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas)</p>	<p>que le permite participar en la red profesional más grande del mundo. Este vínculo es fundamental para que la ABES se mantenga al día con los estándares globales y las mejores prácticas en biblioteconomía.</p>	<p>ABES una voz en la escena internacional y acceso a recursos, publicaciones y conferencias que son vitales para su crecimiento profesional. A través de su membresía, la ABES puede adoptar modelos de gestión y servicios bibliotecarios de vanguardia, fortaleciendo así su gobernanza interna y su oferta a los miembros.</p>
<p>UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)</p>	<p>La ABES ha tenido una relación de cooperación activa con la UNESCO, especialmente a través de la Oficina Regional para Centroamérica y México. Han ejecutado proyectos conjuntos, como programas de alfabetización informacional y promoción de la lectura, que han beneficiado a la comunidad salvadoreña.</p>	<p>La colaboración con la UNESCO es una fuente de legitimidad y financiamiento para la ABES. Le permite acceder a recursos técnicos y económicos para proyectos de gran escala, y alinear sus objetivos con las metas de desarrollo sostenible de la ONU. Esta cooperación ha sido clave para que la ABES tenga un impacto significativo en la política pública de información y cultura en El Salvador.</p>
<p>ALA (Asociación Americana de Bibliotecas)</p>	<p>Aunque no es miembro formal, la ABES ha mantenido lazos de colaboración con la ALA a través de programas de intercambio y becas. Muchos bibliotecarios salvadoreños se han beneficiado de la experiencia y capacitación brindada por la ALA, lo que ha enriquecido la práctica profesional en el país.</p>	<p>La colaboración con la ALA permite a la ABES beneficiarse del modelo de desarrollo profesional y las directrices éticas de una de las asociaciones de bibliotecarios más influyentes del mundo. Esto ha servido como un catalizador para la profesionalización del sector en El Salvador, fomentando la adopción de prácticas de gestión modernas y centradas en el usuario.</p>
<p>ICA (Consejo Internacional de Archivos)</p>	<p>La ABES ha mantenido contacto con el ICA, a pesar de que su enfoque principal es la biblioteconomía. Esta relación se basa en la comprensión de que la gestión de documentos y la preservación de archivos son complementarias a la labor bibliotecaria.</p>	<p>La cooperación con el ICA, aunque no formal, ha permitido a la ABES enriquecer sus discusiones sobre la gestión de colecciones y el patrimonio documental. Esta sinergia es vital para que la ABES defienda un enfoque integral del patrimonio cultural y la memoria histórica del país, promoviendo el conocimiento y las mejores prácticas en la gestión de archivos.</p>

Organismos sin Experiencia de Cooperación Directa	
LIBER, IASL, OEA y WIPO/OMPI	Hasta la fecha, la ABES no ha tenido una experiencia formal de cooperación o proyectos de ejecución con estos organismos. Sin embargo, en el futuro podría buscarse un acercamiento estratégico con algunos de ellos para diversificar sus fuentes de apoyo y expandir su impacto en áreas especializadas. Por ejemplo, la colaboración con la WIPO/OMPI podría ser muy valiosa para formar a sus miembros en el manejo de la propiedad intelectual y los derechos de autor en el ámbito digital.

Fuente: elaboración propia, con base en los organismos identificados en las memorias de labores de ABES 2015-2018.

La Teoría de la Dependencia de Recursos resalta la necesidad de que la ABES asegure recursos externos, alineando su junta con individuos clave que aporten financiamiento, experiencia o conexiones. De manera que, la interrelación de estas teorías proporciona un marco robusto para entender la gobernanza y sostenibilidad de la ABES.

La gestión institucional se refiere a las operaciones diarias y la administración de los recursos para lograr los objetivos establecidos por la gobernanza.

5) Gestión Estratégica Adaptada a Non-Profits

Según Marie-Claire Malo propone un marco conceptual para adaptar la gestión estratégica a organizaciones de economía social, como cooperativas y asociaciones sin fines de lucro. Este enfoque sostiene que los modelos tradicionales son insuficientes y deben reajustarse, destacando el rol central del miembro, la misión social por encima del lucro, la sostenibilidad y perdurabilidad de la organización, y la participación democrática en la toma de decisiones. Así, la gestión estratégica se enfoca en satisfacer las necesidades de los miembros y en cumplir con valores éticos, buscando la eficiencia como un medio para fines sociales.⁵⁸

Los principios son similares a los de las empresas, en asociaciones la gestión estratégica se centra en la misión, más que en el lucro. Implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias para lograr la misión de la asociación a largo plazo.

Entre los componentes esenciales están: Análisis DAFO (SWOT), formulación de objetivos SMART, acrónimo inglés que significa Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un plazo determinado), a través de la asignación de recursos, medición del desempeño y ajuste de estrategias. La sostenibilidad financiera y la capacidad de generación de impacto son cruciales.

La ABES requiere la elaboración y ejecución de un plan estratégico claro a corto y mediano plazo, que defina cómo fortalecerá su proyección, qué recursos necesita, cómo medirá su éxito y cómo se adaptará a los cambios en el panorama bibliotecario global.

6) Gestión del Voluntariado

El voluntariado es crucial debido a escasos recursos. Se requieren voluntarios no remunerados, capacitados y organizados, pero su alta rotación genera un coste elevado en formación que no suele evaluarse.⁵⁹

⁵⁸ Marie-Claire Malo, “La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social”, (Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2004). Documento 47, https://base.socioeco.org/docs/documento_47.pdf

⁵⁹ Pilar Soldevila y Magdalena Cordobés, “La gestión en las Entidades No Lucrativas: Aspectos distintivos”, *Revista*

Dado que muchas asociaciones dependen en gran medida del trabajo voluntario, la gestión eficaz de los voluntarios es una teoría y práctica crucial. Incluye la atracción, reclutamiento, capacitación, motivación, reconocimiento y retención de voluntarios.

Un voluntariado bien gestionado es vital para la capacidad operativa y el cumplimiento de la misión de la asociación.

La capacidad de la ABES para ejecutar proyectos y mantener su presencia internacional depende del compromiso y diligencias técnico-administrativas y logísticas de los voluntarios que forman parte de sus comisiones y directivas.

7) Teorías de la calidad en el servicio

Se centran en cómo asegurar que los servicios y beneficios ofrecidos a los miembros sean de alta calidad y satisfagan sus expectativas.

La satisfacción de los miembros es elemental para la retención, la participación activa y la reputación de la asociación. Así como ofrecer eventos de capacitación relevantes, acceso a recursos de información actualizados, oportunidades de networking internacional y una comunicación efectiva son aspectos de calidad que la ABES debe gestionar.

8) Gestión de la reputación y comunicación institucional

Actualmente la gestión de la imagen y la reputación es vital para atraer miembros, no socios y reconocimiento. Esto implica una comunicación estratégica y transparente, pues una buena reputación puede abrir puertas para colaboraciones internacionales y atraer a nuevos miembros.

Para la proyección internacional de la ABES, se debe gestionar activamente su comunicación, destacando sus logros, su experiencia y su valor en el ámbito bibliotecario, tanto a nivel nacional como con organizaciones homólogas en otros países.

En el contexto de la ABES, la aplicación de estas teorías implica una redefinición de su estructura de toma de decisiones, la composición y roles de su junta directiva, tal como se indica en las atribuciones del Reglamento Interno de ABES, sin dejar de lado la demanda del mercado laboral actual, se requiere un perfil acorde a cada cargo de la junta directiva, asignando roles estratégicos que fomenten el crecimiento y la sostenibilidad.

Propositivamente: 1) el presidente debe ser un líder con visión estratégica y habilidades de negociación, representando la ABES en diversas alianzas. 2) El/la vicepresidente, con experiencia en gestión, apoya al presidente y asegura la ejecución de proyectos. 3) El/la secretario/a, con habilidades en comunicación y organización, garantiza la transparencia y rendición de cuentas. 4) El/la prosecretario/a, con competencias digitales, moderniza procesos y comunicación. 5) El/la tesorero/a, con experiencia en finanzas, administra los recursos y asegura la viabilidad económica a largo plazo, mientras que el 6) protesorero apoya en el control del presupuesto. 7) El/la síndico, con perfil ético y conocimiento legal, fiscaliza el cumplimiento normativo. 8) lo/as vocales, con iniciativa y pasión, lideran comisiones, asegurando la participación y ejecución de proyectos específicos que refuercen la misión de la asociación. La revisión de estos perfiles se alinea con la estrategia de modernización de la ABES.

Juntamente sus mecanismos de rendición de cuentas, su capacidad para movilizar y gestionar recursos (incluidos los voluntarios), y su enfoque en la satisfacción de sus miembros. Un

marco de gobernanza robusto, combinado con una gestión institucional estratégica y eficiente, es indispensable para superar los desafíos históricos y fortalecer su proyección regional e internacional.

9) Teorías de adopción, difusión e implementación estratégica de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en organizaciones

La incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las organizaciones es un proceso complejo que no se limita a la mera adquisición de hardware y software. Implica cambios en la cultura, los procesos y las estructuras, y su éxito depende en gran medida de cómo las teorías de adopción, difusión e implementación estratégica sean comprendidas y aplicadas.

A continuación, se presentan las principales teorías de adaptación de las TIC:

Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM - Technology Acceptance Model)

Propuesto por Fred D. Davis en 1989, es uno de los modelos más influyentes. Postula que la intención de uso de una tecnología está determinada por dos factores clave: la Utilidad Percibida (Perceived Usefulness) -el grado en que una persona cree que el uso de un sistema mejorará su desempeño laboral- y la Facilidad de Uso Percibida (Perceived Ease of Use) -el grado en que una persona cree que el uso del sistema estará libre de esfuerzo-.⁶⁰

Teoría de la Conducta Planeada (TPB - Theory of Planned Behavior)

Desarrollada por Icek Ajzen en 1991, la TPB sostiene que la intención de uso de una tecnología se basa en la actitud del individuo hacia ella, las normas subjetivas (percepción de la presión social para usarla) y el control conductual percibido (la creencia de tener los recursos y las habilidades para usarla).⁶¹

Modelo TOE (Technology-Organization-Environment)

Este modelo, de Tornatzky y Fleischer (1990), analiza la adopción de TIC a través de tres contextos: tecnológico (características de las tecnologías), organizacional (tamaño, estructura, recursos y cultura) y ambiental (presión competitiva, apoyo gubernamental).⁶²

10) Teorías de Difusión de TIC

La difusión se refiere al proceso por el cual una innovación (en este caso, una TIC) se comunica y se propaga a través del tiempo entre los miembros de un sistema social.

Teoría de la Difusión de Innovaciones (DOI - Diffusion of Innovations)

Everett Rogers (1962) explica en esta teoría cómo y por qué las nuevas ideas se propagan. Se centra en la ventaja relativa, la compatibilidad, la complejidad, la posibilidad de prueba y la observabilidad de la innovación. Rogers clasifica a los adoptantes en cinco categorías: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados.⁶³

⁶⁰ Fred D. Davis, "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly* 13, no. 3 (1989): 319-40.

⁶¹ Icek Ajzen, "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, no. 2 (1991): 179-211.

⁶² Louis G. Tornatzky y Mitchell Fleischer, *The Processes of Technological Innovation* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990).

⁶³ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4a ed, (New York: Free Press, 1995).

Teorías de Implementación Estratégica de TIC

Se enfocan en cómo las TIC se integran para alcanzar objetivos organizacionales y generar valor.

Alineación Estratégica TIC-Negocio (Strategic Alignment)

Destaca que el éxito de las TIC depende de su integración con la estrategia de negocio. Los objetivos de TIC deben respaldar los objetivos generales de la organización. Henderson y Venkatraman (1993) identificaron cuatro dominios clave para lograr esta alineación.⁶⁴

Teoría Basada en Recursos (Resource-Based View - RBV)

Esta teoría, consolidada por Barney (1991), sostiene que las TIC pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible si cumplen los criterios VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizado). La RBV orienta a las organizaciones a desarrollar y explotar recursos tecnológicos de manera estratégica para mejorar su rendimiento.⁶⁵

Enfoques Socio-Técnicos

Estos enfoques, como el de Trist (1981), reconocen que la implementación de TIC es un desafío tanto técnico como social. El éxito requiere considerar los aspectos técnicos de la tecnología junto con los factores humanos, como la cultura, las habilidades y la resistencia al cambio, buscando un equilibrio entre ambos sistemas.⁶⁶

Gestión del cambio organizacional (Organizational Change Management - OCM)

Este enfoque se centra en la gestión del proceso de transformación que acompaña la implementación de las TIC. Su objetivo es facilitar la transición de los empleados a las nuevas tecnologías, gestionando la resistencia, comunicando los beneficios y ofreciendo la capacitación necesaria para garantizar la adopción efectiva.⁶⁷

En el contexto de ABES, es vital que los bibliotecarios perciban la utilidad de las TIC; si no ven beneficios directos o si la herramienta es complicada, la adopción se verá afectada. Identificar "innovadores" y "adoptantes tempranos" dentro de la ABES facilitará la difusión de prácticas y tecnologías.

Es fundamental usar canales de comunicación efectivos y demostrar los beneficios de las innovaciones. Además, las TIC deben alinearse con la visión y objetivos estratégicos de la ABES, fortaleciendo su proyección regional e internacional. Esto exige desarrollar capacidades para adaptarse a nuevas tecnologías y gestionar cambios organizacionales, evitando que la inversión en TIC no genere los beneficios esperados.

⁶⁴ John C. Henderson y N. Venkatraman, "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations", *IBM Systems Journal* 32, no. 1 (1993): 4-16.

⁶⁵ Jay B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99-120.

⁶⁶ Eric L. Trist, "The Evolution of Socio-Technical Systems: A Conceptual Framework and an Action Research Program", *Occasional Paper No. 2*, Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre, 1981.

⁶⁷ Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change", *Human Relations* 1, no. 1 (1947): 5-41.

2.2.2. Teorías de la gestión del conocimiento y la información en el sector bibliotecario

En el sector bibliotecario, las teorías de la gestión del conocimiento y la información se enfocan en optimizar el uso de los activos de conocimiento e información para mejorar los servicios y la eficiencia de las bibliotecas.

2.2.2.1. Teorías de la Gestión del Conocimiento (GC) en Bibliotecas

Este modelo es fundamental para la GC en bibliotecas, ya que distingue entre conocimiento tácito (experiencia del personal) y explícito (documentos y bases de datos). La teoría se centra en el proceso de conversión de conocimiento a través de cuatro modos: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

El ciclo de vida de la Gestión del Conocimiento incluye: captura del conocimiento interno y externo; organización y almacenamiento para acceso fácil; compartir y transferir mediante comunidades y herramientas; aplicación y actualización para mejorar servicios y mantener la relevancia del conocimiento.⁶⁸

En esencia, la biblioteca es vista como una organización de aprendizaje, llamada a liderar la gestión del conocimiento para mejorar sus prácticas y fomentar el intercambio de experiencia.

2.2.2.2. Teoría General de Sistemas de Bertalanffy

Esta teoría es la base conceptual para comprender la biblioteca como un sistema de gestión de información. Postula que las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con su entorno, considerando la interacción entre personas, procesos y tecnología.⁶⁹

2.2.2.3. La Alfabetización Informacional

Este concepto clave en el sector bibliotecario se refiere a la capacidad de los individuos para reconocer cuándo se necesita información y tener la habilidad para localizarla, evaluarla y usarla de manera efectiva.⁷⁰ Orientada en capacitar a usuarios en entornos digitales, abordando la autoridad contextual, la creación de información, el valor de la información, la investigación y la búsqueda.

2.2.2.4. Sistemas de Recuperación de Información (IR o SRI)

Los Sistemas de Recuperación de Información (IR) son esenciales en las bibliotecas para optimizar el acceso a los recursos. Dentro de este campo, los modelos booleano y probabilístico son dos enfoques fundamentales que determinan cómo se procesan y recuperan los datos.

Modelo Booleano: modelo más antiguo y más simple. Se basa en el álgebra booleana, utilizando operadores lógicos como AND, OR y NOT. Un documento se considera relevante solo si cumple exactamente con los criterios de búsqueda. Es preciso en términos de coincidencias exactas, pero no permite clasificar los resultados por relevancia y puede ser rígido, lo que a menudo lleva a una recuperación de información demasiado amplia o

⁶⁸ Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Nueva York: Oxford University Press, 1995).

⁶⁹ Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (Nueva York: George Braziller, 1968).

⁷⁰ American Library Association, "Presidential Committee on Information Literacy: Final Report" (Chicago: American Library Association, 1989).

demasiado restringida.

Modelo Probabilístico: desarrollado posteriormente, supera las limitaciones del modelo booleano al clasificar los documentos según su probabilidad de relevancia para una consulta específica. Se basa en la teoría de la probabilidad para calcular la probabilidad de que un documento sea relevante, utilizando la frecuencia de los términos de búsqueda en el documento y en la colección completa. Este modelo permite una clasificación más flexible y un orden de los resultados por relevancia, lo que lo hace más útil para los usuarios en la mayoría de los casos.⁷¹

2.2.3. Teorías de la cultura organizacional y su impacto en la adopción tecnológica y el cambio institucional

La cultura organizacional abarca valores, creencias, hábitos, normas y expectativas que moldean el comportamiento de los miembros de una organización, influyendo en su capacidad de adaptación ante cambios, especialmente tecnológicos.

2.2.3.1. Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein

El Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein identifica tres niveles: a. Artefactos (elementos visibles), b. Valores adoptados (estrategias conscientes), y c. Supuestos básicos (creencias inconscientes), destacando que una alineación con estos supuestos optimiza la adopción tecnológica.⁷²

Este modelo es fundamental para analizar la cultura de una organización a través de sus tres niveles: artefactos (lo que se ve y escucha), valores adoptados (lo que se dice que se cree) y supuestos básicos (lo que se cree inconscientemente). Una alineación de estos niveles es clave para el éxito de iniciativas de cambio.

2.2.3.2. Teoría de la Difusión de Innovaciones (DOI) de Everett Rogers

La Teoría de la Difusión de Innovaciones de Everett Rogers enfatiza en cómo factores culturales, como la compatibilidad y la observabilidad, afectan la velocidad de adopción.⁷³

Rogers explica cómo los factores culturales de una organización, como la compatibilidad (la consistencia de la innovación con los valores existentes) y la observabilidad (la visibilidad de los resultados de la innovación), afectan la velocidad con la que se adoptan nuevas tecnologías.

2.2.3.3. Culturas de Aprendizaje y Organizaciones que Aprenden de Peter Senge

Culturas de aprendizaje y adaptabilidad, como las descritas por Peter Senge, facilitan la gestión del cambio al promover la curiosidad y el aprendizaje de errores. La cultura actúa como un filtro en la percepción de iniciativas de cambio. Facilitadores culturales incluyen una cultura innovadora, colaboración, orientación al cliente y liderazgo proactivo.

Senge describe a las "organizaciones que aprenden" como aquellas que constantemente expanden su capacidad para crear su propio futuro. Esta cultura, basada en el aprendizaje continuo y la adaptabilidad, facilita la gestión del cambio tecnológico al promover la experimentación y el aprendizaje de los errores.⁷⁴

⁷¹ Christopher D. Manning, Prabhakar Raghavan y Hinrich Schütze, *Introduction to Information Retrieval* (Cambridge: Cambridge University Press, 2008).

⁷² Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4a ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).

⁷³ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4a ed. (New York: Free Press, 1995).

⁷⁴ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (Nueva York:

Por otro lado, las barreras culturales, como la aversión al riesgo, jerarquías rígidas y falta de confianza pueden obstaculizar el avance. Para la ABES, entender su cultura es crucial; fomentar un entorno de aprendizaje, apertura y colaboración es clave para adoptar tecnologías y lograr un cambio institucional significativo.

2.2.4. Teorías sobre el desarrollo de habilidades gerenciales y su influencia en la gestión estratégica

Las habilidades gerenciales son fundamentales para el liderazgo efectivo de organizaciones, involucrando capacidades y destrezas necesarias para una gestión adecuada. En la gestión estratégica, estas habilidades permiten a los líderes formular e implementar planes y motivar equipos hacia objetivos.

2.2.4.1. Teoría de las Habilidades Gerenciales de Robert Katz

La Teoría de las Habilidades Gerenciales de Robert Katz identifica tres tipos: habilidades técnicas (necesarias en niveles inferiores), habilidades humanas (importantes en todos los niveles) y habilidades conceptuales (críticas en niveles altos).⁷⁵

2.2.4.2. Liderazgo Situacional y Comportamiento Organizacional

Desde los años 60, las teorías de Comportamiento Organizacional y Liderazgo enfatizan habilidades como liderazgo, comunicación efectiva, inteligencia emocional y trabajo en equipo.

Las teorías de comportamiento organizacional y liderazgo enfatizan la importancia de la inteligencia emocional y la comunicación efectiva en el liderazgo. Daniel Goleman es una figura clave en la teoría de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo.⁷⁶

2.2.5.3. Entornos VUCA y Competencias Estratégicas

El concepto de entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) surgió en el contexto militar y se popularizó en la gestión empresarial. Aunque no tiene un único autor, se asocia con el liderazgo y el desarrollo de competencias para la toma de decisiones y la gestión del cambio en contextos dinámicos.⁷⁷

Las habilidades gerenciales son cruciales tanto en la formulación como en la implementación de estrategias.

Durante la implementación, las habilidades técnicas aseguran la alineación de operaciones con objetivos estratégicos, y las habilidades humanas son clave para la motivación y comunicación. En contextos cambiantes, la adaptabilidad y resiliencia son esenciales.

En el caso de la ABES, el desarrollo de esas habilidades mejora la gobernanza institucional y la gestión eficiente de recursos, asegurando el logro de sus metas estratégicas.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Esta investigación se fundamenta en diversas teorías y conceptos relacionados con la gestión de asociaciones profesionales en biblioteconomía y gestión de la información, el uso de

Doubleday/Currency, 1990).

⁷⁵ Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review* 33, no. 1 (1955): 33-42.

⁷⁶ Daniel, Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (Nueva York: Bantam Books, 1995).

⁷⁷ Nathan Bennett y James Lemoine, "What VUCA Really Means for You", *Harvard Business Review*, enero de 2014.

tecnologías de la información en el sector bibliotecario y el desarrollo organizacional.

Debiendo abordar las definiciones de Bibliotecología y Biblioteconomía, la primera, es una disciplina de las ciencias sociales que estudia el fenómeno bibliotecario y su interacción con la sociedad, abarcando aspectos teóricos y aplicados. Se enfoca en el uso de colecciones bibliográficas, espacios, recursos, legislación y la formación de bibliotecarios. También investiga la tecnología, conservación de colecciones y propiedades del fenómeno bibliotecario en el contexto de la información y la sociedad.⁷⁸

A la biblioteconomía se le adjudica el significado de ser la disciplina o ciencia encargada de la administración de las bibliotecas.⁷⁹

Ahora bien, en el caso de la biblioteconomía comparada, consiste en determinar las similitudes y diferencias de los sistemas con los cuales interactuamos, con el fin de decidir sabiamente las acciones de la importación de tecnología, la implantación de nuevos etc., la repetición de errores ya superados en otras latitudes. Los estudios comparados permiten al investigador --y le dan su carácter tecnológico, la previsión de sistemas por medio del análisis de las similitudes que se han desarrollado o fracasado.⁸⁰

El objetivo práctico de la biblioteconomía comparada, para Foskett, se debería enfocar hacia la solución de los problemas que acontecen en la vida real, es decir, que los diferentes estudios en la materia se orienten hacia la búsqueda de una solución a un determinado problema, hallando los patrones que se ocultan tras las diferencias y similitudes, identificando sus causas y efectos, y relacionándolos con otros patrones que presenten características similares en contextos similares⁸¹.

Además, la base de la Biblioteconomía internacional es el concepto de cooperación definido en el Glosario ALA (American Library Association/Asociación Estadounidense de Bibliotecas) de Biblioteconomía y Ciencias de la Información bajo el epígrafe de “uso compartido de recursos” (Resource Sharing) como:

“uso en común de recursos; uso compartido de recursos. Expresión que se refiere a varias organizaciones y actividades compartidas por un grupo de bibliotecas con el objetivo de mejorar los servicios y de reducir costes. La utilización compartida de los recursos puede establecerse por un acuerdo en regla, informalmente o por un contrato y puede realizarse de forma local, nacional o internacional. Los recursos compartidos pueden ser colecciones, información bibliográfica, personal, actividades de planificación, etc. Las organizaciones oficiales que establecen el uso compartido de recursos pueden llamarse

⁷⁸ Emilio Setién Quesada, "Nueva propuesta para la estructura de la Bibliotecología en el contexto de la Teoría bibliológica informativa", *Ciencias de la Información* 37, no.1 (2006):21. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181418033001>

⁷⁹ Enrique Molina Campos, “Análisis del concepto de Biblioteconomía”, *Documentación De Las Ciencias De La Información*, 13, (1990): 183-210. <https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/download/DCIN9090110183A/20348/>

⁸⁰ Antonio Miranda, *Biblioteconomía comparada: una revisión crítica*. UNAM (México, D.F: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1989). http://ru.iibi.unam.mx/jspui/handle/IIBI_UNAM/L159

⁸¹ Juan José Fuentes Romero y Vanesa Rodríguez Fernández, "Una revisión bibliográfica de los estudios comparativos. Su evolución y aplicación a la ciencia de las bibliotecas", *Revista Interamericana de Bibliotecología* 32, no. 2 (2009):427, Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179016347015>

empresas de servicios bibliotecarios públicos, sistemas cooperativos, consorcios, redes, centros de servicios bibliográficos, etc.”.⁸²

Naturalmente, se han mencionado organizaciones bibliotecarias a nivel internacional, y la principal asociación, así como existe una Federación para el fútbol, en ámbito bibliotecario es la IFLA, por sus siglas en inglés, International Federation of Library Associations and Institutions / Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias “*nació en Edimburgo en 1927, y sus estatutos se aprobaron en 1929, en el I Congreso de Bibliotecas y Bibliografía que se celebró en Roma. Su objetivo principal a partir de ese momento fue la promoción de la cooperación biblioteconomía internacional*”.⁸³

La Red de Bibliotecas Universitarias, es una comisión sectorial de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) desde 1998. Creado por iniciativa de un grupo de directores de bibliotecas en 1988; se considera un organismo estable representado por todas las bibliotecas universitarias y científicas de España.⁸⁴

En seguimiento, la cooperación interbibliotecaria se ha generalizado por múltiples razones, entre ellas:

- 1) El crecimiento exponencial de las publicaciones sobre cualquier disciplina.
- 2) La gran importancia que la información ha adquirido en la sociedad actual.
- 3) La disminución de los presupuestos.
- 4) El encarecimiento de los documentos.
- 5) La existencia de las nuevas tecnologías.
- 6) Las demandas crecientes y diversificadas de los usuarios, etc.

Otros autores, como Thompson⁸⁵ afirman que la cooperación entre bibliotecas tiene sobre todo un valor político importante. Las formas de cooperación son variadas y aumentan con el paso del tiempo: el préstamo interbibliotecario; la adquisición cooperativa; la catalogación compartida; todas las actividades que suponen una redistribución de fondos y que van desde el simple canje hasta la llamada transferencia de fondos (donde se incluyen: la creación de centros a veces especializados de intercambio y donaciones, el diseño de planes dirigidos a limitar el crecimiento de las colecciones de determinadas colecciones bibliotecarias, el traslado de colecciones de unas bibliotecas a otras con el fin de crear bibliotecas especializadas exhaustivas, etc.); la cooperación en el campo de instalaciones y equipos; la preservación cooperativa, etc.

Para comprender mejor el problema de investigación, se definen los siguientes conceptos clave:

1. **Gobernanza:** sistema de dirección, control y rendición de cuentas mediante el cual una organización es administrada y toma decisiones.⁸⁶ Esto incluye las estructuras, procesos y

⁸² Luisa Orera Orera, “Evolución histórica del concepto de biblioteconomía”, *Revista General De Información Y Documentación*, 5(2), (1995): 84, <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID9595220073A>

⁸³ *Ibíd.* 86.

⁸⁴ “Red de Bibliotecas REBIUN: Red de Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas ¿Quiénes Somos?”, REBIUN, acceso el 29 de marzo de 2025, <http://www.rebiun.org/quienes-somos/rebiun>

⁸⁵ Luisa Orera Orera, “Evolución histórica del concepto de biblioteconomía”, 85.

⁸⁶ Margaret M. Blair, "Financial Market Regulation, Corporate Governance, and Stakeholder Theory", *Brookings-*

- culturas que determinan cómo se ejerce el poder dentro de la asociación.
2. **Comunicación (en el contexto de la ABES):** los flujos de información e interacción entre los miembros de la ABES, la directiva y otras partes interesadas, incluyendo los canales formales e informales utilizados.⁸⁷
 3. **Servicios (de la ABES y sus miembros):** las actividades, recursos y apoyo que la ABES ofrece a sus miembros y, a través de sus miembros, a la comunidad bibliotecaria y a los usuarios de información en general.
 4. **Acceso a la información:** la facilidad con la que los usuarios pueden encontrar, obtener y utilizar la información que necesitan,⁸⁸ un objetivo fundamental de la labor de los bibliotecarios y, por extensión, de la ABES.
 5. **Sostenibilidad (de la ABES):** la capacidad de la ABES para mantener sus operaciones, alcanzar sus objetivos y seguir siendo relevante a largo plazo, considerando aspectos financieros, organizativos y de membresía.
 6. **Brecha digital:** la disparidad en el acceso y uso de las tecnologías de la información entre diferentes grupos de personas o dentro de una organización.⁸⁹ Esto podría ser relevante al considerar la adopción de TI por parte de los miembros de la ABES y el acceso a servicios para los usuarios.
 7. **Capacidades estratégicas:** habilidades, recursos y procesos que permiten a una organización,⁹⁰ en este caso ABES, identificar, desarrollar y mantener una ventaja competitiva en su entorno. Incluyen la capacidad de planificar a largo plazo, adaptarse a los cambios y movilizar recursos para alcanzar objetivos estratégicos.
 8. **Gestión institucional:** abarca el conjunto de procesos administrativos, organizativos y de toma de decisiones que aseguran el funcionamiento eficiente y efectivo de una organización.⁹¹ Incluye la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de ABES.
 9. **Tecnologías de la información (TI):** es el conjunto de herramientas, sistemas y procesos que permiten la creación, almacenamiento, procesamiento, transmisión y gestión de información⁹². En este contexto, se refiere a las herramientas digitales que ABES puede utilizar para mejorar su gestión y servicios.
 10. **Inteligencia Artificial (IA):** campo de la informática dedicado a crear sistemas y programas capaces de simular capacidades cognitivas humanas, como el aprendizaje, el razonamiento, la resolución de problemas, la percepción (visual, auditiva, etc.) y el lenguaje natural.⁹³ En el contexto de la ABES y el sector bibliotecario, la IA podría

Wharton Papers on Financial Services (2001): 1-62.

⁸⁷ Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, *Comportamiento organizacional*, 13ª ed. (México: Pearson Educación, 2009).

⁸⁸ American Library Association, "Presidential Committee on Information Literacy: Final Report", (Chicago: American Library Association, 1989).

⁸⁹ Pippa Norris, *Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2001).

⁹⁰ Constance E. Helfat, et al., *Dynamic Capabilities: Foundations and Research Agenda*, (Oxford: Blackwell Publishing, 2007).

⁹¹ Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).

⁹² Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, 15.ª ed., (Nueva York: Pearson, 2018).

⁹³ Stuart J. Russell y Peter Norvig, *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, 4a ed., (Hoboken, NJ: Pearson

aplicarse en diversas áreas, incluyendo la automatización de tareas, la mejora de la búsqueda y recuperación de información, la personalización de servicios a los usuarios, el análisis de datos para la toma de decisiones y el desarrollo de nuevos servicios innovadores.

11. **Asociación profesional:** organización que agrupa a individuos que comparten una profesión o campo de especialización común, con el objetivo de promover sus intereses, fomentar el desarrollo profesional y contribuir al avance de la profesión.⁹⁴ En este caso, ABES representa a los bibliotecarios de El Salvador.
12. **Modernización:** proceso de adaptación de la asociación a las nuevas tecnologías y formas de gestión, con el objetivo de optimizar sus procesos y servicios.⁹⁵
13. **Desarrollo profesional:** conjunto de actividades y oportunidades que permiten a los bibliotecarios adquirir y mejorar sus conocimientos, habilidades y competencias profesionales.⁹⁶ Incluye la capacitación, la actualización y la participación en redes de colaboración.
14. **Sociedad de la información:** sociedad donde la creación, distribución y uso de la información son actividades económicas y culturales significativas.⁹⁷ En este contexto, se refiere al entorno en el que ABES y sus miembros operan.

2.4 MARCO LEGAL (LEGISLACIÓN SALVADOREÑA PERTINENTE A ASOCIACIONES Y USO DE TIC)

El marco legal que regula la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) y las actividades relacionadas con la bibliotecología y el uso de tecnologías de la información en el país incluye una serie de leyes, normativas y disposiciones que es importante considerar.

2.4.1. Leyes nacionales

La gobernanza y operatividad de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) se rigen por el ordenamiento jurídico nacional que establece las directrices para las entidades sin fines de lucro y regula el entorno digital. A continuación, se detalla el conjunto de Leyes nacionales cuya observancia es crucial, no solo para la correcta administración y gestión de la ABES, sino también para evaluar la legalidad, el alcance y la viabilidad de las actividades relacionadas con el uso estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) propuestas en este estudio. Tales como:

- 1) **Constitución de la República de El Salvador:** Art. 6: Garantiza el derecho de asociación y establece los principios generales que rigen las organizaciones sin fines de lucro. Reconoce el derecho a la educación y la cultura, lo que tiene implicaciones para el desarrollo de las bibliotecas y el acceso a la información.⁹⁸
- 2) **Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro:** establece el marco legal específico para las organizaciones sin fines de lucro, incluyendo sus derechos,

Education, 2021).

⁹⁴ W. Richard Scott y Gerald F. Davis, *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*, (Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2007).

⁹⁵ Sidney J. Levy, "The Dynamics of Modernization", *Journal of Marketing Research* 4, no. 3 (1967): 229-239.

⁹⁶ Michael Eraut, *Developing Professional Knowledge and Competence*, (Londres: Falmer Press, 1994).

⁹⁷ Manuel Castells, *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, Vol. 1, (Madrid: Alianza Editorial, 1997).

⁹⁸ Constitución de la República de El Salvador (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 1983).

obligaciones y responsabilidades.⁹⁹

- 3) **Ley de Acceso a la Información Pública:** título IV. Administración de Archivos. Capítulo único: Art. 40 (Lineamientos para la Administración de Archivos); Art. 41 (Contenido de los Lineamientos); Art. 42 (Funcionamiento de Archivos); Art. 43 (Responsable de Archivos); Art. 44 (Características de los Archivos)¹⁰⁰.
- 4) **Ley de Procedimientos Administrativos:** capítulo I. Disposiciones Generales. Uniformidad de Documentos, Expedientes, y uso de Formularios Oficiales. Art. 6 y Art. 8 (Expediente administrativo). Así como el Art. 18 (uso de medios tecnológicos) y Art. 19 (Validez de la información).¹⁰¹
- 5) **Código Penal:** Art. 334 (Infidelidad en la custodia de registros o documentos públicos).¹⁰²
- 6) **Ley de Compras Públicas:** Art. 15 (Expediente consolidado de las adquisiciones).¹⁰³
- 7) **Ley Especial de Protección al Patrimonio Cultural:** Art. 3 (Definición de Bienes que conforman el Patrimonio Cultural).¹⁰⁴
- 8) **Ley de Agentes Extranjeros:** entró en vigor el 11 de junio de 2024¹⁰⁵. Aplicación y Requisitos para la ABES:
 - a) Sujeto Obligado: la ABES se clasifica como sujeto obligado por la ley, ya que es una organización que recibe financiamiento directo o indirecto del exterior para realizar actividades en el país. El término "agente extranjero" aplica a personas y organizaciones que se ajusten a esta descripción.
 - b) Registro Obligatorio: la ley exige la inscripción en el Registro de Agentes Extranjeros (RAEX), una dependencia del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial. La fecha límite para que las organizaciones existentes se registraran fue 90 días después de la entrada en vigor de la ley. La ABES, para cumplir con la normativa, debería haber iniciado este trámite.
 - c) Gravamen del 30%: la ley impone un impuesto del 30% sobre los fondos recibidos, aunque con la posibilidad de exenciones para proyectos de cooperación técnica o humanitaria. Para calificar a estas exenciones, la ABES debe presentar una solicitud formal ante la administración competente.
 - d) Desafío Estratégico: el cumplimiento de esta ley representa un desafío para la ABES. Le exige fortalecer su gestión institucional, sus procesos de rendición de cuentas y su transparencia para cumplir con las nuevas obligaciones legales, lo cual está alineado con los objetivos de modernización. No cumplir con la ley podría resultar en sanciones económicas y la suspensión de sus actividades.

⁹⁹ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 1996).

¹⁰⁰ Ley de Acceso a la Información Pública (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 2011).

¹⁰¹ Ley de Procedimientos Administrativos (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 2018).

¹⁰² Código Penal (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 1997).

¹⁰³ Ley de Compras Públicas (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 2023).

¹⁰⁴ Ley Especial de Protección al Patrimonio Cultural (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 1993).

¹⁰⁵ Ley de Agentes Extranjeros (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 2025).

2.4.2. Normativas Específicas del Sector Bibliotecario y Archivista

Además del marco legal que rige a las asociaciones civiles, las actividades medulares de la ABES y de sus miembros están directamente influenciadas por una serie de normativas específicas que rigen la gestión de la información, el patrimonio documental y el ejercicio profesional en El Salvador. La comprensión de este cuerpo normativo es esencial para diseñar la propuesta de transformación digital, ya que cualquier implementación tecnológica (como el Repositorio Digital propuesto) debe asegurar la preservación, acceso y validez legal de los documentos, en alineación con las disposiciones nacionales sobre archivos y bibliotecas. Entre las principales están:

- 1) **Estatutos de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES):** definen la estructura, los objetivos y las funciones de la asociación, así como los derechos y deberes de sus miembros.¹⁰⁶
- 2) **Lineamientos de Gestión Documental y Archivos emitidos por el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP):** Lineamiento 1 (para la creación del Sistema Institucional de Gestión Documental y Archivos); Lineamiento 2 (para el perfil de los funcionarios de la Unidad de Gestión Documental y Archivos); Lineamiento 3 (para la identificación y clasificación documental); Lineamiento 4 (para la ordenación y descripción documental); Lineamiento 5 (de pautas para la gestión documental electrónica); Lineamiento 6 (para la valoración y selección documental); Lineamiento 7 (para la conservación de documentos); Lineamiento 8 (para el acceso a la información pública a través de la gestión documental y archivos); Lineamiento 9 (para las buenas prácticas del Sistema Institucional de Gestión Documental y Archivos).¹⁰⁷
- 3) **Normativa Nacional de Archivos, emitida por el Archivo General de la Nación de El Salvador:** preliminarmente a los Lineamientos de Gestión Documental y Archivos emitidos por el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP), se establecieron las directrices y los procedimientos para la administración, organización y conservación del patrimonio documental del país, siendo un marco fundamental para cualquier institución que gestione archivos.
- 4) **Norma NTS-ISO 30300:2020/2025 Información y documentación. Gestión de documentos. Conceptos fundamentales y vocabulario:** proporciona un marco conceptual y terminología estandarizada para la gestión de documentos, garantizando que las prácticas se alineen con estándares internacionales de calidad y eficiencia.
- 5) **Normas ISO 15489:2016 Conceptos, principios para la creación, captura y gestión de documentos:** esta norma establece los principios y los conceptos clave para la creación, captura y gestión de documentos en cualquier organización, asegurando su valor probatorio y la preservación de la información a largo plazo.
- 6) **Norma ISDIAH (Norma internacional para la descripción de instituciones que custodian fondos de archivos). Consejo Internacional de Archivos:** descripción de archivos y de las instituciones que los custodian, facilitando la interoperabilidad

¹⁰⁶ Estatutos Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (San Salvador, El Salvador: Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, 2003).

¹⁰⁷ Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP), *Lineamientos de Gestión Documental y Archivo*, (San Salvador: IAIP, 2015).

y el acceso a la información a nivel global.

- 7) **Norma Internacional General de Descripción - ISAD(G). Consejo Internacional de Archivos:** estándar crucial para la organización y descripción de fondos de archivo. Fue desarrollada y publicada por el Consejo Internacional de Archivos (ICA) y sirve como guía para crear descripciones archivísticas coherentes, apropiadas y que se puedan compartir a nivel internacional.
- 8) **Normativas y directrices de organismos internacionales como IFLA, UNESCO y otros:** estas directrices establecen los estándares éticos, profesionales y técnicos que la ABES y sus miembros deben seguir para asegurar la calidad de sus servicios y su alineación con las mejores prácticas internacionales.

2.4.3. Legislación sobre Tecnologías de la Información

La modernización de ABES requiere adoptar herramientas tecnológicas y alinearse con normativas de protección de datos, firma electrónica, ciberseguridad y propiedad intelectual para garantizar seguridad y ética profesional.

- 1) **Ley de Firma Electrónica:** (Decreto Legislativo N° 133, octubre de 2015). Marco fundamental para la modernización legal, fomentando la adopción de tecnologías digitales y protegiendo los derechos en interacciones electrónicas.¹⁰⁸
- 2) **Ley para Protección de Datos Personales:** regula la protección de datos personales, estableciendo requisitos para su tratamiento legítimo e informado (recolección, uso, procesamiento, almacenamiento) y garantizando el derecho a la intimidad y autodeterminación informativa.¹⁰⁹
- 3) **Ley de Ciberseguridad y Seguridad de la Información:** establece principios, marco legal, institucionalidad, lineamientos y políticas de protección para estructurar, regular, auditar y fiscalizar las medidas de ciberseguridad y seguridad de la información en instituciones públicas.¹¹⁰
- 4) **Ley de Fomento a Inteligencia Artificial y Tecnologías:** (Decreto Legislativo N° 234, Diario Oficial N° 43, Tomo N° 446, 3 de marzo de 2025). Contribuye al avance tecnológico y crecimiento económico del país impulsando el desarrollo, investigación y aplicación de IA o tecnologías similares, a través de un marco regulatorio integral para gestionar riesgos y generar salvaguardas.¹¹¹

2.5 MARCO TECNOLÓGICO: HERRAMIENTAS Y TENDENCIAS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) APLICABLES AL SECTOR BIBLIOTECARIO Y A LA GESTIÓN ASOCIATIVA

La adopción estratégica de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) es fundamental para la modernización, eficiencia y proyección de cualquier organización en la era digital, y esto es particularmente cierto para las asociaciones y el sector bibliotecario. Las TIC no

¹⁰⁸ Ley de Firma Electrónica (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 2015).

¹⁰⁹ Ley para Protección de Datos Personales (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 2024).

¹¹⁰ Ley de Ciberseguridad y Seguridad de la Información (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 2024).

¹¹¹ Ley de Fomento a Inteligencia Artificial y Tecnologías (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 2025).

solo facilitan las operaciones internas, sino que también abren nuevas vías para la prestación de servicios, la colaboración y el fortalecimiento de la proyección institucional.

2.5.1. Herramientas y tendencias de las TIC aplicables al sector bibliotecario y gestión asociativa

El sector bibliotecario ha experimentado una profunda transformación digital, migrando de ser meros depositarios de información a centros dinámicos de acceso al conocimiento y desarrollo comunitario.

Particularmente, la ABES tiene el potencial de mejorar su gestión asociativa y fortalecer el sector bibliotecario mediante la implementación de herramientas tecnológicas. Para la gestión interna, se recomienda un Sistema de Gestión de Relaciones con Miembros (CRM) como CiviCRM o Zoho CRM, que centralizaría la base de datos de miembros y facilitaría la automatización de la gestión de membresías y la comunicación.

La adopción de plataformas de comunicación como Google Workspace o Microsoft 365 optimizaría la coordinación entre la junta y comisiones. Un Sistema de Gestión de Contenidos (CMS) como WordPress permitiría mantener un sitio web dinámico y actualizado. En cuanto al sector bibliotecario, la ABES podría utilizar Sistemas Integrados de Gestión Bibliotecaria (SIGB) como Koha para capacitar a sus miembros.

El uso de plataformas como Zoom Webinars o Moodle facilitaría la organización de eventos virtuales y la creación de repositorios de cursos accesibles. Finalmente, herramientas de análisis como Google Analytics ayudarían a tomar decisiones basadas en datos sobre las preferencias y necesidades de los miembros.

La adopción de tecnologías de la información es fundamental para la modernización de la ABES y para el fortalecimiento del sector bibliotecario en El Salvador. A continuación, se presenta una tabla que combina y resume las herramientas y tendencias clave, destacando su valor para la gestión asociativa y la labor bibliotecaria (ver tabla 2).

Tabla 2. Áreas de aplicación según herramientas de las TIC en sector bibliotecario y gestión asociativa

Área de Aplicación	Herramientas y Ejemplos	Tendencias y Valor Agregado
Gestión Asociativa		
Gestión de Miembros (CRM)	CiviCRM (código abierto), Zoho CRM.	Permite centralizar la información de los miembros, automatizar procesos de membresía y personalizar la comunicación para mejorar la retención.
Comunicación y Colaboración	Google Workspace, Microsoft 365, Slack.	Facilita el trabajo remoto y la comunicación fluida entre la

		junta directiva y las comisiones, optimizando la organización y ejecución de proyectos.
Gestión Web (CMS)	WordPress, Joomla.	Permite crear y mantener un portal web dinámico y de fácil actualización, que sirve como centro de información oficial y refuerza la presencia digital de la asociación.
Eventos y Formación Online	Zoom Webinars, Moodle.	Facilita la organización de eventos y la creación de un repositorio de cursos en línea, superando barreras geográficas y ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional continuo a los miembros.
Análisis de Datos	Google Analytics, Power BI.	Proporciona datos para la toma de decisiones informada, permitiendo a la ABES entender las necesidades de sus miembros y optimizar sus servicios y actividades.
Sector Bibliotecario		
Gestión de Bibliotecas (SIGB/LMS)	Koha (código abierto), FOLIO, Alma.	Evolución hacia plataformas basadas en la nube con APIs abiertas, esenciales para gestionar recursos digitales y ofrecer servicios de descubrimiento integrados.
Repositorios Digitales	DSpace, Omeka, EPrints.	Permite la digitalización y preservación del patrimonio cultural, así como la creación de repositorios de acceso abierto para la producción académica y científica.
Acceso a la Información	EBSCO Discovery, Primo by Ex Libris.	Ofrece una experiencia de búsqueda unificada en colecciones impresas y

		digitales, mejorando la relevancia de los resultados y la usabilidad para los usuarios.
Servicios Virtuales	Zoom, Google Meet, Moodle.	Responde a la demanda de servicios remotos, como la referencia virtual y la alfabetización informacional en línea, ampliando el alcance de la biblioteca.

Fuente: elaboración propia, con aportes teóricos.

2.5.3. Tecnologías transversales relevantes para ambos sectores

1. Computación en la Nube (Cloud Computing): Permite el acceso a servicios y recursos (almacenamiento, software, infraestructura) a través de internet, reduciendo costos de hardware y mantenimiento. Facilita la escalabilidad y el acceso remoto.
2. Ciberseguridad: Con la digitalización, la protección de datos de usuarios y miembros es crítica. Las tendencias incluyen la autenticación multifactor, la encriptación de datos y la concientización del personal sobre seguridad.
3. Tecnologías Móviles: Aplicaciones y sitios web responsivos que permiten el acceso a información y servicios desde dispositivos móviles, mejorando la accesibilidad para miembros y usuarios.

2.5.4. Emergencia de la inteligencia artificial (IA) y su impacto potencial

La Inteligencia Artificial está emergiendo como una tecnología transformadora con un impacto significativo y creciente en la gestión documental, bibliotecaria y asociativa.

1. Impacto en la Gestión Documental y Bibliotecaria:
 - a. Automatización de procesos: la IA puede automatizar tareas repetitivas y que consumen mucho tiempo, como la clasificación de documentos, la indexación, la generación de metadatos (ej., a partir de la portada de un libro o un texto plano) y la catalogación preliminar.
 - b. Búsqueda y recuperación Mejorada: algoritmos de IA y procesamiento de lenguaje natural (PLN) permiten búsquedas semánticas más sofisticadas, entendiendo el contexto y la intención del usuario, no solo palabras clave. Esto lleva a resultados más precisos y personalizados.
 - c. Personalización y recomendaciones: sistemas de recomendación basados en IA pueden sugerir recursos (libros, artículos, eventos) a los usuarios y miembros basándose en su historial de uso, preferencias e intereses, mejorando la experiencia y el descubrimiento de conocimiento.
 - d. Asistentes virtuales y Chatbots: para responder preguntas frecuentes, guiar a los usuarios en la búsqueda de información o en la navegación de servicios, liberando al personal para tareas más complejas.
 - e. Análisis predictivo: la IA puede analizar patrones de uso para predecir la demanda de ciertos recursos, informar las decisiones de adquisición de colecciones o identificar tendencias en los servicios bibliotecarios.

- f. Preservación digital: ayuda en la identificación de formatos en riesgo, la transcripción de textos antiguos o manuscritos, y la mejora de la calidad de las digitalizaciones (ej., mejora de OCR).
2. Impacto en la Gestión Asociativa:
- a. Personalización de comunicaciones: segmentación avanzada de miembros y automatización de mensajes altamente personalizados.
 - b. Optimización de eventos: análisis de datos para predecir la asistencia, optimizar la agenda y personalizar la experiencia del asistente.
 - c. Análisis de miembros: identificación de patrones de compromiso, riesgo de deserción y oportunidades de crecimiento.

2.6. MARCO CONTEXTUAL: ANÁLISIS DEL ENTORNO BIBLIOTECARIO EN EL SALVADOR, LA ABES, Y TENDENCIAS REGIONALES DE INTEGRACIÓN Y TECNOLOGÍA QUE PUEDAN INFLUIR EN SU DESARROLLO

El desarrollo de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) y su aspiración de fortalecer la proyección regional e internacional están intrínsecamente ligados a la comprensión y análisis de su entorno. Este marco contextual aborda el panorama bibliotecario salvadoreño, la posición de la ABES dentro de este, y las tendencias regionales que delinean su potencial evolución.

La Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas, por sus siglas en inglés IFLA (International Federation Library Associations and Institutions), según su sitio oficial, desde 1927 es el principal organismo internacional, portavoz a nivel mundial de los profesionales de las bibliotecas y la documentación, cuenta con 5 divisiones y 50 secciones.

Actualmente, el Consejo Regional coordina el trabajo de las unidades regionales de la IFLA y representa las prioridades regionales en la Federación, tal como indican los Estatutos. Asesora al Consejo Directivo sobre cuestiones emergentes y trabaja para fortalecer la defensa de bibliotecas, incrementar la participación regional y visibilizar la IFLA globalmente. Apoya el desarrollo de los Planes de Acción de Divisiones Regionales y evalúa la implementación de la estrategia. Está compuesto por un Presidente y seis miembros, que presiden el Comité Regional, reuniéndose al menos tres veces al año.¹¹²

La Estrategia IFLA 2024-2029 establece un marco global que puede guiar a asociaciones como la ABES en la elaboración de planes estratégicos. Se centra en tres áreas clave: 1) Fortalecimiento de comunidades profesionales dinámicas para mejorar la colaboración y el conocimiento. 2) Promoción del reconocimiento y valoración de las bibliotecas en políticas globales, incluyendo la agenda post-2030 de la ONU. 3) Desarrollo de capacidades a nivel mundial, fomentando el aprendizaje continuo y la evaluación de proyectos para empoderar a las bibliotecas a innovar y generar cambios sistémicos en sus comunidades.¹¹³

¹¹² International Federation Library Associations and Institutions, “About IFLA”, Consultado el 21 de agosto de 2025. <https://www.ifla.org/governance-regional/>.

¹¹³ International Federation Library Associations and Institutions, “Estrategia de la IFLA 2024-2029”, Consultado el 21 de agosto de 2025. (2024): 1-12, <https://repository.ifla.org/rest/api/core/bitstreams/30715843-a1b5-47e0-bec0->

De manera que, la estrategia de la IFLA 2024-2029, pretende un marco global que puede inspirar a asociaciones como la ABES para desarrollar sus propios planes estratégicos. Los principales aportes de esta estrategia se definen en tres áreas de impacto clave:

1. Las bibliotecas están conectadas y motivadas a través de comunidades profesionales dinámicas y globales: la estrategia busca fortalecer las comunidades de voluntarios y miembros, desarrollar normas y directrices de alta calidad, y crear espacios para la colaboración y el intercambio de conocimientos. El objetivo es que las bibliotecas de todo el mundo utilicen activamente estas normas para impulsar la innovación y la calidad de los servicios.
2. Las bibliotecas son reconocidas, representadas y valoradas como aliadas: la IFLA trabaja para que las prioridades de las bibliotecas sean reconocidas en documentos políticos globales, como la agenda post-2030 de la ONU, y en textos de relevancia regional y nacional. Se promueve el uso de recursos y oportunidades de la IFLA para la promoción y defensa de la profesión, así como para la creación de alianzas estratégicas.
3. Las bibliotecas pueden lograr cambios significativos en todos los niveles: esta área se centra en el desarrollo de capacidades en todo el mundo, apoyando el aprendizaje continuo y la evaluación de proyectos. La estrategia busca empoderar a las bibliotecas para que puedan innovar, planificar el futuro y generar un cambio sistémico en sus comunidades.

2.6.1. Análisis del entorno bibliotecario en El Salvador

El sector bibliotecario en El Salvador, aunque ha mostrado avances, enfrenta desafíos significativos en su desarrollo y modernización.

1. Infraestructura y Recursos: existe una disparidad en la calidad de las bibliotecas a nivel nacional. Mientras algunas instituciones académicas y especializadas pueden contar con recursos más modernos, las bibliotecas públicas y escolares a menudo operan con presupuestos limitados, infraestructura básica y colecciones desactualizadas. La inversión en tecnología y la capacitación del personal siguen siendo necesidades apremiantes.
2. Marco legal y político: aunque existen leyes y políticas relacionadas con el acceso a la información y el desarrollo cultural, su implementación y el apoyo sostenido al sector bibliotecario pueden ser inconsistentes. La creación de una política nacional de bibliotecas coherente y con financiamiento adecuado es un desafío persistente.
3. Formación profesional: la oferta de programas de formación y actualización para bibliotecarios es limitada, lo que impacta directamente en la adopción de nuevas metodologías y tecnologías. Muchos profesionales del sector aprenden sobre la marcha o a través de iniciativas externas.
4. Cultura de lectura e información: a pesar de los esfuerzos, la promoción de la lectura y la cultura informacional en la sociedad salvadoreña sigue siendo un reto, lo que afecta la demanda y el uso de los servicios bibliotecarios.
5. Digitalización y acceso: la brecha digital es una realidad. Aunque hay un creciente interés en la digitalización de colecciones y la provisión de acceso en línea, la conectividad y la

alfabetización digital no son uniformes en todo el país.

2.6.2. Contexto de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)

La ABES se posiciona como el principal referente gremial para los profesionales de la información en El Salvador.

1. Rol Histórico y representatividad: fundada con el objetivo de agrupar y representar los intereses de los bibliotecarios salvadoreños, la ABES ha desempeñado un papel crucial en la defensa de la profesión, la promoción de buenas prácticas y la organización de eventos de capacitación a nivel nacional. Ha sido el principal punto de contacto para organizaciones internacionales que buscan interactuar con el sector bibliotecario en El Salvador. A pesar de ser una organización privada, la ABES ha mantenido una colaboración intermitente con entidades gubernamentales, principalmente con el Ministerio de Cultura. Esta relación se evidencia en la coordinación de eventos como la "Semana Cultural del Bibliotecario Salvadoreño" en años recientes, lo que demuestra un reconocimiento tácito de la ABES como un socio estratégico en temas de cultura y bibliotecología. No se han encontrado registros públicos de subvenciones directas o exenciones impositivas, pero la colaboración logística en eventos indica un tipo de apoyo estatal.
2. Desafíos en Gobernanza y Proyección:
 - a. Factores endógenos: históricamente, la ABES ha enfrentado limitaciones en su gobernanza institucional. Esto se traduce en una capacidad reducida para implementar estrategias a largo plazo que fortalezcan su proyección regional e internacional. La falta de estructuras de gobernanza sólidas y actualizadas puede afectar la continuidad de proyectos, la transparencia, la rendición de cuentas y la movilización efectiva de recursos. Con recursos limitados, la asociación tiene dificultades para sostener proyectos de gran envergadura. La falta de un modelo de gestión estratégica optimizado desafía su sostenibilidad a largo plazo.
 - b. Factores exógenos: el contexto político y social de El Salvador ha influido en la operación de las asociaciones civiles. La reciente Ley de Agentes Extranjeros, por ejemplo, podría ser un factor exógeno que afecte la capacidad de la ABES para recibir fondos de cooperación internacional y, por lo tanto, la ejecución de sus proyectos. A nivel regional, la ABES es el principal punto de contacto para organizaciones internacionales como el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC) y otros, lo que le otorga una posición de liderazgo que debe gestionar estratégicamente.
3. Base de Miembros y participación: la asociación depende en gran medida del compromiso y la participación voluntaria de sus miembros. La captación de nuevos talentos, la retención de miembros y el fomento de una participación activa y diversa son esenciales para su vitalidad y representatividad.
4. Capacidad operativa: la ABES opera con recursos limitados. Su capacidad para mantener proyectos de gran envergadura y tener una presencia internacional constante depende de su habilidad para optimizar su gestión estratégica y diversificar sus fuentes de

financiamiento. El fortalecimiento de su gobernanza y la adopción de herramientas tecnológicas son cruciales para superar estos desafíos.

2.6.3. Tendencias regionales de integración y tecnología

Las dinámicas regionales y las tendencias tecnológicas globales ofrecen tanto oportunidades como imperativos para el desarrollo de la ABES.

1. Integración Regional Bibliotecaria:

- a. **Redes y Consorcios:** existen crecientes iniciativas para formar redes y consorcios bibliotecarios a nivel centroamericano y latinoamericano. Estas plataformas facilitan el intercambio de experiencias, recursos, políticas y la colaboración en proyectos de digitalización o acceso abierto. Participar activamente en estas redes es fundamental para la ABES, como el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de El Salvador (CBUES), el cual data del 2011 y tiene personería jurídica desde el 2020.
- b. **Armonización de Estándares:** hay un interés regional en la adopción de estándares internacionales en catalogación, metadatos y gestión de datos, lo que facilita la interoperabilidad y la colaboración transfronteriza.
- c. **Eventos y Capacitación Conjunta:** la realización de congresos y talleres regionales ofrece oportunidades para la capacitación de alto nivel y el *networking* entre profesionales de diferentes países.
- d. Ha existido una iniciativa para la integración regional de las asociaciones de bibliotecarios en Centroamérica, aunque no está directamente bajo el paraguas del SICA. En el marco del Primer Encuentro Centroamericano de Asociaciones de Bibliotecarios en 2004, se concibió y creó la Federación Centroamericana de Asociaciones y Colegios Bibliotecarios (FECEAB). Este evento, organizado en El Salvador por la ABES, fue un hito histórico que reunió a representantes de seis países centroamericanos. La creación de la FECEAB tenía como objetivo formalizar un espacio de colaboración para la profesión a nivel regional, aunque su estatus actual y nivel de actividad no son tan prominentes como el de otras redes de consorcios universitarios.

2. Tendencias Tecnológicas:

- a. **Digitalización masiva:** continúa siendo una prioridad regional la digitalización del patrimonio cultural y documental para su preservación y acceso.
- b. **Recursos electrónicos y Acceso Abierto:** la demanda de acceso a bases de datos científicas, revistas electrónicas y publicaciones en acceso abierto está creciendo, impulsando a las bibliotecas a gestionar licencias y promover repositorios institucionales.
- c. **Inteligencia Artificial (IA) y automatización:** la IA, como se mencionó en el Marco Tecnológico, es una tendencia emergente con potencial para transformar la catalogación, la atención al usuario, la gestión de colecciones y el análisis de datos

en bibliotecas. Su adopción, aunque gradual, comenzará a influir en la eficiencia y los servicios.

- d. Big Data y análisis de datos: la capacidad de recopilar y analizar grandes volúmenes de datos sobre el uso de recursos y el comportamiento de los usuarios es cada vez más valorada para optimizar los servicios bibliotecarios y gremiales.
- e. Ciberseguridad y privacidad: La creciente digitalización subraya la importancia crítica de proteger la información y garantizar la privacidad de los usuarios y miembros.
- f. El Marco contextual subraya que, si bien la ABES posee un rol consolidado a nivel nacional, su proyección futura y capacidad de influir a nivel regional e internacional dependen de su habilidad para fortalecer su gobernanza, adaptarse a las tendencias tecnológicas y participar activamente en las redes de colaboración bibliotecaria de la región. El entendimiento de estas dinámicas es esencial para desarrollar estrategias que le permitan superar sus desafíos históricos y capitalizar las oportunidades del entorno.

2.6.3.1. Análisis de la gobernanza institucional y las estrategias de TIC para las Asociaciones bibliotecarias regionales

El estudio de las asociaciones bibliotecarias en Iberoamérica y en términos regionales, revela diferencias significativas en sus modelos de gobernanza y en la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estas organizaciones cumplen funciones esenciales: representación gremial, formación profesional continua, incidencia política y cooperación internacional.

- 1) **Iberbibliotecas y Asociación de Estados Iberoamericanos para el Desarrollo de las Bibliotecas Nacionales de los Países de Iberoamérica (ABINIA):** Iberbibliotecas es un programa de cooperación que busca fortalecer las bibliotecas públicas en Iberoamérica, enfocado en la gobernanza institucional y las estrategias de TIC. Su gobernanza se sustenta en un enfoque intergubernamental y participativo, organizado en tres componentes clave: el Comité Intergubernamental, que establece políticas; el Comité Ejecutivo, que supervisa operaciones; y la Secretaría Técnica, gestionada por el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC), encargada de la ejecución operativa.¹¹⁴ Este modelo busca promover la colaboración interinstitucional y la transparencia en la toma de decisiones. En cuanto a las estrategias de TIC, Iberbibliotecas se orienta a convertir las bibliotecas en espacios de acceso a la información. Financia proyectos que introducen innovaciones en los servicios bibliotecarios y proporciona capacitación al personal a través de cursos virtuales, como "Gestión de redes y sistemas de bibliotecas".¹¹⁵ También fomenta la inclusión sociodigital, apoyando a grupos con necesidades especiales, como personas con discapacidad visual. Además, el programa impulsa el fortalecimiento institucional mediante financiamiento de proyectos tecnológicos

¹¹⁴ Iberbibliotecas. "Programa Iberoamericano de bibliotecas públicas", 22 de enero de 2021. <https://www.iberbibliotecas.org/>.

¹¹⁵ Ibidem.

que modernizan la gestión de bibliotecas. Iberbibliotecas se centra en la gobernanza de la información, promoviendo el uso estratégico de las TIC para el desarrollo bibliotecario sostenible y socialmente relevante. Considerando que la Asociación de Estados Iberoamericanos para el Desarrollo de las Bibliotecas Nacionales (ABINIA) es un organismo internacional (1989) integrado por 19 Bibliotecas Nacionales; su estructura contempla la Asamblea General, Consejo de Directores y Secretaría Ejecutiva. Además, opera un portal con misión, proyectos, y fichas-país; mantiene cooperación con la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), lo que se refleja en documentos y programas digitales de colaboración regional.¹¹⁶

- 2) **División (Sección) de América Latina y el Caribe de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios:** la División Regional de América Latina y el Caribe de la IFLA, establecida en 1974, cuenta con 19 miembros que representan una diversidad de orígenes y experiencias. Estos miembros promueven la participación de bibliotecas y organizaciones en la región. En 2023-2025, los países representados son 14: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Curazao, Ecuador, El Salvador, México, Panamá, Paraguay y Puerto Rico, con el objetivo de incluir a otros países, con un objetivo de comunicarse con los no representados.¹¹⁷
- 3) **Asociación de Bibliotecarios Graduados de la República Argentina (ABGRA):** fundada en 1956, constituye una de las organizaciones más consolidadas de la región. Su gobernanza se organiza a través de una asamblea general, comisiones temáticas y regionales, lo que asegura una representación amplia del colectivo profesional. Entre sus estrategias de visibilidad, ABGRA destaca por la organización anual de las Jornadas Nacionales de Bibliotecarios, consideradas un espacio clave para el debate académico y la capacitación. En el plano TIC, la asociación mantiene un portal web actualizado, presencia activa en redes sociales y la transmisión en línea de eventos, especialmente fortalecidos durante la pandemia de COVID-19.
- 4) **Colegio de Profesionales en Ciencias de la Información de Bolivia (CPCIB) y la Asociación Boliviana de Bibliotecarios (ABB):** en Bolivia coexisten dos figuras principales: el Colegio de Profesionales en Ciencias de la Información de Bolivia (CPCIB) y la Asociación Boliviana de Bibliotecarios (ABB). El primero tiene carácter colegiado y regulador, encargado de velar por el ejercicio profesional y por la ética del gremio.¹¹⁸ En contraste, la ABB se orienta a actividades académicas, difusión cultural y cooperación en proyectos bibliotecarios. Ambas instituciones presentan gobernanzas en consolidación y limitadas estrategias de TIC, reducidas en gran medida al uso de blogs (en el caso del CPCIB mediante Wordpress) y redes sociales como Facebook.

¹¹⁶ ABINIA, “¿Quiénes somos?”, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://www.asociacionabinia.org/quienessomos>. ABINIA

¹¹⁷ Alejandro Santa y Jeannette Lebrón-Ramos, “División regional de América Latina y El Caribe de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA): la evolución de la Sección a División”, *Acceso Revista Puertorriqueña de Bibliotecología y Documentación*, 5,1, (2024): 2. <https://revistas.upr.edu/index.php/acceso/article/view/21612>

¹¹⁸ Colegio de Profesionales en Ciencias de la Información de Bolivia (CPCIB), *Quiénes somos*, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://cpcib.wordpress.com/>

- 5) **Federación Brasileña de Asociaciones de Bibliotecarios, Científicos de la Información e Instituciones (FEBAB):** La FEBAB es una federación nacional fundada en 1959 con sede en São Paulo; su portal y documentación pública incluyen Estatuto, actas, reglamentos de comités y planes de gestión, evidenciando una gobernanza formal con órganos colegiados y grupos de trabajo por especialidad.¹¹⁹ De igual manera, la federación despliega sitio web con repositorios de documentos, microsítios de eventos como el Congreso Brasileño de Biblioteconomía, Documentación y Ciencia de la Información (por su acrónimo en portugués CBBB, Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação), inscripciones en línea y difusión de acciones (manifiestos, Programa Nacional de Becas Universitarias - PNBU) e indicadores de una madurez digital alta.¹²⁰

- 6) **Colegio de Bibliotecarios de Chile (CBC):** fue creado por Ley 17.161 (1969); la ley define su Consejo General y Consejos Regionales como órganos de dirección, y el sitio oficial detalla comisiones que ejecutan la agenda profesional.¹²¹ El sitio institucional publica noticias, normativa y la estructura de comisiones; el CBC usa la web para convocatorias y comunicación con el gremio, lo que muestra adopción estable de canales digitales.¹²²

- 7) **Asociación Colombiana de Bibliotecología, Bibliotecarios y Bibliotecas (Ascolbi):** es entidad privada, social y gremial sin ánimo de lucro; sus Estatutos (actualizados 2021) establecen una estructura democrática, participativa y pluralista, con Asamblea y órganos directivos.¹²³ La asociación publica estatutos, colecciones documentales y promueve grupos de trabajo con medios tecnológicos para participación remota, así como transmisiones y actividades virtuales.¹²⁴

- 8) **Asociación Cubana de Bibliotecarios (ASCUBI):** se constituye conforme a la Ley 54 (1985), como organización sociocultural nacional con filiales provinciales; sus Estatutos y la historiografía confirman la existencia de Consejo Nacional y buró ejecutivo.¹²⁵ Además, utiliza un blog institucional y sitios de divulgación para anunciar asambleas y actividades, junto con notas y artículos que documentan su vida orgánica —uso sostenido de web para gestión y difusión.¹²⁶

¹¹⁹ Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas de Informação e Instituições (FEBAB), “Portal FEBAB,” consultado 10 de agosto de 2025, <https://febab.org/>

¹²⁰ Ibidem.

¹²¹ Chile, *Ley 17.161: Crea el Colegio de Bibliotecarios de Chile*, (Santiago: Ministerio de Educación Pública, 1969). <https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=28806>.

¹²² CBC, “Comisiones”, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://bibliotecarios.cl/comisiones/>

¹²³ Asociación Colombiana de Bibliotecología, Bibliotecarios y Bibliotecas (Ascolbi), “Estatutos”, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://www.ascolbi.org/quienes-somos/estatutos>

¹²⁴ Ascolbi, “Estatuto Asociación Colombiana de Bibliotecología, Bibliotecarios y Bibliotecas Ascolbi”, 10 de noviembre de 2021, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://www.ascolbi.org/coleccion-documentos/estatuto-asociacion-colombiana-de-bibliotecologia-bibliotecarios-y-bibliotecas-ascolbi>

¹²⁵ Naskicet Domínguez Pérez, “Estatutos de la Asociación Cubana de Bibliotecarios - ASCUBI”, *Claustrofobias*, 21 diciembre 2022, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://www.claustrofobias.com/estatutos-asociacion-cubana-bibliotecarios-ascubi/>

¹²⁶ ASCUBI, “Asociación Cubana de Bibliotecarios”, Blogger, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://ascubi.blogspot.com/>

- 9) **Asociación de Bibliotecarios de Guatemala (ABG):** articula su misión y objetivos (capacitación, prestigio profesional, armonía gremial) y opera mediante junta directiva y comisiones que coordinan actividades académicas.¹²⁷ Mantiene sitio web en WordPress y Facebook para formación continua (webinars, talleres transmitidos por Facebook Live), evidenciando una estrategia de difusión y capacitación en entornos sociales.
- 10) **Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A.C. (AMBAC) y Colegio Nacional de Bibliotecarios, A.C. (CNB):** la AMBAC publicó Acta constitutiva, Reglamento, Plan estratégico, Mesa Directiva y Consejo Técnico (con asamblea como máxima autoridad), mostrando gobernanza formal y electiva.¹²⁸ El CNB dispone de Estatuto y reglamentación que detallan su organización, miembros y órganos de gobierno.¹²⁹ Tanto la AMBAC y el CNB mantienen sitios web funcionales, repositorios normativos y difusión de jornadas y convocatorias en línea con la madurez digital consolidada para capacitación y gobierno abierto.
- 11) **Asociación Panameña de Bibliotecarios (APABIB):** es una asociación gremial sin fines de lucro con trayectoria histórica (fundada en 1951, según redes oficiales). En ausencia de un portal institucional robusto, su existencia y objeto se documentan en directorios regionales del CERLALC y perfiles oficiales en redes.¹³⁰ La asociación utiliza redes sociales (X/Instagram/Facebook) como canal principal para convocatorias y visibilidad, estrategia centrada en social media más que en portal propio.
- 12) **Asociación de Graduados en Ciencias de la Información del Paraguay (AGCIPy):** antes ABIGRAP, es una asociación sin fines de lucro orientada a la superación académica; edita la revista Documentación Paraguaya, donde se consigna su identidad institucional y contactos editoriales, indicadores de estructura directiva y continuidad organizativa.¹³¹ Mantiene un blog y Facebook con convocatorias a cursos virtuales, además de la revista electrónica Documentación Paraguaya,¹³² demostrando una estrategia editorial y formativa digital.
- 13) **Asociación de Bibliotecas Universitarias Dominicanas (ABUD):** fue fundada en 1980 e integra a directores y servicios de información de IES; su sede es rotativa según la institución que ostenta la Secretaría, y está adscrita a la ADRU (rectores).¹³³ Emplea un

¹²⁷ Asociación Bibliotecológica de Guatemala, “Sobre nosotros”, WordPress, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://abguatemala.wordpress.com/sobre-nosotros/>

¹²⁸ Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A.C. (AMBAC), “Quiénes somos”, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://ambac.org.mx/quienes-somos/>

¹²⁹ Colegio Nacional de Bibliotecarios, A.C. (CNB), “Estatuto”, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://cnbmx.org/index.php/documentos/estatuto>

¹³⁰ “Asociación Panameña de Bibliotecarios” [@apabibpanama], X/Twitter, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://x.com/apabibpanama>

¹³¹ Asociación de Graduados en Ciencias de la Información del Paraguay - (AGCIPy), “Acerca de AGCIPy”, Blogger, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://agcipy.blogspot.com/p/acerca-de-ago.html>

¹³² Asociación de Graduados en Ciencias de la Información del Paraguay, “Sobre la revista”, Asociación de Graduados en Ciencias de la Información del Paraguay, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://docparaguay.com.py/index.php/dc/about>

¹³³ Asociación de Bibliotecas Universitarias Dominicanas (ABUD), “Asociación de Bibliotecas Universitarias

blog y redes sociales (Facebook, X) para difundir jornadas, llamados y programación, además de notas de prensa universitarias, una estrategia digital que facilita la cooperación interinstitucional.

- 14) **Asociación Nacional de Bibliotecarios, Archivistas y Afines de Venezuela (ANBAA):** se identifica como asociación dirigida a profesionales y usuarios del sector de información; los directorios regionales (CERLALC) y sus canales sociales evidencian actividad y estructura asociativa, aunque con huella web distribuida. La asociación utiliza Facebook,¹³⁴ X y blogs para convocatorias y formación (p. ej., cursos para auxiliares de biblioteca), indicando una estrategia basada en redes y contenidos más que en un portal único.

Tabla 3. Identificación y comparación de gobernanza institucional de las Asociaciones y Colegios bibliotecarios regionales mediante estrategias TIC

País	Asociaciones y Colegios bibliotecarios	Gobernanza	Estrategias TIC
Argentina	ABGRA	Estatuto 2024; Asamblea y Comisión Directiva; alcance nacional	Portal activo, cursos y eventos en línea
Bolivia	CPCIB / ABB	Colegio profesional con Consejo; ABB como asociación gremial	Web (WordPress/Blogger) + Facebook; anuncios de eventos
Brasil	FEBAB	Federación con Estatuto, GT y planes; órganos colegiados	Portal con repositorios, eventos CBBD, documentos
Chile	CBC	Creado por Ley 17.161; Consejo General y comisiones	Sitio con comisiones y normativa; convocatorias en web
Colombia	Ascolbi	Estatutos 2021; estructura democrática y grupos	Portal con documentos y participación tecnológica remota
Cuba	ASCUBI	Estatutos (Ley 54); Consejo Nacional y filiales	Blog institucional; difusión web de asambleas
El Salvador	ABES	Estatutos 2003; Asamblea General y Junta Directiva	Redes sociales, transmisiones, Infoboletín ABES; sito web limitado, Slideshare
Guatemala	ABG	Junta y comisiones; objetivos de capacitación	WordPress + Facebook Live para formación
Iberoamérica	ABINIA	Asamblea, Consejo de Directores y Secretaría Ejecutiva	Portal con misión/proyectos; cooperación SEGIB

Dominicanas (ABUD)”, Blogger, 2 de abril de 2010, <https://abudrd.blogspot.com/>.

¹³⁴ Asociación Nacional de Bibliotecarios, Archivistas y Afines de Venezuela (ANBAA), “Asociación Nacional De Bibliotecarios. - ANBAA”, Facebook, consultado el 10 de agosto de 2025, <https://www.facebook.com/p/Asociaci%C3%B3n-Nacional-De-Bibliotecarios-ANBAA-100063739383274/>.

México	AMBAC / CNB	Acta/Reglamento/Plan; Estatuto CNB; órganos electivos	Portales con normativa, jornadas y repositorios
Panamá	APABIB	Asociación gremial (trayectoria histórica)	Presencia fuerte en X/Instagram/Facebook
Paraguay	AGCIPy	Asociación académica; edita revista <i>Documentación Paraguaya</i>	Blog, Facebook y OJS (<i>Documentación Paraguaya</i>)
R. Dominicana	ABUD	Sede rotativa; adscrita a ADRU	Blog y sitios IES; difusión de jornadas
Venezuela	ANBAA	Asociación gremial; huella web distribuida	Facebook/X/Blogs con convocatorias y cursos

Fuente: elaboración propia, con base en los datos antes descritos ubicados en sus sitios web, blogs y redes sociales.

Resumen del Capítulo 2: Pilares Teóricos, Legales y Contextuales de la Gobernanza y las TIC en la ABES

1. Antecedentes y Estado del Arte

La investigación es inédita en El Salvador. El análisis se nutre de la trayectoria de la ABES (fundada en 1952) y su rol histórico en hitos como la creación del "Día del Bibliotecario" (1983) y el programa de Lectura Fácil (2010). Se destaca la resiliencia institucional en periodos de reactivación (1989) y su vinculación internacional con la IFLA.

2. Marco Legal y Estructural

La ABES se rige por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (1996) y sus estatutos de 2003. Se define como una Entidad No Lucrativa (ENL), lo que implica:

- Principio de No Distribución de Beneficios (PNDB): los excedentes se reinvierten en la misión social.
- Reto de Sostenibilidad: la gestión financiera debe equilibrar la supervivencia institucional con la creación de valor para sus miembros.

3. Pilares Teóricos de la Gobernanza (Non-Profit Governance)

El análisis emplea cuatro teorías fundamentales para entender el funcionamiento de la asociación:

Teoría	Aplicación en la ABES
Agencia (Agency Theory)	Examina la relación entre la Junta Directiva (agentes) y los miembros (principales) para evitar conflictos de interés.
Dependencia de Recursos Stakeholders	Analiza cómo la ABES gestiona su supervivencia mediante vínculos externos (financiamiento, conocimiento, alianzas).
Gobernanza Colaborativa	Evalúa el equilibrio entre los intereses de miembros, voluntarios, donantes y la comunidad en general.
	Propone un modelo de poder compartido y recursos conjuntos para abordar problemas complejos del sector.

4. Gestión Estratégica y Comportamiento Organizacional

Se aborda la Administración Estratégica (Chiavenato, David) como el proceso de formular e implementar decisiones para alcanzar objetivos.

- Cultura Organizacional: es el "pegamento" que facilita la adaptación al cambio. Para la ABES, se requiere una cultura que fomente la innovación para que la estrategia no fracase.
- Habilidades Gerenciales: incluyen planificación, liderazgo y control, esenciales para transformar la visión institucional en acciones concretas.

5. Adopción de TIC: el Modelo TAM

La integración tecnológica no es solo técnica, sino de comportamiento. Se utiliza el Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM) de Davis:

- Utilidad Percibida: ¿Creen los bibliotecarios que las TIC mejorarán su trabajo?
- Facilidad de Uso: ¿Es el sistema amigable y flexible?
- Gerencia Tecnológica: El uso de TIC debe potenciar el talento humano y evitar la obsolescencia institucional.

6. Síntesis Contextual (2015-2025)

La última década de la ABES ha estado marcada por la digitalización acelerada. La integración de estas teorías permite diagnosticar por qué, a pesar de los esfuerzos (como el Infoboletín o la Semana Cultural), persiste una brecha entre la gobernanza tradicional y las demandas de la era digital.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)

El capítulo tiene como propósito examinar de manera sistemática el estado actual de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), a fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos que influyen en su desempeño organizacional y en su capacidad de responder a las necesidades de sus agremiados.

El diagnóstico constituye un paso esencial en el proceso investigativo, ya que permite establecer una base empírica para el análisis crítico de la gobernanza, la gestión de servicios, el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC), así como el liderazgo y la sostenibilidad organizacional de la ABES.

La información presentada en este capítulo deriva de la aplicación de una metodología cualitativa, fundamentada en entrevistas semiestructuradas a los miembros de la Junta Directiva y coordinadores de comisiones de la organización, complementadas con la revisión documental de estatutos, memorias de labores y publicaciones institucionales.

El análisis se ha desarrollado en cinco secciones principales:

1. Metodología del diagnóstico, donde se describe el enfoque cualitativo y los instrumentos utilizados (entrevistas y revisión documental).
2. Análisis de la gobernanza y gestión institucional, que examina los procesos de decisión, estructura organizativa, planificación estratégica y uso de recursos.
3. Evaluación de la infraestructura y uso actual de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), que aborda las herramientas, niveles de uso y brechas identificadas.
4. Identificación de necesidades y expectativas de fortalecimiento institucional, que sintetiza las demandas de los miembros en gestión, comunicación, servicios y un análisis FODA.
5. Análisis de las capacidades financieras y gerenciales, que profundiza en el liderazgo, la sostenibilidad y las proyecciones de futuro de la asociación.

En conjunto, este capítulo busca no solo analizar la situación presente de la ABES sino también generar insumos analíticos que sirvan como punto de partida para formular una propuesta de estrategias de fortalecimiento organizacional, con miras a consolidar su liderazgo en el sector y garantizar la sostenibilidad de sus procesos y servicios concretizados como esfuerzo académico en el capítulo 4 del diseño de una propuesta integral de mejora para la ABES.

3.1. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)

El diagnóstico se desarrolló bajo un enfoque cualitativo orientado a la exploración de percepciones, experiencias y prácticas organizacionales dentro de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES). Este enfoque permitió comprender con mayor profundidad la dinámica de gobernanza, las capacidades gerenciales y el uso de tecnologías de la información en la gestión institucional.

Para ello, el análisis se apoyó en el método inductivo, es decir, de lo particular a lo general,

lo que permitió identificar y organizar progresivamente los datos recolectados a través de entrevistas y revisión documental, con el fin de distinguir patrones, temas emergentes y categorías conceptuales para construir una visión general sobre la gestión de la ABES.

Por lo anterior, la información primaria se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 1, guía de entrevista semiestructurada) dirigidas a entrevistados clave:

1. El Presidente, quien ofreció una visión general sobre la gestión y los principales desafíos de la Asociación.
2. Miembros de la actual Junta Directiva 2024-2026, directamente involucrados en la toma de decisiones y diseño de políticas institucionales.
3. Coordinadores e integrantes de comisiones, responsables de áreas específicas de trabajo, capaces de aportar información detallada sobre planificación y ejecución de actividades.

Previo a cada entrevista, se estableció comunicación con el Presidente de la actual Junta Directiva 2024-2026 de la ABES, vía correo electrónico (ver Anexo 2), solicitando contactos de las personas claves a quienes se les remitió y aplicó una carta de consentimiento informado (ver Anexo 3), instrumento ético que garantizó que los participantes conocieran los objetivos, procedimientos y alcances de la investigación, así como su derecho a la confidencialidad y la libertad de retirarse en cualquier momento. La firma de este documento aseguró el cumplimiento de los principios de transparencia y respeto hacia los entrevistados.

El objetivo general de la investigación consistió en analizar el estado actual de las capacidades gerenciales e institucionales de la ABES, con el fin de proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento organizacional, el liderazgo efectivo y la sostenibilidad de sus procesos y servicios hacia el diseño de una propuesta de mejora a detallarse en el capítulo 4 del presente trabajo de investigación.

Por consiguiente, la guía de entrevista semiestructurada incluyó catorce (14) preguntas abiertas, organizadas en cuatro ejes temáticos:

1. Gobernanza y estructura organizacional;
2. Habilidades gerenciales y gestión de servicios;
3. Uso de tecnologías de la información y comunicación; y
4. Liderazgo, sostenibilidad y futuro.

Este instrumento facilitó la obtención de información comparable y flexible, adaptándose a los perfiles de los entrevistados y capturando percepciones sobre logros, desafíos y oportunidades de la ABES en el período 2015-2025.

La composición de la muestra fue intencional, considerando el carácter exploratorio del estudio y la necesidad de recabar información de actores con amplia experiencia en la gestión de la ABES. Se seleccionaron el Presidente, miembros de la Junta Directiva y coordinadores de comisiones estratégicas, tales como Imagen Corporativa, Desarrollo Profesional y la representación de ABES ante IFLA-LAC.¹³⁵ En total participaron nueve miembros activos, organizados en tres grupos focales. Las entrevistas se realizaron en modalidad virtual mediante

¹³⁵ IFLA/LAC: División (Sección) de América Latina y el Caribe de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios.

Google Meet y, en algunos casos, de manera escrita vía correo electrónico, garantizando confidencialidad, transparencia y sistematización de la información.

La información secundaria tanto para este capítulo como para los demás, se complementó con la revisión de documentos institucionales (estatutos, memorias de labores, [sitio web](#), [Slideshare](#), publicaciones en redes sociales y el [Infoboletín ABES](#)).

El proceso de análisis incluyó las siguientes etapas:

1. Transcripción textual de entrevistas y apuntes.
2. Categorización más amplias y temas centrales.
3. Análisis e interpretación de hallazgos en relación con los objetivos de la investigación y el marco teórico.
4. Triangulación de fuentes, integrando entrevistas, documentos y notas de campo para reforzar la validez.
5. Elaboración del informe final, con la presentación de resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones (desarrolladas al final de este aporte académico).

En tal sentido, la propuesta de mejora derivada del diagnóstico resalta el papel de las tecnologías de la información (TI) como recurso estratégico para optimizar la gestión, la comunicación y los servicios de la ABES, generando beneficios concretos tanto para sus miembros como para los usuarios finales.

Cabe destacar que, para garantizar la solidez de la investigación y evitar la dispersión ante la diversidad de enfoques abordados en el marco referencial del Capítulo 2, se han seleccionado tres teorías fundamentales que constituyen el eje analítico de este estudio. Estas teorías no solo explican la situación actual detectada en el diagnóstico, sino que dictan la ruta de adecuación para la propuesta de mejora:

1. Gobernanza de Asociación (Non-Profit Governance): se centra en la estructura de autoridad y responsabilidad de los directivos, identificando una "centralización operativa" que limita la representatividad en la ABES. Se propone una transición hacia una gobernanza digital mediante TIC para garantizar transparencia y rendición de cuentas.
2. Gobernanza Colaborativa considera la cooperación entre actores para alcanzar metas. Se vincula con las Comisiones de Trabajo y la relación de ABES con IFLA, y se sugiere crear un ecosistema de trabajo virtual usando plataformas de gestión de proyectos.
3. Cultura Organizacional analiza los valores y prácticas que definen la identidad de la institución. En ABES, se considera clave para el relevo generacional y se necesita integrar competencias digitales con la identidad histórica para evitar la obsolescencia. Se proponen estrategias de gestión del cambio y mentoría inversa para transformar la cultura interna, promoviendo la co-creación entre miembros con experiencia y nuevos profesionales, buscando un sentido de pertenencia renovado.

3.2. ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)

El análisis de la gobernanza y la gestión institucional de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) se fundamenta en la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a inicios de agosto de 2025 con el Presidente de la Asociación, miembros de la Junta Directiva 2024–2026, líderes y miembros de comisiones activas, así como con la representación de ABES

ante la IFLA-LAC. Este grupo de entrevistados permitió acceder a una visión amplia y complementaria sobre el funcionamiento interno, los logros recientes y los desafíos persistentes de la organización.

3.2.1. Procesos de toma de decisión en la ABES

Los testimonios reflejan que las decisiones estratégicas, conforme a lo establecido en la cultura organizacional actual, se toman principalmente en el marco de la Junta Directiva, la cual funge como núcleo articulador de la gestión.

De conformidad a los Estatutos de la ABES, el gobierno de la asociación es ejercido por la Junta Directiva y la Asamblea General. Si bien la Asamblea General, que es la máxima autoridad y está integrada por todos los miembros activos y fundadores, se convoca a todos los agremiados,¹³⁶ sin embargo, las entrevistas evidencian que el nivel de participación es limitado. Esta baja asistencia se ve influenciada por la tendencia a trasladar gran parte de las convocatorias con poca antelación y difusión, mediante plataformas digitales como WhatsApp, el correo electrónico y las redes sociales.

Este modelo de gobernanza, aunque funcional para la operatividad cotidiana, presenta el riesgo inherente de concentrar el poder de decisión en un reducido grupo de dirigentes. Si bien la Junta Directiva es la responsable de la dirección y administración de la asociación, la Asamblea General tiene la atribución de aprobar y/o modificar los planes y programas anuales de la asociación, así como aprobar o desaprobar la Memoria Anual de Labores.¹³⁷ Esta concentración de poder en la Junta podría debilitar la transparencia y la apropiación colectiva de los acuerdos, afectando la legitimidad de las decisiones tomadas y el rol de la Asamblea General como la voz de la membresía.

3.2.2. Estructura organizativa de la ABES

La ABES mantiene una estructura formal de gobierno, respaldada por sus Estatutos, integrada por la Asamblea General, la Junta Directiva y las Comisiones de Trabajo. La Asamblea General, considerada la autoridad máxima de la asociación, está integrada por la totalidad de los miembros activos y fundadores. Por su parte, la Junta Directiva es la responsable de la dirección y administración, y tiene la facultad de nombrar Comités o Comisiones para el cumplimiento de los fines de la asociación (ver Anexo 4).

Según los entrevistados, estas comisiones, entre ellas Imagen Corporativa, Desarrollo Profesional, Semana Cultural y Publicaciones, son espacios fundamentales para la ejecución de proyectos específicos. No obstante, se destacó que la participación en las comisiones suele estar condicionada por la disponibilidad de tiempo de los miembros, lo que genera fluctuaciones en la continuidad y en el cumplimiento de objetivos. La Junta Directiva tiene la atribución de resolver los asuntos que no sean competencia de la Asamblea General, lo que refuerza su rol central en la gestión operativa.

¹³⁶ Estatutos Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (San Salvador: Asociación de Bibliotecarios de El Salvador, 2003), Arts. 8-30.

¹³⁷ Ídem, Art. 12.

El rol de la representación de la ABES ante la IFLA-LAC se valoró positivamente como un puente de visibilidad internacional, aunque también se destacó que esta función no siempre está articulada con los planes internos de la asociación. En su conjunto, la estructura de la ABES se rige por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, sus Estatutos, y demás disposiciones legales aplicables.

3.2.3. Planificación estratégica

Uno de los hallazgos más reiterados en las entrevistas -y de las mayores debilidades detectadas- es la ausencia de un plan estratégico institucional actualizado. La Junta Directiva 2024–2026 trabaja con planes operativos y agendas de actividades, pero carece de un marco estratégico de mediano y largo plazo aprobado por la Asamblea General. Como consecuencia, las prioridades se definen más en función de coyunturas y recursos disponibles que en una hoja de ruta consensuada. Los indicadores de gestión se limitan al conteo de eventos realizados, número de asistentes y alcance en redes sociales, sin incorporar métricas de impacto en la profesionalización del gremio o en la incidencia de la ABES a nivel nacional.

3.2.4. Uso de recursos

En el ámbito financiero, las entrevistas evidenciaron que la ABES depende casi exclusivamente de las cuotas de membresía, donaciones ocasionales y alianzas interinstitucionales. Estos ingresos han sido casi suficientes para mantener actividades emblemáticas como la Semana del Bibliotecario Salvadoreño y ofrecer talleres y charlas de actualización profesional. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados identificó la precariedad financiera como uno de los principales obstáculos para diversificar los servicios, ampliar la cobertura y asegurar la sostenibilidad de la asociación.

Se reconoció, asimismo, la necesidad de explorar mecanismos innovadores de financiamiento, incluyendo proyectos colaborativos, fondos internacionales y estrategias de autogestión.

De manera que, los resultados de las entrevistas muestran que la ABES ha logrado sostener su operatividad y mantener una presencia relevante en el ámbito bibliotecario salvadoreño e iberoamericano. Sin embargo, también revelan áreas críticas: la concentración de decisiones, la baja participación en comisiones, la falta de planificación estratégica de largo plazo y la limitada base financiera. Estas condiciones plantean retos significativos para la consolidación de un modelo de gobernanza más inclusivo, transparente y sostenible, capaz de responder a los objetivos plasmados en los Estatutos y a las demandas cambiantes del entorno profesional.

3.3. EVALUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y USO ACTUAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA ABES

El análisis de la situación tecnológica de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), basado en las entrevistas realizadas a inicios de agosto de 2025, muestra que la asociación ha incorporado progresivamente diversas herramientas digitales para el desarrollo de sus funciones administrativas, de comunicación y de proyección institucional. No obstante, los resultados evidencian una infraestructura tecnológica demasiado básica, con un nivel de uso desigual y una

cultura organizacional en proceso de adaptación hacia la digitalización.

3.3.1. Herramientas existentes

Actualmente, la ABES utiliza principalmente:

1. Plataformas de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram) para coordinar la comunicación interna entre Junta Directiva, comisiones y socios.
2. Correo electrónico institucional (listas de distribución para miembros y bibliotecarios) y personal para la formalización de acuerdos y envío de documentos, además, Slideshare para informes y memorias de labores. No se posee un dominio propio de paga, sino que la versión gratuita de Google en Gmail.
3. Redes sociales como Facebook, Twitter/X, Youtube, Instagram y Tik-Tok como principales canales de visibilidad externa, difusión de actividades y comunicación con la comunidad bibliotecaria.
4. Herramientas de videoconferencia (Google Meet, Zoom) para reuniones de Junta Directiva, entrevistas y capacitaciones.
5. Recursos digitales de apoyo como el sitio web institucional, Slideshare y publicaciones en línea del Infoboletín ABES.

3.3.2. Niveles de uso

Los entrevistados coincidieron en que estas herramientas han permitido mantener la operatividad de la asociación, especialmente durante y después de la pandemia. Sin embargo, su nivel de uso es predominantemente operativo y comunicacional, orientado a la organización de eventos, difusión de actividades y coordinación interna.

Además, se observó una ausencia de plataformas integrales de gestión asociativa que permitan sistematizar procesos administrativos, control de membresía o indicadores de desempeño institucional. La ABES carece de lo básico en este ámbito, sin contar con plataformas que permitan la búsqueda y recuperación interna de información, como repositorios o sistemas automatizados de bases de datos para la gestión de la información.

3.3.3. Brechas identificadas

A pesar de los avances, persisten brechas significativas:

1. Limitada infraestructura tecnológica, pues la asociación carece de un sistema informático propio o software especializado para la gestión de socios, finanzas, seguimiento de objetivos operativos y actividades.
2. Dependencia de herramientas gratuitas, que si bien son útiles, no siempre ofrecen seguridad, estabilidad ni personalización acorde a las necesidades de la ABES.
3. Escasa capacitación formal en TIC de algunos miembros, lo que genera diferencias en el aprovechamiento de las herramientas.
4. Débil estrategia digital a mediano y largo plazo, ya que el uso de las TIC responde más a necesidades inmediatas que a una política institucional definida.

3.3.4. Percepción de la cultura organizacional hacia las TIC

En la percepción de la Junta Directiva, líderes de comisiones y la representación ante IFLA-

LAC, existe una actitud positiva y abierta hacia la incorporación de las TIC, reconociéndolas como elementos esenciales para la modernización y sostenibilidad de la asociación. No obstante, se manifestó que el cambio cultural es gradual, ya que no todos los miembros tienen la misma disposición ni las competencias digitales necesarias para aprovechar plenamente estas herramientas. Algunos socios valoran las TIC principalmente como medios de comunicación y difusión, mientras que otros destacan su potencial estratégico para la gestión interna, la transparencia y la innovación en los servicios profesionales.

La evaluación de la infraestructura tecnológica y las prácticas digitales de la ABES revela un escenario dual: por un lado, el uso consolidado de herramientas básicas de comunicación y proyección pública, y por otro, la existencia de brechas tecnológicas y culturales que limitan la gestión integral y la sostenibilidad digital. La asociación depende casi exclusivamente de las cuotas de membresía, donaciones ocasionales y alianzas interinstitucionales, lo que genera precariedad financiera e incide directamente en su capacidad para diversificar servicios y asegurar la sostenibilidad. Por lo tanto, no se evidencian mecanismos para la gestión de recursos -principalmente financieros- que permitan dar un giro completo a la gestión mediante la incorporación de TIC, y la contratación de personal con las competencias necesarias no ha sido considerada como una política institucional.

Este panorama sugiere que para la ABES, no será suficiente solo con capacitar a los miembros; será necesario considerar la posibilidad de gestionar dichos recursos ante la cooperación internacional como IFLA o ante otra instancia. Esta disparidad genera un riesgo significativo para la asociación, ya que su capacidad de modernización se ve comprometida por la falta de recursos y competencias internas. En consecuencia, el diagnóstico sugiere la necesidad de diseñar un plan de transformación digital, orientado a incorporar plataformas de gestión institucional, capacitar a los miembros en competencias digitales y establecer una estrategia tecnológica alineada con los objetivos de fortalecimiento organizacional de la ABES.

Se debe agregar que, como parte de su proceso de actualización, la asociación está gestionando su inscripción ante el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de El Salvador, en cumplimiento con la Ley de Agentes Extranjeros, es una de las decisiones administrativas que la Junta Directiva ha asumido. Esta acción es parte de las responsabilidades de la Junta Directiva para presentar estados financieros y mantener el registro de la asociación ante dicha entidad, asegurando la transparencia y la legalidad de la ABES, especialmente en un contexto en el que la asociación busca gestionar alianzas con instituciones nacionales e internacionales y financiamiento sostenible.

3.4. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL POR PARTE DE LOS MIEMBROS Y LÍDERES DE LA ABES

Las entrevistas realizadas a inicios de agosto de 2025 con la Presidencia, miembros de la Junta Directiva 2024–2026, líderes de comisiones y la representación ante IFLA-LAC permitieron identificar una serie de necesidades y expectativas de fortalecimiento institucional que reflejan las percepciones de los actores clave sobre la situación actual de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES).

Estas demandas se agrupan en cinco ámbitos fundamentales: gestión institucional, comunicación y uso de las TIC, servicios, FODA y desarrollo de habilidades gerenciales.

3.4.1. Gestión institucional

Como se ha mencionado anteriormente, los entrevistados coincidieron en la necesidad de contar con un plan estratégico formal y participativo, que oriente las acciones de la ABES a mediano y largo plazo. También se destacó la importancia de fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de proyectos, así como de modernizar la gestión financiera mediante la diversificación de fuentes de ingreso, incluyendo fondos internacionales, consultorías, capacitaciones y proyectos conjuntos con universidades e instituciones culturales.

De igual forma, se subrayó la urgencia de actualizar los Estatutos de la ABES, de modo que reflejen las necesidades actuales del gremio y garanticen una gobernanza más flexible, inclusiva y adaptada al contexto. Ello implica adecuar los marcos normativos para responder a las expectativas de los distintos tipos de membresía (personal, institucional y estudiantil) y facilitar procesos de participación más dinámicos y transparentes.

Igualmente, los entrevistados resaltaron la importancia de ampliar las alianzas estratégicas: no solo con organismos internacionales como IFLA-LAC, FEBAB, AMBAC o ABGRA,¹³⁸ sino también con los socios institucionales de la ABES y otras organizaciones nacionales vinculadas a la educación, la cultura y las bibliotecas, como Ministerios y entidades del Gobierno. Estas alianzas son vistas como clave para consolidar la legitimidad de la asociación, ampliar su impacto y proyectarla como un referente del sector bibliotecario salvadoreño en la región iberoamericana.

La expectativa común es consolidar una estructura de gobernanza más sólida, inclusiva y sostenible, capaz de responder a los desafíos del presente y de construir una visión compartida de futuro.

3.4.2. Comunicación y uso de las TIC

Los hallazgos muestran que la comunicación y el uso de tecnologías de la información constituyen áreas estrechamente vinculadas en la gestión actual de la ABES. Si bien las redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea (WhatsApp) han sido útiles para mantener el contacto y difundir actividades, los entrevistados señalaron la necesidad de avanzar hacia un sistema de comunicación más sistemático y profesionalizado. Entre las expectativas destacan la publicación de boletines digitales periódicos, la emisión de informes de gestión accesibles y la consolidación de un sitio web renovado y actualizado que centralice la información institucional y refuerce la transparencia.

En paralelo, se identificó la urgencia de impulsar un plan de transformación digital que permita a la asociación pasar de un uso operativo de las TIC a un nivel estratégico. Esto implica

¹³⁸ División (Sección) de América Latina y el Caribe de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios; Federación Brasileña de Asociaciones de Bibliotecarios, Científicos de la Información e Instituciones; Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A.C. y Asociación de Bibliotecarios Graduados de la República Argentina.

desarrollar herramientas tecnológicas que integren la gestión de membresía, la administración financiera y la programación de actividades, además de explorar plataformas de gestión bibliotecaria, catálogos unificados y servicios digitales especializados.

A pesar de ello, el diagnóstico revela que la asociación no dispone actualmente de los recursos económicos suficientes para implementar un plan de esta magnitud. Su dependencia casi exclusiva de las cuotas de membresía y donaciones es una brecha financiera significativa que compromete la sostenibilidad del proyecto. Por lo tanto, el éxito de esta transformación digital no solamente está atado a la cultura organizacional y a la capacitación, sino que también depende directamente de la gestión de recursos adicionales a través de la cooperación internacional u otras instancias. Una comunicación institucional robusta y el uso estratégico de TIC no solo mejoraría la eficiencia interna, sino que también posicionaría a la ABES como un referente moderno e innovador en el ámbito bibliotecario.

3.4.3. Servicios a los miembros institucionales, personales y estudiantiles de la ABES

La Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) cuenta con tres categorías de membresía: personal (\$35.00 anuales), institucional (\$100.00 anuales) y estudiantil (\$25.00 anuales). Cada modalidad conlleva una relación diferenciada con la asociación y genera demandas específicas de servicios, que se complementan con los beneficios comunes.

En cuanto a los servicios que actualmente ofrece la ABES, los entrevistados mencionaron:

1. Capacitaciones y talleres en temas de interés bibliotecario y de gestión de la información.
2. Actividades culturales y académicas, destacando la Semana del Bibliotecario Salvadoreño, celebrada desde 1989, en el marco del día nacional del bibliotecario salvadoreño 25 de mayo, por Decreto Legislativo No. 217, en mayo de 1983.
3. Participación en congresos y seminarios internacionales, en ocasiones en representación del país ante IFLA-LAC.
4. Publicaciones digitales como el Infoboletín ABES, materiales en Slideshare y difusión en redes sociales.
5. Asesorías técnicas y acompañamiento institucional en el ámbito bibliotecario.
6. Red de contactos profesionales, propiciada por eventos presenciales y virtuales.
7. Oportunidades de empleo e intercambios académicos, profesionales a nivel nacional e internacional.

Si bien estos servicios han permitido sostener la visibilidad de la asociación y brindar beneficios a sus miembros, los testimonios recabados reflejan la necesidad de avanzar hacia un portafolio más diversificado y segmentado según el tipo de membresía:

1. Miembros personales (\$35.00): valoran la actualización profesional y esperan capacitaciones continuas, talleres especializados en alfabetización informacional, preservación digital y tecnologías emergentes, así como espacios de networking gremial.
2. Miembros institucionales (\$100.00): requieren representación ante organismos nacionales e internacionales, acceso a convenios de cooperación, programas de capacitación para equipos de trabajo y beneficios diferenciados en difusión y proyección institucional.
3. Miembros estudiantiles (\$25.00): demandan oportunidades de formación complementaria, programas de mentoría, acceso a pasantías y bolsas de trabajo, así como inclusión en

comunidades académicas y profesionales que favorezcan su inserción laboral.

A pesar que los servicios actuales de la ABES constituyen una base importante para la vinculación con sus asociados; los líderes y miembros coinciden en que es necesario fortalecer y segmentar la oferta. Un modelo de servicios más integral, ajustado a las características y expectativas de cada tipo de socio, permitiría mejorar la fidelización, incrementar la membresía y consolidar la sostenibilidad financiera de la asociación en el mediano plazo.

A su vez, señalaron la necesidad de ampliar la oferta de capacitación continua, incluyendo talleres especializados en gestión bibliotecaria, alfabetización informacional, preservación digital y tecnologías emergentes. También se planteó la expectativa de generar espacios de networking profesional, bolsas de trabajo y convenios que fortalezcan la empleabilidad y el desarrollo profesional de los socios.

3.4.4. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la ABES

Como aporte sustancial del diagnóstico, se presenta el siguiente análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que sintetiza los principales factores internos y externos que influyen en la situación actual de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES).

Tabla 4. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la ABES

Fortalezas	Debilidades
Estructura organizativa formal respaldada en Estatutos (Asamblea General, Junta Directiva y comisiones).	Ausencia de un plan estratégico institucional actualizado y consensuado.
Compromiso de la Junta Directiva 2024–2026 y de líderes de comisiones en sostener actividades gremiales.	Procesos de decisión concentrados en pocos dirigentes, con limitada participación de socios.
Existencia de comisiones activas (Imagen Corporativa, Semana Cultural, Desarrollo Profesional, Publicaciones) que dinamizan proyectos	Participación irregular en comisiones por falta de tiempo de miembros, lo que afecta la continuidad de proyectos.
Reconocimiento y representación internacional de Miembro de la IFLA y representación ante la IFLA-LAC, otorga legitimidad regional.	Carencia de indicadores sólidos para evaluar impacto organizacional más allá del número de actividades y asistentes.
Uso de herramientas digitales básicas (correo electrónico, WhatsApp, redes sociales) para comunicación interna y difusión.	Escasa sistematización de procesos internos y debilidad en seguimiento de acuerdos. Sitio web desactualizado y memorias de labores pendientes 2019-2024.
Trayectoria histórica y legitimidad como gremio referente en el ámbito bibliotecario salvadoreño.	Recursos financieros limitados, dependientes de cuotas de membresía y donaciones puntuales.

Oportunidades	Amenazas
Posibilidad de diseñar un plan estratégico participativo que fortalezca gobernanza y sostenibilidad.	Precariedad financiera crónica que limita servicios, formación continua y proyección gremial.
Ampliación de vínculos con entidades de Gobierno y organismos internacionales (IFLA-LAC, FEBAB, AMBAC, ABGRA, etc.) para cooperación técnica y fondos.	Desinterés o baja participación de miembros jóvenes por falta de incentivos o beneficios tangibles.
Aprovechamiento de TIC para profesionalización, servicios en línea y comunicación efectiva con socios.	Dependencia de liderazgos individuales que, al concluir su gestión, dejan vacíos en continuidad de proyectos.
Desarrollo de proyectos colaborativos con universidades, bibliotecas públicas y privadas.	Escaso reconocimiento de la profesión bibliotecaria en el país, lo que repercute en apoyo limitado a la asociación.
Posibilidad de generar ingresos mediante capacitaciones, consultorías y proyectos financiados.	Competencia con otras asociaciones o iniciativas que fragmenten esfuerzos en lugar de articularlos.

Fuente: elaboración propia, con base en el análisis de los datos brindados por los informantes en agosto de 2025 (miembros de Junta Directiva, Comisiones y representación de la ABES ante la IFLA-LAC).

El FODA revela que la ABES cuenta con fortalezas institucionales clave (estructura organizativa, legitimidad histórica y representación internacional), pero enfrenta debilidades estructurales y financieras que limitan su impacto. A su vez, dispone de oportunidades estratégicas como la cooperación internacional, la transformación digital y el desarrollo de servicios de formación que podrían traducirse en sostenibilidad. Sin embargo, debe enfrentar amenazas significativas como la precariedad financiera, la baja participación de socios jóvenes y el escaso reconocimiento de la profesión.

En conjunto, este análisis sugiere que la sostenibilidad futura de la ABES dependerá de su capacidad para convertir sus fortalezas en ventajas competitivas, reducir las debilidades mediante una planificación estratégica, y aprovechar las oportunidades del entorno mientras se mitigan las amenazas externas.

3.4.5. Desarrollo de habilidades gerenciales: liderazgo, sostenibilidad y futuro de la ABES

Los miembros coincidieron en que la ABES requiere fortalecer las competencias de liderazgo, gestión de proyectos y negociación de su Junta Directiva y líderes de comisiones. La expectativa es contar con dirigentes capacitados para representar al gremio en instancias nacionales e internacionales, gestionar alianzas y liderar procesos de cambio organizacional. También se enfatizó la necesidad de fomentar el relevo generacional promoviendo la participación activa de bibliotecarios jóvenes en roles de liderazgo, con el acompañamiento de quienes tienen experiencia y procuran los objetivos de la Asociación.

Esto permite comprender cómo la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) proyecta su liderazgo gremial y cuáles son los principales desafíos para garantizar su sostenibilidad y futuro.

3.4.5.1. Liderazgo en la ABES

La ABES mantiene un liderazgo simbólico dentro del gremio bibliotecario salvadoreño, respaldado por su trayectoria histórica y su reconocimiento como la asociación representativa del sector. Sin embargo, los entrevistados coinciden en que este liderazgo debe renovarse y fortalecerse a través de una mayor incidencia en la formulación de políticas públicas relacionadas con bibliotecas, educación y acceso a la información. Esto implica que la ABES debe pasar de ser una entidad de referencia a una voz activa y propositiva ante las instituciones gubernamentales y la sociedad civil.

A nivel interno, se subrayó la importancia de la alineación del liderazgo con el fortalecimiento de las capacidades del gremio. Para ello, se destacó la necesidad de formar líderes capaces de gestionar proyectos complejos, establecer alianzas estratégicas y representar al gremio en foros internacionales. Este proceso está directamente vinculado con el relevo generacional, que se considera una prioridad para garantizar la continuidad institucional. Las estrategias sugeridas por los entrevistados incluyen realizar convocatorias a miembros activos y antiguos para que, junto a las nuevas generaciones, co-creen una visión compartida que fortalezca a la organización.

En esencia, el concepto de liderazgo que emerge de las entrevistas no se limita únicamente a la Junta Directiva, sino que se extiende a la co-responsabilidad de todos los miembros. La meta es construir una organización más sólida y capaz de velar por los derechos y el desarrollo profesional de sus colegas, lo cual se logra al capacitar a todos los miembros sobre sus deberes y roles profesionales. Esta cohesión interna es clave para que el liderazgo de la ABES se fortalezca y se proyecte con mayor autoridad e influencia en el ámbito bibliotecario nacional e iberoamericano.

3.4.5.2. Sostenibilidad

El aspecto más crítico identificado es la fragilidad financiera, producto de la dependencia de cuotas de membresía y donaciones puntuales. Esta situación se agrava por la inexistencia de un plan estratégico institucional actualizado y de un plan de transformación digital. La ausencia de estos instrumentos de planificación limita la proyección a largo plazo y la capacidad de la asociación para generar un impacto significativo.

Se sugirió implementar estrategias de autogestión y diversificación de ingresos, entre ellas capacitaciones pagadas, consultorías, servicios especializados y la gestión de fondos internacionales. Sin embargo, en el plano organizativo, la sostenibilidad requiere fortalecer una cultura de pertenencia; los socios esperan beneficios tangibles, oportunidades de capacitación y redes de colaboración, entre otros aspectos, que refuercen el valor de la membresía y motiven su participación activa en la construcción de un futuro sostenible.

3.4.5.3. Futuro

La visión de futuro expresada por los entrevistados apunta a una ABES más moderna, influyente y conectada internacionalmente. Se espera que la asociación transite hacia un modelo organizacional basado en tecnologías de la información que facilite la gestión de socios, garantice la transparencia en el manejo de recursos y amplíe la oferta de servicios digitales. Igualmente, se proyecta que la ABES asuma un rol más activo como actor articulador en la agenda nacional de bibliotecas, mediante alianzas estratégicas con universidades, instituciones culturales y organismos internacionales.

En esencia, el liderazgo, la sostenibilidad y el futuro de la ABES están intrínsecamente vinculados a su capacidad para transformarse internamente y adaptarse a un entorno profesional en constante cambio. Esta transformación exige un liderazgo renovado y participativo que se alinee con el relevo generacional, la implementación de mecanismos financieros y organizativos más sólidos, y la adopción de una visión estratégica que aproveche tanto el potencial de las TIC como las alianzas internacionales.

Existe un consenso entre los entrevistados en que, para lograrlo, la ABES debe evolucionar de un modelo de subsistencia hacia una organización proactiva, innovadora y sostenible, capaz de responder a las necesidades del gremio y posicionarse como un referente en el ámbito bibliotecario salvadoreño e iberoamericano.

3.5. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES FINANCIERAS Y GERENCIALES EXISTENTES EN LA ABES

El fortalecimiento del liderazgo y la proyección futura de la ABES dependen directamente de sus capacidades financieras y gerenciales, ya que estas determinan el alcance de sus iniciativas y la sostenibilidad de sus servicios.

El diagnóstico evidencia que la asociación opera con recursos limitados y con estructuras gerenciales comprometidas pero poco modernizadas, lo que plantea la necesidad de replantear sus prácticas internas.

En este contexto, resulta crucial explorar cómo las tecnologías de la información y comunicación (TIC) pueden optimizar la gestión administrativa y financiera, al tiempo que se fortalecen las competencias gerenciales requeridas para afrontar los retos del entorno y cumplir los objetivos institucionales establecidos en los Estatutos.

Las necesidades y expectativas expresadas por los entrevistados reflejan una clara conciencia de los desafíos estructurales y operativos que enfrenta la ABES. En particular, se destacó la importancia de:

1. Avanzar hacia una planificación institucional sistemática y evaluable.
2. Consolidar una comunicación profesionalizada y centralizada.
3. Diversificar los servicios y beneficios dirigidos a los socios.
4. Implementar un plan de transformación digital integral.
5. Promover el desarrollo de habilidades gerenciales y el relevo generacional.

Todos los aspectos arriba detallados se sintetizan en la siguiente matriz de necesidades y expectativas:

Tabla 5. Cuadro comparativo de las necesidades y expectativas de fortalecimiento institucional de la ABES

Ámbito	Necesidades identificadas	Expectativas de los miembros y líderes
Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un plan estratégico formal y participativo. • Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de proyectos. • Diversificar las fuentes de financiamiento. • Actualizar los Estatutos para responder al contexto actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una gobernanza sólida, inclusiva y transparente. • Lograr sostenibilidad financiera mediante alianzas, consultorías y fondos externos. • Fortalecer la institucionalidad en la toma de decisiones.
Comunicación y uso de las TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar la comunicación interna. • Profesionalizar la difusión externa. • Mejorar el acceso a la información institucional. • Diseñar un plan de transformación digital. • Implementar plataformas integradas para gestión de socios, finanzas y actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de boletines digitales e informes de gestión accesibles. • Un sitio web renovado y actualizado, que centralice servicios y contenidos. • Uso estratégico de TIC para transparencia, eficiencia y proyección internacional. • Consolidar a la ABES como un referente público e innovador en el ámbito bibliotecario.
Servicios a los socios	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la oferta de capacitaciones continuas. • Crear espacios de vinculación profesional. • Establecer convenios de cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a talleres especializados en gestión, tecnologías y preservación digital. • Desarrollo de redes de networking, bolsa de trabajo y oportunidades de empleabilidad. • Beneficios diferenciados y tangibles para socios personales, institucionales y estudiantiles.
Desarrollo de habilidades gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar en liderazgo, gestión de proyectos y negociación. • Fomentar el relevo generacional. • Desarrollar competencias para la representación nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión activa de jóvenes bibliotecarios en roles de liderazgo. • Directivos con capacidad de conducir procesos de cambio institucional. • Mayor proyección internacional mediante líderes preparados y articuladores.

Fuente: elaboración propia, con base en el análisis de los datos brindados por los entrevistados en agosto de 2025 (miembros de Junta Directiva, Comisiones y representación de la ABES ante la IFLA-LAC).

El análisis muestra que la asociación ha logrado sostener una estructura organizativa activa y mantener un nivel básico de funcionamiento; sin embargo, sus limitaciones financieras, comunicacionales y gerenciales amenazan su sostenibilidad a largo plazo.

Si bien existe un potencial considerable derivado de su legitimidad histórica, su representación internacional y el compromiso de sus líderes actuales, aún no se traduce en capacidades institucionales suficientes para responder a las demandas del gremio.

Entre las principales brechas se identifican:

1. La gestión institucional carece de un plan estratégico formal y de mecanismos de evaluación que aseguren continuidad y proyección.
2. La comunicación, aunque apoyada en redes sociales, requiere profesionalización y centralización para consolidar la imagen institucional.
3. Los servicios a sus miembros (institucionales, personales y estudiantiles) deben ampliarse y generar beneficios tangibles que fortalezcan el sentido de pertenencia.
4. El uso de las TIC debe evolucionar de lo operativo hacia lo estratégico, con impacto en la gestión, la transparencia y la proyección internacional.
5. Las habilidades gerenciales necesitan fortalecerse en liderazgo, gestión de proyectos, negociación y representación, integrando a jóvenes en el relevo generacional.

Estas demandas, presentadas en la tabla 5, no solo constituyen áreas de mejora, sino también oportunidades estratégicas para transformar a la ABES en una institución más sólida, innovadora y sostenible.

En suma, los resultados de este capítulo y especialmente la evidencia de los apartados 3.4 y 3.5 constituyen la base para la propuesta de fortalecimiento institucional que se desarrollará en el Capítulo 4, donde se propondrán estrategias concretas orientadas a reducir las brechas identificadas y aprovechar el potencial de la asociación en beneficio del gremio, tanto miembros, no miembros y de la sociedad salvadoreña en general.

Resumen del Capítulo 3: Diagnóstico de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)

1. Metodología del Diagnóstico

La investigación adoptó un enfoque cualitativo e inductivo. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 9 actores clave (Presidente, Junta Directiva 2024-2026 y coordinadores de comisiones) bajo principios éticos de consentimiento informado. La información se trianguló con una exhaustiva revisión documental de estatutos y memorias de labores.

2. Análisis de Gobernanza y Gestión

- **Toma de Decisiones:** Existe una alta concentración de poder en la Junta Directiva. Aunque la Asamblea General es la máxima autoridad, su participación es limitada debido a convocatorias con poca antelación.
- **Estructura:** Funciona a través de comisiones (Imagen, Desarrollo Profesional, etc.), pero su continuidad se ve afectada por la disponibilidad de tiempo de los voluntarios.
- **Debilidad Estratégica:** Se identificó la ausencia de un Plan Estratégico actualizado; la gestión es operativa y coyuntural, evaluando el éxito solo por cantidad de eventos y no por impacto gremial.

3. Evaluación Tecnológica (TIC)

La infraestructura es básica y dependiente de herramientas gratuitas:

- **Uso operativo:** WhatsApp, Google Meet y redes sociales (Facebook, TikTok) para difusión.
- **Brechas:** falta de un dominio propio de pago, ausencia de sistemas de gestión de membresía o bases de datos internas, y dependencia de la alfabetización digital dispar entre los socios.
- **Cultura digital:** hay una actitud positiva hacia la modernización, pero falta inversión y una estrategia digital de largo plazo.

4. Análisis FODA sintetizado

Fortalezas

Legitimidad histórica (desde 1952).

Representación internacional (IFLA).

Oportunidades

Cooperación internacional para fondos.

Transformación digital de servicios.

Debilidades

Ausencia de planificación estratégica.

Limitados recursos financieros.

Amenazas

Desinterés de miembros jóvenes.

Escaso reconocimiento de la profesión.

5. Necesidades y Sostenibilidad Financiera

- **Sostenibilidad:** la ABES sobrevive casi exclusivamente de cuotas (Estudiantes \$25, Personales \$35, Institucionales \$100). Existe una precariedad financiera crónica que impide contratar personal técnico.
- **Expectativas:** los líderes demandan fortalecer habilidades gerenciales (liderazgo, negociación) y actualizar los Estatutos para que sean más flexibles.
- **Servicios:** es urgente segmentar la oferta; los estudiantes buscan mentorías y bolsas de trabajo, mientras las instituciones requieren convenios y representación política.

6. Proyecciones de Futuro

El diagnóstico concluye que la ABES se encuentra en un escenario dual: posee reconocimiento y alianzas internacionales sólidas, pero su operatividad interna es frágil. La sostenibilidad futura depende de una transición digital estratégica y de la capacidad de gestionar fondos de cooperación para profesionalizar su administración.

CAPÍTULO 4

DISEÑO DE PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES GERENCIALES, MEDIANTE EL USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES), 2025

Este capítulo presenta una propuesta integral para la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), enfocada en fortalecer su gobernanza y optimizar su gestión a través del uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). La propuesta se basa en el diagnóstico detallado en el Capítulo 3, que identificó la necesidad de modernizar la asociación para responder a las necesidades de sus agremiados.

4.1. METODOLOGÍA DE DISEÑO DE LA PROPUESTA

El diseño de esta propuesta se basa en un enfoque participativo, sistémico e integral. La metodología se estructura en cuatro fases principales que parten del diagnóstico para proyectar la propuesta estratégica:

1. Análisis y diagnóstico: se utilizó como insumo el Capítulo 3 y su análisis FODA para identificar las brechas y potencialidades de la ABES. Se reconocieron como puntos críticos de partida para el diseño de esta propuesta los siguientes aspectos: la ausencia de un plan estratégico actualizado, la precariedad financiera, la baja participación de miembros y la falta de sistematización de procesos.
2. Fundamentación teórica y conceptual: el diseño de la propuesta se sustenta en literatura especializada en gestión asociativa, liderazgo gremial, transformación digital, sostenibilidad organizacional y marketing político.¹³⁹ Esto permite articular la propuesta con enfoques contemporáneos de innovación social y el desarrollo de capacidades gerenciales mediante las TIC.
3. Priorización estratégica: a partir de la triangulación entre el diagnóstico, el FODA y el marco teórico, se definieron los ejes prioritarios de intervención:
 - a. Gobernanza participativa y planificación estratégica.
 - b. Fortalecimiento de habilidades gerenciales en liderazgo, gestión de proyectos y negociación.
 - c. Transformación digital y uso estratégico de las TIC.
 - d. Diversificación de servicios y sostenibilidad financiera.
 - e. Relevo generacional y cultura de pertenencia.
4. Diseño de la propuesta: con base en los ejes prioritarios, se elaboraron líneas de acción concretas, con objetivos específicos y actividades sugeridas. El diseño se orienta bajo el principio de viabilidad institucional, considerando los recursos actuales, y la escalabilidad,

¹³⁹ El marketing político en la ABES, se refiere a utilizar estrategias para promover objetivos organizativos. Incluye campañas de comunicación, gestión de imagen, movilización de apoyo financiero y voluntario, e influencia en políticas públicas, buscando aumentar visibilidad, atraer recursos y fomentar el compromiso de actores interesados. “Marketing político: qué es y para qué sirve”, Universidad Internacional de La Rioja, 12 de diciembre de 2023, <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/marketing-politico/>

pensando en la posibilidad de ampliación a través de la cooperación internacional o fondos externos.

La combinación del enfoque cualitativo del diagnóstico con una proyección estratégica aplicada permite que la propuesta responda directamente a las necesidades identificadas por los miembros de la ABES y al mismo tiempo se oriente hacia la modernización y sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

Es oportuno mencionar que, se han seleccionado tres teorías fundamentales para abordar la investigación:

- La Gobernanza de Asociación destaca la necesidad de una transición hacia una gobernanza digital para mejorar la transparencia.
- La Gobernanza Colaborativa promueve la cooperación y sugiere crear un ecosistema virtual para la gestión.
- La Cultura Organizacional resalta la importancia de integrar competencias digitales con la historia de la institución, proponiendo estrategias de cambio y mentoría inversa para fomentar la co-creación y el sentido de pertenencia.

4.2. EJES PRIORITARIOS DE LA PROPUESTA

Los ejes prioritarios de la propuesta para el fortalecimiento de la ABES se definieron a partir de una triangulación exhaustiva del diagnóstico, el análisis FODA y la fundamentación teórica. Esta metodología garantiza que las áreas de intervención no sean aisladas, sino que se refuercen mutuamente para abordar las necesidades críticas de la asociación.

A continuación, se detallan los ejes estratégicos que guían la propuesta:

4.2.1. Gobernanza participativa y planificación estratégica

Este eje prioritario responde a la necesidad de renovar y fortalecer la gobernanza de la ABES. El diagnóstico reveló que la toma de decisiones, aunque formalmente democrática, se concentra en la Junta Directiva. Esta centralización, sumada a la baja participación de los miembros, limita el dinamismo y la representatividad de la asociación. En este sentido, la propuesta busca transformar la gobernanza de un modelo meramente administrativo a uno colaborativo y transparente, donde cada socio tenga un rol activo en el proceso de toma de decisiones.

El enfoque es la formulación de un plan estratégico que funcione como una hoja de ruta, orientando todos los esfuerzos hacia objetivos comunes y medibles. Un elemento clave de esta planificación es la integración de mecanismos digitales, como plataformas de votación en línea o foros de discusión que procuren, promuevan y faciliten la participación de los miembros en la Asamblea General y en las comisiones de trabajo, según lo establecen los Estatutos. En este marco, se pretende aplicar estrategias de marketing político para la comunicación interna, movilizándolo a los miembros a participar activamente, destacando la importancia de su rol en la toma de decisiones y fortaleciendo el sentido de pertenencia a la ABES.

Proponer un cambio hacia la gobernanza participativa desafía el status quo de la ABES, pero es esencial para su legitimación y sostenibilidad. El diagnóstico revela que la centralización limita la representatividad. La propuesta refuerza las funciones de la Junta Directiva, alineando decisiones con los Estatutos. Para gestionar la resistencia, se enfatiza en los beneficios de la participación y se integran mecanismos digitales. La planificación estratégica actúa como un marco objetivo, facilitando un cambio gradual, transparente y construido en confianza colectiva.

La implementación de este eje no solo mejorará la eficiencia interna, sino que también fortalecerá la legitimidad de las decisiones de la ABES. La planificación estratégica combinada con la participación digital será un pilar fundamental para asegurar que las acciones de la asociación estén alineadas con las necesidades del gremio y las demandas del entorno bibliotecario salvadoreño e iberoamericano.

4.2.2. Fortalecimiento de habilidades gerenciales en liderazgo, gestión de proyectos y negociación

Este eje se enfoca en abordar la debilidad central identificada en el diagnóstico: la falta de una cultura de liderazgo ejecutivo y la capacidad limitada para gestionar proyectos complejos. La propuesta, basada en la triangulación con el análisis FODA, reconoce que la ABES posee un liderazgo simbólico, pero necesita complementarlo con competencias prácticas y aplicables para impulsar la transformación institucional.

Se pretende desarrollar un programa de formación profesional diseñado para equipar a la Junta Directiva y líderes de comisiones con habilidades accionables que permitan ejecutar el Plan Estratégico y de Transformación Digital, sustituyendo la ineficiencia histórica por un modelo de gestión sistemático y orientado a resultados. El programa se centrará en: Liderazgo participativo, Gestión de Proyectos, Negociación y Marketing Político.

El programa de formación profesional gerencial busca desarrollar liderazgo ejecutivo en ABES, promoviendo un modelo de gestión orientado a resultados mediante módulos que abordan competencias gerenciales críticas con técnicas prácticas.

Tabla 6. Tabla 6. Ejes o módulos de formación profesional gerencial

Eje de formación	Enfoque estratégico	Competencias prácticas clave	Objetivos
1. Liderazgo Participativo y Gobernanza	Transformar el rol directivo a uno de facilitador y movilizador.	Delegación efectiva y seguimiento: asignación clara de responsabilidades para descentralizar. Técnicas de Facilitación y motivación: dirigir reuniones productivas y generar una cultura de participación activa.	Combatir la apatía y el ausentismo, fomentando el relevo generacional y fortaleciendo la memoria institucional.
2. Gestión estratégica de proyectos	Implementar un modelo de gestión sistemático	Manejo de flujos de trabajo visual (Kanban): implementar tableros (ej. Trello) para seguimiento transparente y evitar la sobrecarga. Planificación en	Combatir la ineficiencia histórica y acelerar la transformación digital,

	para proyectos gremiales.	ciclos cortos (Sprints): aplicar la metodología <i>Scrum</i> para dividir proyectos complejos en entregables funcionales (2-4 semanas).	asegurando la entrega rápida de valor a los socios.
3. Negociación, Cabildeo y Fondos	Fortalecer la capacidad de la ABES para atraer recursos y alianzas estratégicas.	Formulación técnica de proyectos: desarrollar documentos que cumplan con los estándares de cooperación internacional. Técnicas de cabildeo y cierre: entrenamiento en estrategias de persuasión para establecer alianzas estratégicas con <i>stakeholders</i> (universidades, editoriales).	Superar la precariedad financiera al migrar de la solicitud de donaciones a la presentación de propuestas de inversión.
4. Marketing Político y comunicación estratégica	Posicionar a la ABES como líder del sector, influyendo en la agenda nacional.	Desarrollo de mensajes de valor (narrativa institucional): definición clara de la propuesta de valor para el gremio y la sociedad. Gestión de reputación y comunicación persuasiva: uso estratégico de canales (redes, web) para atraer nuevos miembros y donantes.	Aumentar la visibilidad y el reconocimiento, posicionando a la ABES como el líder del sector bibliotecario salvadoreño.

Fuente: elaboración propia.

La metodología se centra en la aplicación inmediata de las herramientas:

1. Formación con herramientas reales: el entrenamiento se realiza directamente sobre plataformas como Trello/Asana (para Kanban) y se utiliza el plan estratégico de la ABES como el proyecto principal a gestionar.
2. Proyecto final obligatorio: los participantes deben egresar con una propuesta de cooperación técnica real o un plan de *Sprint* aplicado a una necesidad de la ABES, garantizando que la teoría se traduzca en resultados tangibles.
3. Mentoría cruzada: se fomenta la transferencia de conocimientos entre la Junta Directiva y los líderes de las Comisiones, garantizando la sostenibilidad del modelo de gestión y el relevo de liderazgo.

Este enfoque asegura que los líderes de la ABES no solo adopten la tecnología, sino que también tengan la capacidad gerencial para dirigir el proceso de cambio, administrar los recursos y movilizar a la membresía de manera efectiva, transitando hacia una organización proactiva y sostenible.

4.2.3. Transformación digital y uso estratégico de las TIC

Este eje responde a una de las brechas más significativas identificadas en el diagnóstico: el uso de herramientas digitales se limita a la comunicación y la difusión, sin aprovechar su potencial para la gestión interna. La propuesta busca impulsar un cambio de paradigma, transitando de un uso operativo de las TIC a un nivel verdaderamente estratégico.

Hacia una implementación de una hoja de ruta que permita a la ABES automatizar y sistematizar sus procesos más críticos. Esto incluye la gestión de la membresía y de los registros, la administración financiera y la programación de actividades. Al centralizar estas funciones en plataformas digitales, la asociación no solo mejorará su eficiencia interna, sino que también podrá liberar tiempo y recursos para enfocarse en proyectos de mayor impacto y en la oferta de nuevos servicios a sus miembros.

En este sentido, la transformación digital es un pilar esencial para la modernización y la sostenibilidad de la ABES. Le permitirá construir una base tecnológica sólida para el futuro, consolidando su rol como referente en el ámbito bibliotecario de El Salvador.

4.2.4. Diversificación de servicios y sostenibilidad financiera

La fragilidad financiera de la ABES es el aspecto más crítico identificado en el diagnóstico. La dependencia casi exclusiva de las cuotas de membresía y de donaciones puntuales limita significativamente la capacidad de la asociación para ejecutar proyectos de largo plazo, innovar y ofrecer servicios de valor añadido. Esta situación se agrava por la inexistencia de un plan estratégico que guíe la búsqueda de nuevos recursos.

Este eje prioritario se enfoca en la necesidad de generar un modelo de autonomía financiera. La propuesta busca implementar un plan para diversificar las fuentes de ingresos, incluyendo:

1. Capacitaciones pagadas y consultorías: aprovechar el conocimiento y la experiencia de los miembros de la ABES para ofrecer servicios especializados al sector, convirtiendo el *know-how* gremial en una fuente de ingresos recurrente.
2. Gestión de fondos externos (proceso administrativo): desarrollar habilidades para la formulación de proyectos que puedan ser financiados por la cooperación internacional y otras instancias, lo cual requiere una capacidad de planificación detallada y estratégica. A propósito, la gestión de fondos externos busca recursos y aprobaciones previas a la ejecución de proyectos, utilizando el Marco Lógico y presupuestos. La gestión estratégica de proyectos asegura ejecución y control mediante Kanban y Scrum. Ambas son esenciales: la primera atrae financiación y la segunda garantiza el uso eficiente de esos recursos.
3. Servicios digitales especializados: explorar la creación de servicios de valor agregado, como bases de datos, repositorios o acceso a recursos de información, que generen ingresos recurrentes.

Para lograr esta diversificación, las estrategias de marketing político son un componente esencial, ya que se utilizarán para construir una narrativa de valor que atraiga a potenciales donantes y clientes. Esto implica comunicar de manera efectiva el impacto social de la ABES, posicionar sus servicios como de alta calidad y diferenciar la propuesta de valor de la asociación para justificar el cobro de cuotas y servicios.

Al respecto, la sostenibilidad no se limita a la gestión de recursos, sino que está directamente ligada a la capacidad de la ABES para ofrecer un valor tangible a sus miembros y al gremio bibliotecario. Fortalecer este eje es esencial para garantizar la continuidad, el crecimiento y la relevancia de la asociación en el futuro.

4.2.5. Relevancia generacional y cultura de pertenencia

El futuro de la ABES depende de su capacidad para atraer e integrar a las nuevas generaciones de bibliotecarios, creando un puente entre la experiencia histórica y la innovación. El diagnóstico reveló que la falta de una cultura de pertenencia y el escaso interés de los miembros más jóvenes son riesgos significativos para la continuidad institucional.

Entonces, este eje prioritario busca asegurar la transferencia de conocimiento y la co-creación. Para lograrlo, la propuesta se enfoca en estrategias de mentoría inversa y la formación de equipos intergeneracionales. La idea es que los bibliotecarios con trayectoria compartan su experiencia y conocimiento institucional, mientras que los más jóvenes aporten su pensamiento disruptivo y sus competencias digitales. Esta simbiosis no sólo garantiza un relevo generacional ordenado, sino que también potencia la innovación y fortalece la capacidad de la ABES para adaptarse a un entorno profesional en constante cambio.

La meta es construir una organización que se beneficie de la diversidad de edades de sus agremiados, asegurando que la continuidad institucional sea un proceso activo y colaborativo que refuerce el compromiso y el sentido de comunidad entre todos los miembros.

4.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general: Formular una propuesta estratégica que fortalezca la gobernanza institucional de la ABES, mediante la incorporación de herramientas tecnológicas que promuevan la transparencia, la participación activa de los miembros y la sostenibilidad organizacional.

Objetivos específicos:

1. Elaborar una propuesta de herramientas digitales que favorezcan la participación inclusiva y deliberativa de los socios en la Asamblea General y en las Comisiones de trabajo.
2. Formular un plan para sistematizar los procesos administrativos y documentales de la ABES, a través de plataformas digitales que permitan la gestión centralizada de acuerdos, planes estratégicos y archivos institucionales.
3. Diseñar un plan de comunicación y transformación digital que fortalezca la rendición de cuentas a través de la publicación periódica de informes y resultados de gestión en medios digitales accesibles para toda la membresía.
4. Proponer un plan de formación y fortalecimiento de habilidades gerenciales y gestión del cambio en la cultura organizacional para la adopción de las TIC.
5. Realizar un análisis de viabilidad (técnica, económica y humana) y sostenibilidad de la propuesta.

4.4. PORTAFOLIO DE HERRAMIENTAS DIGITALES PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN Y MEJORAR LA GOBERNANZA DE LA ABES

Este portafolio presenta una selección de herramientas digitales accesibles y de bajo costo que pueden ser implementadas para profesionalizar y hacer más eficiente la gestión de la ABES. La clave de esta propuesta es que estas herramientas, a diferencia de las redes sociales, están

diseñadas para la gestión interna, la colaboración y la formalización de procesos de toma de decisiones.

Las plataformas CRM¹⁴⁰ como Salesforce.org, Bloomerang y NeonCRM son herramientas esenciales (sin requerir experticia en ingeniería en sistemas informáticos, pues ofrece una suite amigable) para mejorar la gestión de relaciones y optimizar la recaudación de fondos en organizaciones no gubernamentales, así como en gremiales profesionales como la ABES.

Tabla 7. Herramientas digitales para fomentar la participación inclusiva en la Asamblea General y comisiones de trabajo de la ABES

Mecanismo Digital	Aplicable en	Funcionalidad	Beneficios para la ABES	Costo / Potencial de Ingresos	Herramientas y enlaces
Plataformas de videoconferencia con votación integrada	Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria	Reuniones y votaciones en línea permiten conexión desde cualquier lugar, registrando resultados automáticamente y asegurando transparencia.	La inclusión permite participación remota, la transparencia asegura votaciones auditables y la eficiencia reduce reuniones y costos.	Gratuito / Bajo costo (versiones básicas con límite de tiempo, o planes económicos para ONG)	Google Meet , Zoom Pro , Microsoft Teams , Webex by Cisco , GoToMeeting (con complementos de votación) ¹⁴¹
Plataformas de gestión de contenidos (CMS)	Junta Directiva y Comisiones.	Sitios web institucionales, gestionan contenidos, creando espacios privados para documentos, actas y boletines.	Centralización de información, profesionalismo en imagen y rendición de cuentas optimizan gestión asociativa.	Bajo costo. requiere pago anual por dominio y hosting.	WordPress , Wix , Squarespace , Joomla , Drupal ¹⁴²
Plataformas de gestión de	Junta Directiva y Tesorería.	Base de datos centralizada	Automatizar recordatorios de	Planes de suscripción.	Wild Apricot , Salesforce for

¹⁴⁰ Las plataformas CRM para ONG permiten gestionar de manera eficiente las relaciones con donantes, voluntarios y otros stakeholders. Daniela Samaria Matute Morazán, “ONG frente al desafío actual de la transformación digital. Guía para una mejor comunicación a través de las redes sociales” (tesis de maestría, Universidad de Valladolid, 2023), <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/61143/TFM-N.%20135.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹⁴¹ Zoom permite encuestas y votaciones en tiempo real, tanto anónimas como públicas. Microsoft Teams para realizar encuestas y recolectar opiniones. Webex permite crear votaciones y mostrar resultados en videoconferencias. Google Meet, sin herramienta de votación integrada, puede utilizar Google Forms para encuestas. GoToMeeting ofrece sondeos para votaciones rápidas.

¹⁴² WordPress es popular y versátil, con múltiples plugins y temas para ONGs. Joomla ofrece flexibilidad y escalabilidad para necesidades complejas. Drupal es ideal para personalización y control. Wix y Squarespace son fáciles de usar, centrados en el diseño visual, permitiendo a ONGs crear sitios web atractivos sin conocimientos técnicos avanzados.

miembros y relaciones (CRM)		para gestionar contactos, pagos, estado de membresía y comunicaciones , con integraciones de pagos en línea.	pago, mejora la toma de decisiones con datos claros, y gestiona la asociación de manera más eficiente.	Potencial de ingresos, facilitar el cobro de cuotas y donaciones en línea, optimizando los ingresos.	Nonprofits (opciones gratuitas) Bloomerang , NeonCRM , Kindful , Blackbaud ¹⁴³
Plataformas de gestión de proyectos	Comisiones y Junta Directiva.	Gestión de tareas y proyectos para asignar responsabilidades, plazos y visualizar el progreso.	La coordinación mejora el trabajo en equipo y la productividad, mientras que la transparencia permite ver el estado de los proyectos.	Gratuito / Bajo costo (versiones gratuitas funcionales, planes de suscripción para funcionalidades avanzadas)	Trello , Asana , Monday.com , Slack , Microsoft Project , Basecamp ¹⁴⁴
Plataformas de gestión de aprendizaje (LMS)	Junta Directiva y Comisiones de Capacitación.	Cursos y talleres en línea organizan materiales, videos y cuestionarios para formación profesional gremial.	La diversificación de servicios aumenta la oferta de valor y genera ingresos mediante cursos pagados sostenibles.	Gratuito / Bajo costo. Potencial de ingresos: Permite generar ingresos a través de la venta de apacitaciones.	Moodle , Google Classroom , Teachable , Canvas , Chamilo , Blackboard ¹⁴⁵
Herramientas de comunicación y archivo grupal	Junta Directiva y Comisiones de Trabajo.	Canal formal que organiza conversaciones por temas, permite crear canales específicos y archivar documentos de	La profesionalización de la comunicación y la gestión del conocimiento centralizan y optimizan experiencias	Gratuito (versiones básicas)	Slack , Discord , Trello , Asana , Microsoft Teams , Google Drive ¹⁴⁶

¹⁴³ Salesforce.org Nonprofit Cloud facilita la gestión y recaudación en ONG. Bloomerang optimiza la retención de donantes. NeonCRM es ideal para organizaciones pequeñas y medianas. Kindful permite una gestión simple de contactos. Blackbaud ofrece productos específicos para maximizar el impacto social de las ONG.

¹⁴⁴ Asana organiza tareas y deadlines para equipos. Trello utiliza tableros y tarjetas para visualizar proyectos. Slack integra herramientas de gestión, aunque es una plataforma de comunicación. Mondays.com es flexible para múltiples proyectos. Microsoft Project ofrece funciones avanzadas para planificación compleja. Basecamp es simple e ideal para pequeñas ONG.

¹⁴⁵ Moodle y Chamilo son plataformas de código abierto accesibles y personalizables. Google Classroom es fácil de usar e integra herramientas de Google. Canvas ofrece un diseño intuitivo y funcionalidades robustas, mientras que Blackboard es más avanzada, ideal para necesidades complejas.

¹⁴⁶ Slack facilita la comunicación en equipos con canales y mensajes directos. Trello organiza tareas y seguimiento del progreso mediante tableros. Google Drive permite almacenar y colaborar en documentos en la nube. Teams integra mensajería y videollamadas con Office 365. Asana ayuda a planificar y gestionar proyectos con tareas y cronogramas.

		forma permanente.	decisionales.		
Herramientas de encuestas y formularios avanzados	Junta Directiva y miembros de la asociación.	Recolección de datos mediante encuestas y evaluaciones para medir satisfacción, impacto y opiniones de forma estructurada.	Decisiones fundamentadas en evidencia y retroalimentación, con la evaluación de actividades, miden el impacto y satisfacción de los socios.	Gratuito / Bajo costo (opciones gratuitas limitadas, planes de pago para funciones avanzadas)	SurveyMonkey , Typeform , Google Forms , Qualtrics , JotForm ¹⁴⁷
Plataformas de gestión de eventos	Comisiones de eventos y Junta Directiva.	Organización, venta de entradas para eventos, gestión de invitaciones, confirmación de asistencia y procesamiento de pagos.	Automatizar la logística de eventos y simplificar la venta de entradas, mejorando la eficiencia y potencial de ingresos.	Gratuito / Bajo costo (se paga una comisión por entrada vendida)	Eventbrite , Google Forms (para registros sencillos), Meetup , Cvent , NationBuilder , Raiser's Edge NXT , Wild Apricot ¹⁴⁸

Fuente: elaboración propia.

Las herramientas en diferentes categorías optimizan procesos y actividades en organizaciones como la ABES, enfocándose en aspectos esenciales:

1. La gobernanza y transparencia se ven favorecidas por plataformas de videoconferencia con votación, que facilitan la participación inclusiva de la membresía y generan un registro auditable.
2. En términos de gestión de miembros y sostenibilidad, plataformas CRM y de eventos son cruciales, automatizando pagos y centralizando información.
3. La eficiencia y coordinación interna se mejoran con sistemas de gestión de contenidos, proyectos y comunicación, que ayudan a prevenir la pérdida de información y permiten visualizar el progreso de tareas.
4. Herramientas como Slack o Discord fomentan y facilitan la rendición de cuentas al registrar decisiones.
5. La diversificación de servicios y medición del impacto se logra mediante plataformas LMS y de encuestas, que generan ingresos y evalúan la satisfacción de los miembros.

¹⁴⁷ Google Forms es gratuito y fácil de usar, SurveyMonkey es popular con opciones avanzadas. Typeform crea formularios atractivos, Qualtrics es para estudios complejos y JotForm proporciona plantillas flexibles e integración con diversas aplicaciones.

¹⁴⁸ Eventbrite permite gestionar eventos con herramientas para creación y venta de entradas. Meetup conecta personas con grupos según sus intereses. Cvent ofrece soluciones integrales para la planificación y marketing de eventos. NationBuilder apoya campañas políticas y comunitarias mediante gestión de donaciones y comunicación. Raiser's Edge NXT gestiona relaciones con donantes en organizaciones sin fines de lucro, proporcionando análisis para recaudación. Wild Apricot es un software para gestión de membresías, inscripciones y automatización de emails.

En conjunto, estas soluciones permiten a organizaciones como la ABES mejorar su gestión, fortalecer la gobernanza y asegurar la sostenibilidad financiera, respaldadas por datos.

4.5. PLAN DE SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ABES MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE PLATAFORMAS DIGITALES PARA GESTIÓN CENTRALIZADA

El objetivo de este plan es sistematizar los procesos administrativos y documentales de la ABES a través del uso de plataformas digitales que faciliten la gestión centralizada de acuerdos, planes estratégicos y archivos institucionales.

Esta iniciativa busca transformar la operación de la asociación, reduciendo la dependencia de procesos manuales e informales, y estableciendo un sistema robusto y transparente que fortalezca la gobernanza y facilite el acceso a la información para todos los miembros.

4.5.1. Principales procesos administrativos de la ABES

Con base en el diagnóstico realizado se han priorizado los siguientes procesos críticos para su digitalización:

1. Gestión de la gobernanza: incluye la formalización de las Actas de Juntas Directivas y Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias.
2. Gestión de la colaboración: comprende el seguimiento de acuerdos y el control de las sesiones de las comisiones de trabajo.
3. Comunicación institucional: abarca la sistematización del Infoboletín ABES, memorias de labores, reportes, informes de proyectos y la comunicación interna entre la Junta Directiva y los miembros.

La ABES planea digitalizar procesos administrativos para centralizar la gestión de acuerdos y archivos, reduciendo la dependencia de lo manual. Se prioriza la gobernanza, colaboración y comunicación a través de actas y seguimiento de acuerdos, en virtud de los procesos administrativos mediante plataformas digitales.

Considerando estos componentes relevantes:

1. Identificación y análisis de procesos actuales: realizar un mapeo de flujos de trabajo para identificar puntos críticos e ineficiencias, analizando sistemas de comunicación y archivo, crea una base sólida para la transformación en ABES.
2. Selección de plataformas digitales ajustadas a necesidades y recursos: se seleccionan herramientas tecnológicas adecuadas para la ABES, evaluando CRM, sistemas documentales, software contable y herramientas de colaboración, con énfasis en costo, facilidad de uso y compatibilidad; asegurando así una inversión efectiva y sostenible (ver tabla 6 del apartado anterior).
3. Implementación de solución centralizada para archivos, acuerdos y seguimiento: se configuran plataformas digitales y se migran datos. Se implementan plataformas y se transfieren archivos e información, generando un espacio digital único que mejora el acceso y gestión.
4. Capacitación en competencias digitales a Junta Directiva y socios: para el éxito del plan,

los miembros de la ABES deben aprender el uso de las herramientas nuevas. Se diseñarán talleres para la Junta Directiva y socios, lo que se espera reduzca la resistencia y asegure una participación activa de los socios.

5. Monitoreo y evaluación con indicadores de desempeño: pretende medir el impacto del plan, definiendo indicadores de desempeño (KPIs) para evaluar eficiencia y adopción. Evaluaciones periódicas ajustan la estrategia, asegurando sostenibilidad y demostrando el valor de la inversión realizada en tecnología.

4.5.2. Matriz de sistematización de procesos y herramientas digitales

La transformación de la gobernanza y la superación de la ineficiencia histórica de la ABES requieren la implementación de un ecosistema digital coherente y funcional. Este ecosistema no solo busca modernizar los procesos, sino también sistematizar las operaciones críticas para garantizar la transparencia, la continuidad y la eficiencia operativa.

La siguiente matriz detalla la correlación entre los procesos críticos identificados en el diagnóstico (centralización, ineficiencia y baja participación) y las herramientas digitales específicas que se proponen integrar. La finalidad es migrar de una gestión meramente administrativa a una gestión inteligente y colaborativa, donde la tecnología actúa como el pilar habilitador de la gobernanza participativa y como el soporte para la ejecución sistemática de proyectos y la profesionalización de la comunicación institucional.

Tabla 8. Matriz de sistematización de procesos y herramientas digitales

Proceso crítico	Herramienta digital sugerida	Funcionalidad clave	Beneficio esperado
Gestión de la gobernanza	Plataformas de videoconferencia con votación integrada (Zoom Pro, MS Teams, Webex) + repositorio digital (Google Drive, Nextcloud)	Actas digitales, votaciones remotas, registro de acuerdos	Transparencia y participación inclusiva en Asamblea General
Seguimiento de acuerdos y trabajo en comisiones	Gestión de proyectos (Trello, Asana, Monday.com)	Asignación de tareas, cronogramas, control de avances	Colaboración estructurada y continuidad en proyectos
Comunicación institucional (boletines, informes, memorias)	CMS para web (WordPress, Joomla) + boletín digital (Mailchimp, Sendinblue)	Publicación periódica, archivo histórico en línea	Acceso ágil y profesionalización de la imagen institucional
Gestión documental centralizada	CRM/gestión de miembros (Wild Apricot, Salesforce for Nonprofits, NeonCRM)	Base de datos de socios, pagos en línea, recordatorios automáticos	Mejora en la gestión de membresía y en la recaudación de fondos

Formación y capacitación	Plataformas LMS (Moodle, Google Classroom, Teachable)	Cursos en línea, certificaciones digitales, repositorio de materiales	Ampliación de servicios y generación de ingresos propios
Evaluación y retroalimentación	Encuestas digitales (Google Forms, SurveyMonkey, Typeform)	Recolección de datos y análisis de impacto	Decisiones basadas en evidencia y satisfacción de socios
Organización de eventos	Gestión de eventos (Eventbrite, Cvent)	Inscripciones, confirmación de asistencia, pagos	Eficiencia logística y potencial de ingresos por eventos

Fuente: elaboración propia.

4.5.3. Resultados esperados

La implementación coordinada de los ejes prioritarios, la reestructuración de la gobernanza participativa y la aplicación del Plan de formación profesional gerencial, todos habilitados por la matriz de sistematización digital, tienen por objeto generar un cambio profundo y medible en la asociación. Los siguientes resultados representan el retorno de la inversión en tiempo y recursos, proyectando una ABES transformada en una entidad eficiente, transparente y sostenible. Estos logros no solo mejorarán el servicio a los miembros, sino que también fortalecerán la legitimidad de la Junta Directiva y la capacidad de incidencia del gremio bibliotecario salvadoreño a nivel nacional e iberoamericano.

1. Procesos administrativos centralizados, transparentes y trazables.
2. Actas y acuerdos institucionales disponibles en formato digital para los socios.
3. Colaboración más efectiva en comisiones mediante seguimiento digital.
4. Profesionalización en la comunicación institucional y en la imagen pública.
5. Servicios de formación y eventos con potencial de generar ingresos sostenibles.
6. Consolidación de una cultura digital organizacional en la ABES.

4.6. PLAN DE COMUNICACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Tal como se desarrolló en el capítulo anterior, el diagnóstico realizado a la ABES identifica fortalezas como su organización y reconocimiento internacional pero también debilidades significativas, incluyendo la concentración de decisiones y la falta de un plan estratégico y recursos. Asimismo, dicho diagnóstico presenta oportunidades como la cooperación internacional y el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), mientras que las amenazas principales son la precariedad financiera y el escaso reconocimiento de la profesión.

Para afrontar estas brechas, se propone un plan de transformación digital que busca optimizar la gestión institucional y los servicios a los miembros, que permita a la ABES posicionarse como una organización proactiva e innovadora.

El Plan de comunicación y transformación digital tiene como objetivo fortalecer la

transparencia y la confianza mediante el uso de plataformas digitales, transformando prácticas de comunicación fragmentadas en un sistema integral que asegure la rendición de cuentas. Esto se logrará adoptando herramientas tecnológicas para centralizar información y facilitar la interacción entre los socios. Asimismo, se propone el desarrollo de habilidades gerenciales en liderazgo y gestión de proyectos, esenciales para un uso estratégico de las nuevas tecnologías en la asociación.

4.6.1. Estrategias y herramientas de comunicación y transformación Digital

La siguiente propuesta consolida y organiza las estrategias y líneas de acción para el Plan de Comunicación y Transformación Digital de la ABES. Su objetivo es crear y desarrollar un ecosistema digital que promueva la transparencia, la participación y el fortalecimiento de la gobernanza institucional.

4.6.1.1. Gobernanza y participación digital

Se busca modernizar la toma de decisiones y fomentar la participación de los socios, asegurando que los procesos sean transparentes, accesibles y plenamente vigentes bajo el marco legal salvadoreño.

A. Votación y toma de decisiones: implementar plataformas seguras de votación electrónica para elecciones internas y consultas gremiales.

- **Cumplimiento Legal:** el sistema deberá integrarse con mecanismos de Firma Electrónica Certificada (Ley de Firma Electrónica, 2015) para otorgar validez jurídica a los votos y actas de escrutinio, garantizando el no repudio.
- **Seguridad:** la plataforma debe cumplir con estándares de cifrado y autenticación multifactor según la Ley de Ciberseguridad y Seguridad de la Información, asegurando la integridad del proceso frente a ataques externos o manipulación de datos.
- **Estatutos de ABES:** se deberá emitir un acuerdo de Junta Directiva que reglamente la "votación no presencial", alineándose con el carácter democrático de la Asamblea General (Arts. 13 y 14 de los Estatutos).

B. Asambleas y reuniones: transmitir en línea (streaming) las Asambleas Generales y grabar las sesiones para acceso asincrónico de los socios.

- **Privacidad de datos:** previo a la transmisión, se obtendrá el consentimiento expreso e informado de los asistentes, según la Ley para la Protección de Datos Personales, para el tratamiento de su imagen y voz, estableciendo políticas claras de almacenamiento y acceso.
- **Validación de Quórum:** el sistema de acceso a la reunión deberá registrar de forma fidedigna la identidad de los socios para validar el quórum legal requerido por los Estatutos de la ABES, permitiendo la participación remota con voz y voto en tiempo real.
- **Seguridad de la información:** las grabaciones se almacenarán en repositorios seguros con controles de acceso auditables, cumpliendo con la obligación de resguardo de información institucional, según la Ley de Ciberseguridad y Seguridad de la Información.

C. Foros de colaboración: habilitar foros virtuales en el sitio web de la ABES para discusión técnica y retroalimentación estratégica.

- **Uso Ético de Tecnologías:** Si se implementan herramientas de inteligencia artificial para

la moderación de comentarios o resumen de propuestas, estas se registrarán por los principios de transparencia y no discriminación de la Ley de Fomento a la Inteligencia Artificial y Tecnologías, evitando sesgos algorítmicos.

- **Derechos de los socios:** los foros garantizarán los Derechos ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición), permitiendo que los socios gestionen su información y aportes conforme a la Ley para la Protección de Datos Personales.
- **Gobernanza Institucional:** los resultados de estos foros servirán como insumos consultivos para la Junta Directiva, fortaleciendo la participación activa sin sustituir la soberanía de la Asamblea General establecida en los Estatutos.

4.6.1.2. Gestión documental y comunicación interna

Se enfoca en centralizar y profesionalizar la gestión de la información interna para mejorar la eficiencia y la colaboración.

1. Repositorio digital: adoptar un sistema de gestión documental en la nube (ej., Google Workspace, Nextcloud) para centralizar actas, memorias y acuerdos, con acceso segmentado según el rol del usuario (Miembros de la Junta Directiva, miembros de Comisiones y socios en general).
2. Gestión de proyectos: utilizar herramientas colaborativas en línea (ej., Trello, Asana) para facilitar el seguimiento de proyectos, asignar tareas y coordinar el trabajo en comisiones.
3. Boletines y correo institucional: implementar un gestor de correo con dominio propio (@abes.org.sv) para formalizar la comunicación, y usar plataformas como Mailchimp o Sendinblue para la difusión de boletines informativos periódicos.

4.6.1.3. Transparencia y proyección externa

En virtud de fortalecer la imagen pública de la ABES y consolidar la rendición de cuentas, la estrategia se basa en un doble pilar: transparencia activa y comunicación profesional.

4.6.1.3.1. Transparencia Activa (Rendición de Cuentas)

La ABES fomenta y adoptará los principios de la LAIP para fortalecer la confianza de su membresía y la sociedad, garantizando el derecho de acceso a la información bajo los estándares de máxima publicidad y disponibilidad.

A. Portal de Transparencia: renovación del sitio web institucional para establecer un repositorio de Información Oficiosa (Art. 10 LAIP), accesible sin necesidad de solicitud previa.

- **Información Pública (oficiosa):** se publicarán de forma constante los planes estratégicos, informes de gestión, estados financieros auditados, memorias anuales y el listado de convenios vigentes.
- **Información Reservada:** Se establecerá un índice de información reservada (Art. 19 LAIP) para aquellos documentos cuya difusión pueda comprometer estrategias legales en curso o negociaciones sensibles, con un periodo de reserva definido.
- **Seguridad y Disponibilidad:** El portal deberá garantizar que la información sea descargable en formatos abiertos y que el historial de rendición de cuentas (2019-2024) sea recuperado para cerrar la brecha de transparencia identificada.

B. Tableros de indicadores (Dashboards): uso de herramientas de visualización de datos (Power BI o Google Data Studio) para transformar datos crudos en información pública comprensible.

- Protección de Datos Personales (confidencialidad): en cumplimiento con el Art. 24 de la LAIP y la Ley de Protección de Datos Personales, los tableros mostrarán únicamente datos agregados y estadísticos. Queda estrictamente prohibida la visualización de datos sensibles de los socios (nombres, DUI, teléfonos personales o domicilios) sin consentimiento expreso.
- Estadísticas institucionales: los dashboards se centrarán en indicadores cuantitativos como: crecimiento de la membresía por zonas geográficas, impacto de capacitaciones (asistentes), ejecución presupuestaria por proyectos y cumplimiento de metas del plan estratégico.
- Auditoría social: la visualización de datos permitirá a los socios realizar una contraloría social eficiente, facilitando la identificación de áreas de mejora en la gestión gremial mediante gráficos comparativos anuales.

4.6.1.3.2. Proyección Externa y Profesionalización Digital

La infraestructura digital existente (sitio web en Wordpress, Facebook, YouTube, Instagram, TikTok y X) será profesionalizada y consolidada mediante un Plan Editorial que unifique la narrativa de la ABES. Para mejorar la calidad de la comunicación y asegurar la ejecución de la estrategia, se contempla la contratación o subcontratación de dos roles esenciales:

1. Community Manager/Social Media Manager (CM/SMM): Responsable de la estrategia, el tono, la frecuencia y la analítica. Este rol activará YouTube como un repositorio formativo y supervisará la ejecución del Plan Editorial.
2. Creador de Contenido (Content Creator): Se evaluará la contratación de un creador de contenido especializado en formatos cortos y dinámicos (videos, reels, infografías). Este rol es crucial para generar material atractivo y relevante que facilite el acceso a potenciales asociados más jóvenes (incluyendo estudiantes de bibliotecología) y potencie la visibilidad en plataformas como TikTok e Instagram.

Este enfoque no solo fortalecerá la imagen institucional al profesionalizar la comunicación, sino que también aumentará la generación de ingresos por servicios y la participación activa de nuevos miembros.

En cuanto al Plan Editorial que trasciende la mera publicación de contenido; es la hoja de ruta estratégica para la comunicación de la ABES:

- A. Eje de contenido (narrativa institucional): definir tres pilares temáticos recurrentes y estratégicos (ej. 1. Gobernanza Participativa y Transparencia; 2. Innovación y Transformación Digital; 3. Incidencia Gremial y Alianzas).
- B. Segmentación y tono: establecer el tono de voz profesional y persuasivo de la ABES, diferenciando el tipo de contenido y la plataforma (ej., LinkedIn para alianzas, Instagram para comunidad).
- C. Calendario y frecuencia: programación regular y obligatoria de contenido. Esto incluye la producción de contenidos clave como webinars en YouTube, boletines digitales periódicos (Mailchimp) y la publicación de los acuerdos de la Junta Directiva para fomentar la

transparencia.

- D. Métricas de posicionamiento: definir KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) enfocados no solo en Likes, sino en la tasa de participación en votaciones digitales, el tráfico al sitio web (contenido de valor) y el índice de menciones en medios externos.

4.6.1.4. Capacitación y cultura organizacional

Este eje es fundamental para asegurar la sostenibilidad del plan, fomentando una cultura de innovación y adaptabilidad tecnológica.

1. Formación en TIC: capacitar a los miembros de la Junta Directiva y líderes de comisiones en el uso de herramientas de gobernanza digital y colaboración.
2. Liderazgo y gestión del cambio: desarrollar un programa de formación continua para socios en liderazgo digital y gestión de proyectos, esenciales para el proceso de transformación.
3. Relevo generacional: fomentar el relevo mediante mentorías digitales entre socios con experiencia y bibliotecarios jóvenes, promoviendo un intercambio de conocimientos y nuevas ideas.

La implementación de estas estrategias puede ser gradual, comenzando con herramientas de bajo costo y avanzando hacia soluciones más robustas a través de alianzas con universidades y cooperación internacional, asegurando la viabilidad económica del plan.

4.7. PLAN DE FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ADOPCIÓN DE TIC

El diagnóstico institucional de la ABES reveló que, a pesar de la apertura a la tecnología, persisten brechas en las competencias gerenciales, una resistencia cultural al cambio y limitaciones en la sostenibilidad. Para abordar estas carencias y asegurar el éxito del plan de transformación digital, es fundamental desarrollar un programa que combine la formación técnica con la gestión del cambio cultural.

El objetivo general es desarrollar habilidades gerenciales en la Junta Directiva, líderes de comisiones y socios activos de la ABES, mediante un proceso de gestión del cambio organizacional que facilite la adopción sostenible de las TIC.

4.7.1. Estrategias y líneas de acción

El programa se estructura en tres ejes principales, diseñados para optimizar la gestión interna y fomentar una cultura de innovación:

4.7.1.1. Formación gerencial con enfoque digital

Este eje busca profesionalizar a los líderes de la ABES, brindándoles las herramientas necesarias para transitar hacia la transformación digital.

1. Escuela de líderes ABES: implementar un programa de formación continua en liderazgo digital, gestión de proyectos y negociación.
2. Capacitación en habilidades: ofrecer talleres prácticos sobre competencias digitales básicas y avanzadas, así como habilidades blandas (comunicación efectiva, trabajo colaborativo y

resolución de conflictos).

3. Certificación: establecer alianzas con universidades, centros de formación técnica y organismos internacionales (IFLA, FEBAB, AMBAC) para ofrecer certificaciones en competencias digitales gerenciales, accesibles para toda la membresía.

4.7.1.2. Gestión del cambio cultural y colaboración

Se enfoca en crear un ambiente organizacional que valore la innovación y la adaptabilidad, reduciendo la resistencia al cambio.

1. Sensibilización digital: desarrollar un plan de comunicación que promueva la importancia de las TIC para la sostenibilidad de la ABES.
2. Mentoría intergeneracional: crear un programa de mentoría en el que bibliotecarios con experiencia guíen a los jóvenes profesionales y viceversa, fortaleciendo el relevo generacional y el intercambio de conocimientos.
3. Laboratorios de ideas: fomentar espacios de innovación gremial donde los socios puedan proponer y desarrollar proyectos basados en TIC.
4. Incentivos: establecer un sistema de reconocimientos para los socios activos en procesos de innovación y colaboración digital.

4.7.1.3. Liderazgo y sostenibilidad institucional

Este eje asegura que la modernización tecnológica se mantenga a largo plazo, institucionalizando el uso de las TIC.

1. Comité de transformación digital: crear un comité responsable de guiar la implementación de las TIC y monitorear su impacto en la cultura organizacional.
2. Digitalización administrativa: adoptar software especializado (CRM) como CiviCRM o Wild Apricot para la administración de membresías y finanzas (QuickBooks, Zoho Books), mejorando la eficiencia y la transparencia.
3. Gestión documental: implementar un sistema de gestión en la nube (Google Workspace, Nextcloud) que centralice y organice los documentos institucionales (actas, informes, memorias) con accesos diferenciados.

4.7.2. Resultados esperados

La implementación de este programa se espera que genere los siguientes resultados clave:

1. Liderazgo renovado: directivos y líderes con competencias gerenciales fortalecidas en el uso estratégico de las TIC.
2. La cultura digital organizacional de ABES se basa en la innovación, gobernanza participativa y gestión estratégica de proyectos, asegurando sostenibilidad y adaptación a futuro.
3. Relevo generacional: un incremento en la participación de socios jóvenes en roles de liderazgo, asegurando la continuidad y el futuro de la asociación.
4. Sostenibilidad a largo plazo: mayor continuidad en los procesos de modernización tecnológica, gracias a la institucionalización de las prácticas y la diversificación de ingresos.
5. Posicionamiento gremial: el posicionamiento de la ABES como una organización moderna y con liderazgo en el sector.

4.8. ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La propuesta de la ABES para el período 2025-2030 se sustenta en un Plan Estratégico Institucional y un Plan de Transformación Digital diseñados para fortalecer la gobernanza, la gestión, la comunicación, los servicios y las habilidades gerenciales. Para garantizar el éxito de este plan a largo plazo, se ha realizado un análisis de su viabilidad y sostenibilidad desde tres dimensiones clave: técnica, económica y humana.

4.8.1. Viabilidad técnica

La implementación del plan es técnicamente factible, ya que se basa en el uso de herramientas digitales accesibles, de bajo costo y escalables. El diagnóstico inicial mostró que la ABES ya utiliza algunas herramientas básicas (Google Meet, redes sociales), lo que crea una base para desarrollar un ecosistema digital más robusto. La adopción de plataformas como Moodle, Trello, Google Workspace, y software libre como CiviCRM y Nextcloud no requiere una infraestructura compleja, sino una gestión y capacitación adecuadas, aspectos ya contemplados en el plan.

4.8.2. Viabilidad Económica

La propuesta reconoce la fragilidad financiera de la ABES, pero plantea un modelo de implementación progresiva que reduce la dependencia de las cuotas de membresía y donaciones puntuales. La sostenibilidad económica se logrará mediante:

1. Alianzas estratégicas: convenios con universidades, agencias de cooperación internacional y organismos internacionales (IFLA, FEBAB, AMBAC) para obtener financiamiento. No obstante, tomando en cuenta el análisis legal de la Ley de Agentes Extranjeros para evaluar su impacto en la ABES y los fondos externos, mitigando riesgos de retención y obligaciones de registro. La sistematización del riesgo se integra en el plan de formación, resaltando que la retención de hasta el 40% de fondos internacionales afecta la sostenibilidad financiera. La estrategia de mitigación debe incluir la asesoría legal para el estado de ABES y formación sobre el marco legal y diversificación de recursos.
2. Diversificación de ingresos: generación de fondos propios a través de capacitaciones virtuales, consultorías y servicios especializados.
3. Adopción gradual: priorización de acciones de bajo costo a corto plazo (2025-2026), como la renovación del sitio web y la implementación de un CRM de socios, para luego escalar a soluciones más robustas a mediano y largo plazo.

A manera de estimación, la propuesta busca establecer la viabilidad económica a través de una inversión inicial de 12,000 euros para transformar la ABES mediante consultoría integral. Este capital semilla se destinará a servicios profesionales en tres áreas: consultoría en transformación digital para diseñar un ecosistema digital robusto, consultoría en fortalecimiento gerencial para capacitar en liderazgo y gestión de proyectos, y acompañamiento estratégico para la actualización de estatutos y el desarrollo de un plan de negocios.

La financiación se sustentará en la gobernanza colaborativa, gestionando donaciones ante IFLA, aprovechando el apoyo de voluntarios y el sector académico, y utilizando fondos propios para costos básicos y legales.

El plan se implementará en un cronograma de cinco años, comenzando con un diagnóstico técnico en el primer año y culminando con la autogestión y generación de ingresos a través de servicios pagados en los años posteriores. Pues, la inversión busca romper el ciclo de dependencia de donaciones, dotando a la ABES de capacidades para captar nuevos recursos por medio de servicios profesionales y atraer nuevos socios institucionales mediante la modernización.

4.8.3. Viabilidad humana

La propuesta es humanamente viable gracias al compromiso demostrado por la Junta Directiva y los líderes de las comisiones. La disposición positiva de los miembros hacia la adopción de las TIC, identificada en el diagnóstico, es un factor facilitador. La propuesta busca fortalecer las capacidades gerenciales y digitales de los miembros a través de:

1. Un plan de formación continua en liderazgo, gestión de proyectos y negociación.
2. Un programa de mentoría intergeneracional para fomentar la inclusión de jóvenes en roles de liderazgo.

4.8.4. Sostenibilidad de la Propuesta

La continuidad del plan se sustenta en tres pilares que aseguran su permanencia más allá de los cambios de directiva.

- 1) Sostenibilidad institucional: la adopción de un plan estratégico digitalizado y la sistematización de procesos (implementación de CRM, gestión documental) garantizan la continuidad y la memoria organizacional.
- 2) Sostenibilidad financiera: la diversificación de los ingresos reduce la vulnerabilidad de la asociación y le permite invertir en su crecimiento.
- 3) Sostenibilidad cultural: la formación en liderazgo digital y la promoción del relevo generacional fomentan una cultura de innovación y pertenencia, asegurando que la modernización sea un proceso asumido colectivamente.

El análisis demuestra que la propuesta es técnicamente factible, económicamente alcanzable y humanamente viable. Su éxito dependerá de la capacidad de la ABES para institucionalizar la cultura digital, fortalecer sus alianzas y generar beneficios tangibles que motiven la participación activa de sus miembros, consolidando su liderazgo en el gremio.

4.8.5. Proyección de implementación (corto, mediano y largo plazo)

La transformación institucional y digital de la ABES se concibe como un proceso gradual y estratégico que garantiza la sostenibilidad de los cambios.

La implementación no puede ser simultánea, por lo que se requiere una priorización de acciones que garantice la atención inmediata a los problemas más críticos, mientras se sientan las bases para la expansión y la sostenibilidad futura.

La siguiente tabla presenta una hoja de ruta que distribuye las acciones prioritarias derivadas de los ejes temáticos en tres fases temporales (2025–2030): corto, mediano y largo plazo. Esta proyección está diseñada para demostrar resultados tempranos que motiven la participación (transparencia y visibilidad), para luego enfocarse en la eficiencia interna (gestión) y, finalmente, en la consolidación del liderazgo regional (innovación y cooperación).

Tabla 9. Priorización de la propuesta de fortalecimiento institucional y digital de la ABES (2025–2030)

Plazo	Acciones prioritarias	Resultados esperados
Corto plazo (2025–2026)	Actualización de Estatutos; Implementación de CRM de socios; Renovación del sitio web; Publicación de boletín digital; Capacitación inicial en liderazgo y TIC.	Gobernanza renovada; mayor transparencia; visibilidad institucional fortalecida.
Mediano plazo (2026–2028)	Software contable y gestión documental; Plataforma de capacitación en línea; Bolsa de trabajo y networking; Mentoría intergeneracional.	Gestión interna eficiente; servicios diferenciados para miembros; participación juvenil activa.
Largo plazo (2028–2030)	Repositorio digital consolidado; Convenios internacionales de cooperación; Indicadores de gestión digitalizados; Representación activa en IFLA-LAC y redes iberoamericanas.	ABES está posicionada como gremio moderno, innovador y sostenible en El Salvador y la región.

Fuente: elaboración propia con base en revisión de herramientas digitales y diagnóstico en Capítulo 3, entrevistas a miembros de la Junta Directiva 2024–2026, San Salvador, agosto de 2025.

La tabla 10 muestra que cada tipo de membresía implica necesidades y expectativas diferenciadas, lo que plantea a la ABES el reto de diseñar un portafolio de servicios segmentado. Mientras los socios institucionales buscan representación y convenios estratégicos, los personales priorizan la formación y networking, y los estudiantes valoran especialmente el apoyo en su transición hacia el ejercicio profesional. Atender estas demandas contribuirá a fortalecer la fidelización, aumentar la membresía y consolidar la sostenibilidad financiera de la asociación.

Tabla 10. Cuadro comparativo de servicios según tipo de membresía en la ABES

Tipo de membresía	Cuota anual	Necesidades identificadas	Expectativas de servicios
Personal	\$35.00	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a procesos de capacitación y actualización profesional. • Espacios de vinculación con colegas y especialistas. • Mayor visibilidad de la profesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres y cursos especializados en gestión bibliotecaria, alfabetización informacional y preservación digital. • Oportunidades de networking y participación en congresos y foros. • Reconocimiento gremial y beneficios tangibles de

			pertenencia.
Institucional	\$100.00	<ul style="list-style-type: none"> • Representación gremial ante organismos nacionales e internacionales. • Programas de formación para equipos de trabajo. • Fortalecimiento de la imagen y proyección institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso preferencial a convenios de cooperación y capacitaciones grupales. • Inclusión en redes profesionales y eventos internacionales. • Beneficios diferenciados en difusión y participación en proyectos colaborativos.
Estudiantil	\$25.00	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a formación complementaria vinculada con la carrera. • Oportunidades de inserción laboral y prácticas profesionales. • Integración temprana al gremio bibliotecario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de mentoría con profesionales experimentados. • Bolsa de trabajo y pasantías en bibliotecas e instituciones afines. • Participación en eventos académicos y acceso a recursos digitales especializados.

Fuente: elaboración propia con base en revisión de herramientas digitales y diagnóstico en Capítulo 3, entrevistas a miembros de la Junta Directiva 2024–2026, San Salvador, agosto de 2025.

Resumen del Capítulo 4: Diseño de la Propuesta de Fortalecimiento Institucional y Transformación Digital (2025)

1. Metodología de Diseño: la propuesta se fundamenta en un enfoque participativo y sistémico. Utiliza el diagnóstico del Capítulo 3 para priorizar cinco ejes de intervención, bajo los principios de viabilidad (recursos actuales) y escalabilidad (proyección con fondos externos).

2. Ejes prioritarios de la Propuesta

La estrategia se divide en áreas críticas para garantizar un cambio de paradigma:

- **Gobernanza Participativa:** migrar de una gestión centralizada a una colaborativa mediante planificación estratégica y mecanismos de votación digital.
- **Fortalecimiento Gerencial:** programa de formación en liderazgo ejecutivo, gestión de proyectos (Kanban/Scrum), negociación de fondos y marketing político.
- **Transformación Digital:** Automatización de la membresía y procesos administrativos.
- **Sostenibilidad Financiera:** diversificación de ingresos a través de consultorías, capacitaciones pagadas y gestión técnica de fondos internacionales.
- **Relevo Generacional:** implementación de "mentoría inversa" para integrar a bibliotecarios jóvenes con nativos digitales.

3. Programa de Formación Profesional Gerencial

Se propone un esquema de módulos prácticos diseñados para la Junta Directiva y Comisiones:

Eje de Formación	Herramienta Clave	Objetivo Operativo
Liderazgo Participativo	Facilitación de reuniones	Combatir la apatía y el ausentismo.

Gestión de Proyectos	Trello / Asana	Ejecutar el Plan Estratégico mediante Sprints.
Negociación y Fondos	Marco Lógico	Migrar de la "donación" a la "inversión técnica".
Marketing Político	Narrativa de Valor	Posicionar a la ABES como líder del sector.

4. Portafolio de Herramientas Digitales Sugeridas

Para profesionalizar la gestión, se propone un ecosistema de herramientas de bajo costo o gratuitas para ONGs:

- Gestión de Miembros (CRM): *Wild Apricot* o *Salesforce for Nonprofits* para automatizar cuotas y bases de datos.
- Colaboración: *Slack* para comunicación formal y *Google Drive* para archivo institucional.
- Formación (LMS): *Moodle* o *Google Classroom* para monetizar capacitaciones.
- Votación: integración de plataformas con Firma Electrónica Certificada (bajo la Ley de Firma Electrónica de El Salvador) para dar validez legal a las actas digitales.

5. Plan de Sistematización y Rendición de Cuentas

La propuesta incluye una Matriz de Sistematización que vincula cada problema identificado con una solución tecnológica:

- Digitalización de Actas: asegura la memoria institucional y la transparencia.
- Gestión de Eventos: uso de *Eventbrite* para simplificar la logística y el cobro de entradas.
- Transparencia: publicación de informes de gestión en un sitio web renovado (CMS WordPress).

6. Resultados Esperados

Se proyecta que, al finalizar la implementación, la ABES contará con:

- Procesos administrativos trazables y centralizados.
- Ingresos propios derivados de servicios digitales y formación.
- Mayor legitimidad ante los socios y organismos internacionales como IFLA.
- Cumplimiento legal riguroso ante el Ministerio de Gobernación, tal como la Ley de Agentes Extranjeros; un Portal de Transparencia en el sitio web institucional, alineado con la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), para publicar informes de gestión y estados financieros.

CONCLUSIONES

- 1) El análisis de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) revela una fragilidad institucional sistémica que limita su proyección regional e internacional, originada por la interacción de tres factores principales: un déficit de gobernanza (falta de claridad en roles directivos), el escaso compromiso de los miembros (baja concientización sobre la membresía activa) y la apatía organizacional que impide la innovación y el fortalecimiento gerencial.
- 2) La carencia histórica de la ABES para implementar estrategias de gobernanza institucional es el problema central de la investigación. Esta debilidad se debe a una combinación de factores internos (estructura de toma de decisiones centralizada, baja participación en comisiones y planificación estratégica deficiente) y externos (precariedad financiera y escaso reconocimiento de la profesión).
- 3) A pesar que la ABES ha logrado sostener su operatividad y mantener una presencia relevante, el diagnóstico mediante entrevistas y análisis documental confirma áreas críticas: concentración de decisiones, baja participación en comisiones, falta de planificación estratégica de largo plazo y una limitada base financiera, condiciones que plantean retos significativos para la consolidación de un modelo de gobernanza más inclusivo, transparente y sostenible.
- 4) La evaluación de la infraestructura tecnológica revela un escenario dual: si bien existe un uso consolidado de herramientas digitales básicas (redes sociales), persisten brechas tecnológicas y culturales que impiden una gestión integral. Esta situación limita la capacidad de la asociación para modernizarse y responder a las necesidades cambiantes del gremio.
- 5) La dependencia en herramientas digitales genéricas y no especializadas para funciones administrativas críticas (socios, finanzas y otras) genera una brecha de gobernanza digital. Esto impide la centralización de datos y limita la capacidad de la Junta Directiva para generar métricas de rendimiento confiables y transparentes, afectando directamente la rendición de cuentas y la toma de decisiones estratégicas.
- 6) El análisis FODA de la ABES muestra que las debilidades estructurales y financieras, junto con la escasa participación juvenil, amenazan la sostenibilidad de la ABES. A pesar de contar con legitimidad, enfrenta precariedad y falta de estrategia. Su futuro depende de aprovechar oportunidades en cooperación internacional y transformación digital, resaltando la necesidad de una intervención estratégica urgente.
- 7) La propuesta de investigación mediante la implementación de un Plan Estratégico y de Transformación Digital, aborda simultáneamente los desafíos en gobernanza, tecnología y capital humano, pues la sostenibilidad de la asociación requiere un proceso de cambio sistémico que integre la reforma de los estatutos, la implementación de herramientas tecnológicas y el fortalecimiento de las habilidades gerenciales.
- 8) La propuesta es viable y sostenible, enfocándose en la integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para modernizar aún más a la ABES, transformándola

en una entidad proactiva y transparente. Se busca una Gobernanza participativa que legitime y dinamice la organización, superando la centralización. La Junta Directiva promueve decisiones inclusivas, priorizando mecanismos digitales y planificación estratégica. Se reconoce la resistencia al cambio, y se plantea una transición gradual y transparente, reforzando la necesidad de la participación y la confianza colectiva para garantizar legitimidad y sostenibilidad.

- 9) El liderazgo de la ABES se extiende a la corresponsabilidad de todos los miembros del gremio. El éxito de esta transformación depende de la capacidad de la Junta Directiva para liderar el cambio, fomentar una cultura de participación activa y, fundamentalmente, demostrar el valor de la membresía a través de beneficios tangibles y la rendición de cuentas.
- 10) Los objetivos de medición para evaluar el éxito del plan incluyen la medición confiable y transparente del rendimiento, la valoración del compromiso y participación, la mitigación de la concentración de decisiones y la implementación de un indicador de sostenibilidad financiera, elementos que guiarán la mejora de la eficiencia operativa y promoverán una gobernanza inclusiva.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se derivan del análisis de la gobernanza institucional de la ABES, las brechas tecnológicas identificadas y el diagnóstico de sus debilidades estructurales y operativas. Estas acciones representan la hoja de ruta para la transformación de la ABES, permitiéndole superar su modelo de subsistencia y evolucionar hacia una organización proactiva, innovadora y transparente.

Para asegurar la implementación efectiva y sistémica, las recomendaciones han sido segmentadas por los actores clave: Junta Directiva 2024-2026, Asamblea General, Comisiones de Trabajo y aliados externos (Gobierno y Cooperación), que deben asumir la corresponsabilidad para consolidar el liderazgo y la sostenibilidad de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador en el ámbito nacional e internacional.

A la Junta Directiva 2024-2026: la Junta Directiva es el motor estratégico y ejecutivo, responsable de asumir el liderazgo del cambio y garantizar la implementación y el monitoreo de todo el plan.

1. Asumir el Plan Estratégico y de Transformación Digital como su hoja de ruta oficial para evolucionar de un modelo de subsistencia a uno innovador y transparente.
2. Convocar de manera inmediata a la Asamblea General para presentar y aprobar las reformas propuestas a los Estatutos.
3. Realizar un análisis detallado del riesgo financiero-legal ante la Ley de Agentes Extranjeros, mitigando el riesgo de retención de fondos (impuesto) para los proyectos de cooperación internacional y las obligaciones de registro, asegurando la viabilidad financiera de los proyectos propuestos.
4. Explorar y gestionar nuevas fuentes de financiamiento para lograr la sostenibilidad financiera, incluyendo la cooperación internacional y la venta de servicios (capacitaciones, consultorías).
5. Formalizar la estructura de gobernanza digital mediante la creación de una Secretaría o Comisión de Tecnología y Estrategia Digital de carácter permanente.
6. Designar una comisión de trabajo o asignar la responsabilidad de la implementación del plan de transformación digital y la gestión de fondos de cooperación internacional y alianzas estratégicas.
7. Establecer un sistema de monitoreo para seguir el progreso del plan y reportar los avances de forma transparente a toda la membresía. Con este cambio, la asociación puede romper el ciclo de precariedad, consolidar su liderazgo y asegurar su futuro como una institución proactiva, innovadora y de vital importancia para el desarrollo de la profesión bibliotecaria y la sociedad salvadoreña.
8. Fortalecer las habilidades gerenciales de los directivos, enfocándose en liderazgo, gestión de proyectos y negociación para asegurar el relevo generacional y mitigar la dependencia de liderazgos individuales.

9. Liderar la modernización del sitio web para que se convierta en el centro de la estrategia digital (centralizando información, informes y servicios para socios).
10. Priorizar la implementación de un repositorio digital de acceso abierto para centralizar la memoria institucional, publicaciones y actas, resolviendo la brecha de las "memorias de labores pendientes".
11. Liderar la articulación de servicios a largo plazo para explorar la posibilidad de crear un catálogo unificado de bibliotecas en El Salvador, posicionando a la ABES como referente gremial.

A la Asamblea General: como máxima autoridad compuesta por todos los miembros (institucionales, personales y estudiantiles), tiene el poder de habilitar legalmente el cambio. Aprobar las reformas de los Estatutos que buscan dotar al Plan Estratégico de un marco legal que fomente la transparencia y la eficiencia digital, incluyendo:

1. La validación del voto remoto y participación de socios a través de medios digitales seguros.
 - i. La autonomía ejecutiva de las Comisiones de Trabajo.
 - ii. La obligatoriedad y validez digital de Actas y la creación de un Repositorio digital centralizado.
2. Ejercer el derecho al voto y a la participación remota en las Asambleas una vez aprobada la reforma estatutaria, para combatir la baja asistencia y la centralización de decisiones.
3. Participar activamente en el programa de fortalecimiento de habilidades gerenciales y en la capacitación continua en TIC para asegurar el desarrollo de competencias individuales y el relevo generacional.

La aprobación de estas reformas es una acción inmediata de corto plazo (Tabla 9) que debe preceder o acompañar la implementación de las herramientas digitales.

A las Comisiones de Trabajo (existentes y nuevas): las Comisiones son los órganos operativos clave para ejecutar los proyectos digitales y de servicios, y requieren autonomía para ser eficaces.

1. Ejercer la nueva autonomía ejecutiva y decisoria otorgada por la reforma de Estatutos para agilizar la implementación de proyectos de gestión estratégica.
2. Establecer una nueva Comisión de Tecnología que pueda:
 - a. Diseñar e implementar el Sistema de Gestión Institucional (CRM o ERP) especializado para centralizar datos de socios, gestión financiera y seguimiento de objetivos operativos.
 - b. Elaborar y actualizar la Política digital estratégica de la ABES a mediano y largo plazo, asegurando un uso proactivo de las TIC alineado con la misión.
 - c. Supervisar y ejecutar el programa de capacitación continua en TIC para directivos y miembros, cerrando las brechas de conocimiento en el uso de las nuevas herramientas.
3. Contribuir activamente al Repositorio Digital cargando las publicaciones, actas, memorias e informes de gestión pertinentes a su área de trabajo.

4. Desarrollar servicios (capacitaciones y consultorías) con potencial de venta para apoyar la sostenibilidad financiera de la asociación.

Al Gobierno de El Salvador, Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, y cooperación internacional como IFLA, asociaciones bibliotecarias regionales e internacionales:

1. Gobierno (Ministerios, Entidades Culturales y de Educación Superior): Colaborar con la ABES en la exploración de la iniciativa a largo plazo para la creación de un catálogo unificado de bibliotecas en El Salvador, reconociendo el liderazgo gremial de la asociación.
2. Agilizar y priorizar el trámite de reforma de Estatutos, ante el Ministerio de Gobernación, a través de la Dirección de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, que serán presentadas por la ABES (entre las que se incluye la validación del voto remoto, autonomía de comisiones y la obligatoriedad de gestión documental digital). La pronta aprobación de estas reformas es crucial, ya que proveen el marco legal habilitante para que la ABES pueda implementar de forma eficiente su Plan de Transformación Digital y el fortalecimiento de la gobernanza, permitiendo una modernización institucional que favorece la transparencia y la participación de sus miembros.
3. Cooperación Internacional (Agencias, Bancos de Desarrollo, ONGs), que servirán como fuente prioritaria de financiamiento para los proyectos de transformación digital y fortalecimiento institucional, dado que el plan estratégico cumple con criterios de modernización, transparencia y fortalecimiento de la sociedad civil.
4. Entidades legales y de contaduría externa que brinden asesoría especializada para el Análisis y gestión del riesgo financiero-legal frente a la Ley de Agentes Extranjeros.

BIBLIOGRAFÍA

ABINIA. “¿Quiénes somos?”. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://www.asociacionabinia.org/quienessomos>.

Ajzen, Icek. “The Theory of Planned Behavior”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, no. 2 (1991): 179-211.

Alvarado Peña, Lisandro José, Luis Alfredo Vega Osuna, Xicotencatl Reyes Bazua y Sergio Miguel Hernández Medina. “Gobernanza institucional: un análisis de la cultura organizacional en Centros de Investigación Universitarios”. *RA XIMHAI* 20, no. 4 especial (2024): 61-85. <https://www.researchgate.net/publication/388493857>.

American Library Association. *Presidential Committee on Information Literacy: Final Report*. Chicago: American Library Association, 1989.

Arteaga, Mérida. “La relación histórica de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES) con la Biblioteca Nacional de El Salvador ‘Francisco Gavidia’ (BINAES)”. *Infoboletín ABES*, no. 7 (2022): 59-64. <https://www.yumpu.com/es/document/read/67091199/infoboletin-abes-n-7-junio-2022>.

Arteaga, Mérida y Ana López. “Aplicación de Lectura Fácil en El Salvador: Programa que permite la inclusión social de personas con discapacidades”. *Infoboletín ABES*, no. 1 (2015): 18-21. <https://www.yumpu.com/es/document/read/55743579/infoboletin-abes-no-1>.

Ascolbi. “Estatuto Asociación Colombiana de Bibliotecología, Bibliotecarios y Bibliotecas Ascolbi”. 10 de noviembre de 2021. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://www.ascolbi.org/coleccion-documentos/estatuto-asociacion-colombiana-de-bibliotecologia-bibliotecarios-y-bibliotecas-ascolbi>.

ASCUBI. “Asociación Cubana de Bibliotecarios”. Blogger. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://ascubi.blogspot.com/>.

Asociación Bibliotecológica de Guatemala. “Sobre nosotros”. WordPress. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://abguatemala.wordpress.com/sobre-nosotros/>.

Asociación Boliviana de Bibliotecarios (ABB). “Presentación institucional”. Facebook. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://www.facebook.com/asociacionbolivianadebibliotecarios/>.

Asociación Colombiana de Bibliotecología, Bibliotecarios y Bibliotecas (Ascolbi). “Estatutos”. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://www.ascolbi.org/quienessomos/estatutos>.

Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES). “¿Cómo Asociarse?”. Acceso el 28 de marzo de 2025. <https://bibliotecarios-de-el-salvador.webnode.es/como-asociarte/>.

Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES). *Estatutos de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador*. San Salvador: ABES, 2003.

Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES). *Informe escrito del Taller Centroamericano de Asociaciones y Colegios Bibliotecarios*. San Salvador: ABES, 2018.

Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES). “*Memoria de labores 2015 ABES*”. Slideshare, 2016. <https://es.slideshare.net/slideshow/memoria-labores-2015-abes-56842137/56842137>.

Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES). “*Memoria de labores 2016*”. Slideshare, 9 de marzo de 2017. <https://es.slideshare.net/slideshow/memoria-de-labores-abes-2016/72989271>.

Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES). *Memoria de labores 2017*. San Salvador: ABES, 2018. <https://es.slideshare.net/slideshow/memoria-labores-abes-2017/194846023>.

Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES). “*¿Quiénes somos?*”. Acceso el 28 de marzo de 2025. <https://bibliotecarios-de-el-salvador.webnode.es/quienes-somos/>.

Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES). *Reglamento Interno de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)*. San Salvador: ABES, 2003. <https://8d91afa5f5.cbaul-cdnwnd.com/acac9b896ee63b0e773b19507433c48d/200000025-b3982b5894/Microsoft%20Word%20-%20REGLAMENTO%20INTERNO.pdf>.

Asociación de Bibliotecarios Graduados de la República Argentina (ABGRA). “*Historia y misión institucional*”. Consultado el 22 de agosto de 2025. <https://www.abgra.org.ar/>.

Asociación de Bibliotecas Universitarias Dominicanas (ABUD). “*Asociación de Bibliotecas Universitarias Dominicanas (ABUD)*”. Blogger, 2 de abril de 2010. <https://abudrd.blogspot.com/>.

Asociación de Graduados en Ciencias de la Información del Paraguay (AGCIPy). “*Acerca de AGCIPy*”. Blogger. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://agcipy.blogspot.com/p/acerca-de-ago.html>.

Asociación de Graduados en Ciencias de la Información del Paraguay (AGCIPy). “*Sobre la revista*”. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://docparaguaya.com.py/index.php/dc/about>.

Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A.C. (AMBAC). “*Quiénes somos*”. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://ambac.org.mx/quienes-somos/>.

Asociación Nacional de Bibliotecarios, Archivistas y Afines de Venezuela (ANBAA). “*Asociación Nacional De Bibliotecarios - ANBAA*”. Facebook. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://www.facebook.com/p/Asociaci%C3%B3n-Nacional-De-Bibliotecarios->

[ANBAA-100063739383274/](https://doi.org/10.1006/3739383274/).

Asociación Panameña de Bibliotecarios [@apabibpanama]. “Asociación Panameña de Bibliotecarios”. X/Twitter, 10 de agosto de 2025. <https://x.com/apabibpanama>.

Barney, Jay B. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99-120.

Bennett, Nathan y James Lemoine. “What VUCA Really Means for You”. *Harvard Business Review*, enero de 2014.

Bertalanffy, Ludwig von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Nueva York: George Braziller, 1968.

Blair, Margaret M. “Financial Market Regulation, Corporate Governance, and Stakeholder Theory”. *Brookings-Wharton Papers on Financial Services* (2001): 1-62.

Carballo Ruiz, Elmer Arturo. “Acercándose a una política educativa digital en El Salvador”. *REDISED*, Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/redised/article/view/2482>.

Castells, Manuel. *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Vol. 1. Madrid: Alianza Editorial, 1997.

CBC. “Comisiones”. Colegio de Bibliotecarios de Chile. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://bibliotecarios.cl/comisiones/>.

Chaves, Rafael y José Luis Monzón. “Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no. 37 (2001): 7-33.

Chile. *Ley 17.161: Crea el Colegio de Bibliotecarios de Chile*. Santiago: Ministerio de Educación Pública, 1969. <https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=28806>.

Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª ed. México D.F.: McGraw Hill, 2009.

Colegio de Profesionales en Ciencias de la Información de Bolivia (CPCIB). “Quiénes somos”. Consultado el 22 de agosto de 2025. <https://cpcib.wordpress.com/>.

Contreras Sierra, Emigdio Rafael. “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica”. *Pensamiento & Gestión*, no. 35 (2013): 152-181.

David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación, 2013.

Davis, Fred D. “Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology”. *MIS Quarterly* 13, no. 3 (1989): 319-40.

Domínguez Pérez, Naskicet. “Estatutos de la Asociación Cubana de Bibliotecarios - ASCUBI”. *Claustrofobias*, 21 diciembre 2022. Consultado el 10 de agosto de 2025. <https://www.claustrofobias.com/estatutos-asociacion-cubana-bibliotecarios-ascubi/>.

El Salvador. *Constitución de la República de El Salvador*. San Salvador: Asamblea Legislativa, 1983. https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072857074_archivo_documento_legislativo.pdf.

El Salvador. *Ley de Acceso a la Información Pública*. San Salvador: Asamblea Legislativa, 2011. <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/view/493>.

El Salvador. *Ley de Agentes Extranjeros*. San Salvador: Asamblea Legislativa, 2025. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/B0636CC2-E88C-4D07-962A-03875A2D1F2F.pdf>.

El Salvador. *Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro*. San Salvador: Asamblea Legislativa, 1996. https://www.transparencia.gob.sv/descarga_archivo.php?id=NDkxMjAy&inst=491202.

El Salvador. *Ley de Ciberseguridad y Seguridad de la Información*. San Salvador: Asamblea Legislativa, 2024. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/D056D9A1-299D-4188-941A-9C3B5898D3F3.pdf>.

El Salvador. *Ley de Compras Públicas*. San Salvador: Asamblea Legislativa, 2023. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/26B90245-73DF-4D64-9C1C-79EC207F7839.pdf>.

El Salvador. *Ley de Firma Electrónica*. San Salvador: Asamblea Legislativa, 2015. <https://www.bcr.gob.sv/documental/public/docs/852c034b0b0360c624e7dd216a588d7d.pdf>.

El Salvador. *Ley de Fomento a Inteligencia Artificial y Tecnologías*. San Salvador: Asamblea Legislativa, 2025. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/D056D9A1-299D-4188-941A-9C3B5898D3F3.pdf>.

El Salvador. *Ley de Procedimientos Administrativos*. San Salvador: Asamblea Legislativa, 2018. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/361DDB77-97E7-4EFF-B353-C6D872547E7C.pdf>.

El Salvador. *Ley Especial de Protección al Patrimonio Cultural*. San Salvador: Asamblea Legislativa, 1993. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/C67FD97A-1285-46D4-82C0-96DA7CDFA52D.pdf>.

El Salvador. *Ley para la Protección de Datos Personales*. San Salvador: Asamblea

Legislativa, 2024.
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/7A4FBD85-7E1B-46BE-9408-6FC549E53E00.pdf>.

Eraut, Michael. *Developing Professional Knowledge and Competence*. Londres: Falmer Press, 1994.

Fernández, José Luis y Anna Bajo Sanjuán. “La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad”. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC* 6, no. 6 (2012): 130-143.

Fernando, A. C. *Gobierno Corporativo: Principios, Políticas y Prácticas*. India: Pearson Education, 2011.

Fundación Lealtad. *Estudio Gobernanza de Fundaciones y Asociaciones: Composición, funcionamiento, retos y buenas prácticas*. Madrid: Fundación Lealtad, 2025.
<https://fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2025/04/Estudio-Gobernanza-Fundaciones-y-Asociaciones-Fundacion-Lealtad.pdf>.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Nueva York: Bantam Books, 1995.

González, Jorge, Flor Salazar, Raúl Ortiz y Darwin Verdugo. “Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones”. *Telos* 21, no. 1 (2019): 242-267.

Helfat, Constance E., et al. *Dynamic Capabilities: Foundations and Research Agenda*. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.

Henderson, John C. y N. Venkatraman. “Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations”. *IBM Systems Journal* 32, no. 1 (1993): 4-16.

Iberbibliotecas. “Programa Iberoamericano de Bibliotecas Públicas”. 22 de enero de 2021. <https://www.iberbibliotecas.org/>.

Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP). *Lineamientos de Gestión Documental y Archivo*. San Salvador: IAIP, 2015.
<https://www.cortedecuentas.gob.sv/phocadownload/1422124824.pdf>.

International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). “About IFLA”. Consultado el 21 de agosto de 2025. <https://www.ifla.org/governance-regional/>.

International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). “Estrategia de la IFLA 2024-2029”. Consultado el 21 de agosto de 2025.
<https://repository.ifla.org/rest/api/core/bitstreams/30715843-a1b5-47e0-bec0-813f701c2d76/content>.

- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review* 33, no. 1 (1955): 33-42.
- Laudon, Kenneth C. y Jane P. Laudon. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 15ª ed. Nueva York: Pearson, 2018.
- Levy, Sidney J. "The Dynamics of Modernization." *Journal of Marketing Research* 4, no. 3 (1967): 229-239.
- Lewin, Kurt. "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science". *Human Relations* 1, no. 1 (1947): 5-41.
- Lohmann, Roger A. "Nonprofit Management". *Faculty Scholarship*, 787 (2016): 1-57.
- López Reina, Thalía y Magda Cejas Martínez. "Gobernanza Institucional como Eje Estratégico en la Gestión del Talento Humano y sus Prácticas en el Centro de Salud Materno Infantil y Emergencia del IESS de Bahía de Caráquez". *593 Digital Publisher CEIT* 8, no. Extra 3-1 (2023): 214-231.
- Malo, Marie-Claire. "La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social". Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Documento 47 (2004). https://base.socioeco.org/docs/documento_47.pdf.
- Manning, Christopher D., Prabhakar Raghavan y Hinrich Schütze. *Introduction to Information Retrieval*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.
- Matute Morazán, Daniela Samaria. "ONG frente al desafío actual de la transformación digital. Guía para una mejor comunicación a través de las redes sociales". Tesis de maestría, Universidad de Valladolid, 2023. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/61143>.
- Mauricio, Leonel. "50 años de la ABES". *Infoboletín ABES*, no. 3 (2016): 19-21.
- Medina, Eduardo. "Gerencia Tecnológica de la Información y Comunicación en las Organizaciones Sociales". *Revista Científica* 4, no. 12 (2019): 275-89.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. "Fundamentos teóricos para la definición de la cultura y la estrategia". En *Innovación organizacional. Cultura, condición para la estrategia*, 13-59. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2019. <https://vlex.com.co/vid/fundamentos-teoricos-definicion-cultura-856681560>
- Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- Miranda, Balmore y César Hernández. "Semanas Culturales del Bibliotecario Salvadoreño ABES: un recorrido a través de la historia". *Infoboletín ABES*, no. 4 (2020): 60-63.
- Monroy, Sergi. "¿Qué es el marketing político y cuáles son sus objetivos?". APD España, 15 de abril de 2024. <https://www.apd.es/que-es-marketing-politico/>.

- Newstrom, John W. *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª ed. México, D.F.: McGraw Hill, 2011.
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press, 1995.
- Norris, Pippa. *Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- Ortega-Rodríguez, Cristina, Lucía Martín-Montes, Ana Licerán-Gutiérrez y Antonio Luis Moreno-Albarracín. "Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review". *Nonprofit Management and Leadership* 34, no. 4 (2024): 927–957.
- Pesqueux, Yvon. "Institución y Organización". *Cuadernos de Administración*, no. 41 (2009): 7-25.
- Quintero Castellanos, Carlos E. "Gobernanza y teoría de las organizaciones". *Perfiles latinoamericanos* 25, no. 50 (2017): 39-57.
- Ran, Bing, Huiting Qi y Oscar Oszlak. "Gobernanza colaborativa: las contingencias del poder compartido". *Estado Abierto. Revista Sobre El Estado, la administración y las políticas públicas* 2, no. 3 (2018): 47-90.
- Robbins, Stephen P. y Timothy A. Judge. *Comportamiento organizacional*. 13ª ed. México: Pearson Educación, 2009.
- Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*. 4ª ed. Nueva York: Free Press, 1995.
- Rueda Sánchez, Mónica P. y Gerardo J. Zapata Rotundo. "Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones". *Ciencia y Sociedad* 43, no. 1 (2018): 75-92.
- Russell, Stuart J. y Peter Norvig. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4ª ed. Hoboken, NJ: Pearson Education, 2021.
- Santa, Alejandro y Jeannette Lebrón-Ramos. "División regional de América Latina y El Caribe de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA): la evolución de la Sección a División". *Acceso. Revista Puertorriqueña de Bibliotecología y Documentación* 5, no. 1 (2024): 1-6.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Scott, W. Richard y Gerald F. Davis. *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2007.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Nueva York: Doubleday/Currency, 1990.

Soldevila, Pilar y Magdalena Cordobés. “La gestión en las Entidades No Lucrativas: Aspectos distintivos”. *Revista de Contabilidad y Dirección* 14 (2012): 11-50.

Stijn Van Puyvelde, Ralf Caers, Cind du bois y Marc Jegers. “The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (2012): 431-451.

Tashman, Peter y Jorge Rivera. “Are Members of Business for Social Responsibility More Socially Responsible?”. *Policy Studies Journal* 38, no. 3 (2010): 487-514.

Tornatzky, Louis G. y Mitchell Fleischer. *The Processes of Technological Innovation*. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.

Trist, Eric L. “The Evolution of Socio-Technical Systems: A Conceptual Framework and an Action Research Program”. *Occasional Paper No. 2*. Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre, 1981.

Universidad de Colima. *Programa de trabajo anual 2024*. México: Universidad de Colima, 2024. https://portal.ucol.mx/content/docrevista/documento_1377.pdf.

Universidad de El Salvador. Unidad de Investigación de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales. *Guía práctica para el uso del Manual de estilo Chicago: Nota completa / 16ª edición*. San Salvador: Editorial Aequus, 2024. https://aequus.jurisprudencia.ues.edu.sv/files/recursos_academicos/ManualChicago16.pdf

Universidad Internacional de La Rioja. “Márketing político: qué es y para qué sirve”, 12 de diciembre de 2023. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/marketing-politico/>.


Vargas Hernández, José Guadalupe. “Análisis de fundamentos de la teoría institucional”. *Revista Digital Universitaria* 6, no. 8 (2005): 1-21.

Whittingham Munévar, María Victoria. “¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?”. *Revista Análisis Internacional*, no. 2 (2011): 219-36.

Yong Varela, Luis Antonio, Luis Arturo Rivas Tovar y Julián Chaparro. “Modelo de aceptación tecnológica (TAM): un estudio de la influencia de la cultura nacional y del perfil del usuario en el uso de las TIC”. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 20, no. 36 (2010): 187-203.

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

	Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador (UES) Trabajo de Grado de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo
Título del estudio: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES): PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	
Investigador(a): Ana Elizabeth López Lazo, No. Carnet: LL09051 ll09051@ues.edu.sv	
Asesor(a) académico(a): MSc. José Domingo Castellanos Sibrián - Director de Tesis	

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Dirigida a: Presidente, Miembros de Junta Directiva y Coordinadores de Comisiones de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES)

Objetivo general de la Investigación: Analizar el estado actual de las capacidades gerenciales e institucionales dentro de la ABES, con el fin de identificar y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento organizacional, liderazgo efectivo y sostenibilidad de sus procesos y servicios.

Preguntas Guía:

I. Gobernanza y Estructura Organizacional

1. ¿Cuál es su rol actual en la ABES y cuáles considera que han sido los principales logros y desafíos de la asociación durante el período 2015-2025 o desde que usted es parte de ella (favor indicar año de afiliación)?
2. ¿Cómo se describe la estructura de ABES y cómo fluye la comunicación y la toma de decisiones entre la Junta Directiva actual, las comisiones y los miembros?
3. ¿Existe un plan estratégico formal? ¿Cómo se definen las prioridades estratégicas y se mide el progreso hacia su cumplimiento?
4. En su opinión, ¿El actual modelo de gobernanza de la Asociación y la estructura organizacional vigente son los óptimos para alcanzar los objetivos plasmados en los Estatutos de la ABES?

II. Habilidades Gerenciales y Gestión de Servicios

5. ¿Qué mecanismos utiliza la asociación para fomentar la participación activa de los miembros y atender sus necesidades?
6. ¿Cuáles son los principales servicios que la ABES ofrece a sus miembros y cómo se gestionan los recursos para estos servicios?
7. ¿Cómo se evalúa la eficiencia de las decisiones gerenciales en la asociación? ¿Qué métricas o indicadores se utilizan para medir el desempeño?
8. En su opinión, ¿El actual equipo gerencial de la asociación posee las habilidades requeridas para alcanzar los objetivos institucionales contenidos en los estatutos de la asociación?

III. Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

9. ¿Cuáles tecnologías de la información y comunicación utiliza actualmente la ABES para su gestión interna, comunicación con los miembros y prestación de servicios?
10. ¿Qué necesidades o áreas de mejora identifica en relación con el uso actual de las tecnologías de la información y comunicación?
11. ¿Qué oportunidades tecnológicas considera relevantes para fortalecer la gestión, la comunicación y los servicios de la ABES en el futuro?

IV. Liderazgo, Sostenibilidad y Futuro

12. En su opinión, ¿Cuáles son los principales factores para el fortalecimiento organizacional y la sostenibilidad de ABES a largo plazo?
13. ¿Qué estrategias podrían fortalecer el liderazgo de la ABES en el sector bibliotecario salvadoreño y qué rol podrían jugar las TIC en ello?
14. ¿Qué sugerencias tiene para fortalecer las capacidades de gestión y las prácticas de ABES, incluyendo el uso de tecnologías de la información?

ANEXO 2. COMUNICACIÓN CON LOS ENTREVISTADOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)



Ana Elizabeth Lopez Lazo <II09051@ues.edu.sv>

Investigación sobre Análisis de gobernanza institucional de la ABES: Guía de entrevista semiestructurada

17 mensajes

Ana Elizabeth Lopez Lazo <II09051@ues.edu.sv>

14 de agosto de 2025, 17:38

Cc: Juan Manuel Lopez Orellana <juan.lopez@ues.edu.sv>, ABES El Salvador <abeselsalvador@gmail.com>
Cco: Ana Elizabeth Lopez Lazo <ana.lopez5@ues.edu.sv>, Hilda Gómez <hildagomez@abc-net.edu.sv>, Angela de Arévalo <litaarevalo@gmail.com>, Judith de Mendez <judithmendez@abc-net.edu.sv>, evelynarchivista@gmail.com, claudioviedo@gmail.com, Jonathan Pleitez <jonathanpleitez@gmail.com>, Paul Roque Carranza <paul17171816@gmail.com>, milton10.floresa@gmail.com, Esperanza Cruz <esperanzacruz434@gmail.com>, María Ester Cerón de Recinos BIB <mceron@uca.edu.sv>

Estimado/a participante:

En coordinación con el Presidente de la ABES, le escribo para invitarle a participar en una entrevista semiestructurada como parte de mi investigación de tesis para optar al grado de Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo en la Universidad de El Salvador.

El objetivo de este estudio es construir un diagnóstico actual de la ABES. Le confirmo que la investigación es de naturaleza estrictamente académica y no busca realizar señalamientos o críticas sin fundamento a gestiones anteriores. Sus aportes serán fundamentales para este trabajo.

Adjunto encontrará en editable el **Formulario de Consentimiento Informado**. Por favor, revíselo y, si está de acuerdo, le pido su autorización para proceder con la entrevista.

Me gustaría realizar esta entrevista de forma virtual. ¿Sería posible programar una sesión en Google Meet para este **viernes 15 de agosto de 2025, a las 8:00 p.m.**?

En caso que no pueda asistir, le agradecería que me lo informara. Si aun así desea colaborar, también existe la opción de completar la guía de preguntas de manera independiente.

Agradozco de antemano su atención y disposición.

Saludos cordiales,

--

Ana López

Consentimiento informado y guía de entrevista_investigación 2025 (1).docx
573K

Milton josue Flores Amaya <milton10.floresa@gmail.com>

14 de agosto de 2025, 22:07

Para: Ana Elizabeth Lopez Lazo <II09051@ues.edu.sv>

Buenas noches estimada Licda. Ana López, es un gusto saludarla y me alegra saber esta noticia sobre sus estudios en la maestría. Con gusto le comparto mi consentimiento y estaré el día de mañana en la entrevista virtual a las 8:00 pm.

[El texto citado está oculto]

Consentimiento informado y guía de entrevista_investigación 2025 (1).pdf
106K

Ana Elizabeth Lopez Lazo <II09051@ues.edu.sv>

15 de agosto de 2025, 5:34

Para: Milton josue Flores Amaya <milton10.floresa@gmail.com>

Buenos días Milton, muchísimas gracias.
Pronto recibirá la invitación en Google calendar para la sesión en Meet.

¡Feliz viernes!

--

Ana López



Ana Elizabeth Lopez Lazo <II09051@ues.edu.sv>

Investigación sobre Análisis de gobernanza institucional de la ABES: Guía de entrevista semiestructurada

Ana Elizabeth Lopez Lazo <II09051@ues.edu.sv>

17 de agosto de 2025, 17:24

Para: Juan Manuel Lopez Orellana <juan.lopez@ues.edu.sv>, ABES El Salvador <abeselsalvador@gmail.com>

Buenas tardes estimado Lic. Juan López Orellana, por este medio solicito de su valioso apoyo:

Deseo se encuentre muy bien junto a su familia.

Según comunicación por correo, le compartí la guía de preguntas, pues me encuentro realizando mi tesis de Maestría y he tomado a la ABES como sujeto de estudio; entonces corresponde abordar miembros de JD, de Comisiones y me gustaría conocer sus percepciones.

En tal sentido, me puede confirmar si programar una sesión virtual este lunes 18/8pm o ya sea que remita completada la guía de preguntas.

Cabe destacar que, se llevó a cabo la sesión con dos miembros de Junta Directiva: Lic. Milton Flores y Maestro Jonathan Menjivar, les comenté que se requiere acceso público o al menos me permitan visualizar las memorias de labores desde 2019 al 2024, así como algún reporte durante tales años, debido a que en el sitio web y [slideshare](#) de la ABES no las encuentro.

Quedo de su amable atención, muchas gracias!


--

Ana López

El jue, 14 ago 2025 a las 17:38, Ana Elizabeth Lopez Lazo (<II09051@ues.edu.sv>) escribió:

[El texto citado está oculto]

ANEXO 3. CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

	Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador (UES) Trabajo de Grado de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo
Título del estudio: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES): PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	
Investigador(a): Ana Elizabeth López Lazo, No. Carnet: LL09051 ll09051@ues.edu.sv	
Asesor(a) académico(a): MSc. José Domingo Castellanos Sibrián - Director de Tesis	

Estimado/a participante:

Le invito cordialmente a participar en la investigación referida como parte de los requisitos para optar al grado de Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador: en ese sentido, la investigación es de naturaleza eminentemente académica y en ningún momento pretende realizar señalamientos o críticas sin fundamento a las gestiones anteriores de la ABES.

Objetivo del estudio:

El objetivo de esta investigación es analizar el estado actual de las capacidades gerenciales e institucionales dentro de la ABES, con el fin de identificar y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento organizacional, liderazgo efectivo y sostenibilidad de sus procesos y servicios.

Procedimiento de participación:

Se le solicita participar en una entrevista o encuesta (dependiendo del formato elegido), cuya duración aproximada será de [indicar tiempo]. Las preguntas abordarán temas relacionados con la gestión institucional, liderazgo, planificación, toma de decisiones y retos en el contexto bibliotecario nacional.

Voluntariedad y derecho a retirarse:

Su participación como entrevistado es completamente voluntaria. Por favor siéntase en total libertad para contestar las preguntas que a continuación se le realizarán. En caso de que por cualquier motivo no desee contestar una pregunta, puede continuar con la siguiente.

Confidencialidad:

Toda la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad. Los resultados del estudio serán utilizados únicamente con fines académicos y se garantizará que su identidad no será revelada en ningún informe o publicación.

Riesgos y beneficios:

No existen riesgos previsible asociados a su participación. Entre los beneficios indirectos, se espera que esta investigación contribuya al fortalecimiento institucional de la ABES y al reconocimiento del valor estratégico de las bibliotecas en el desarrollo del país.

Consentimiento:

Declaro haber leído y comprendido los objetivos y condiciones de esta investigación. Acepto participar de forma voluntaria y autorizo el uso de la información proporcionada de acuerdo con los fines académicos descritos.

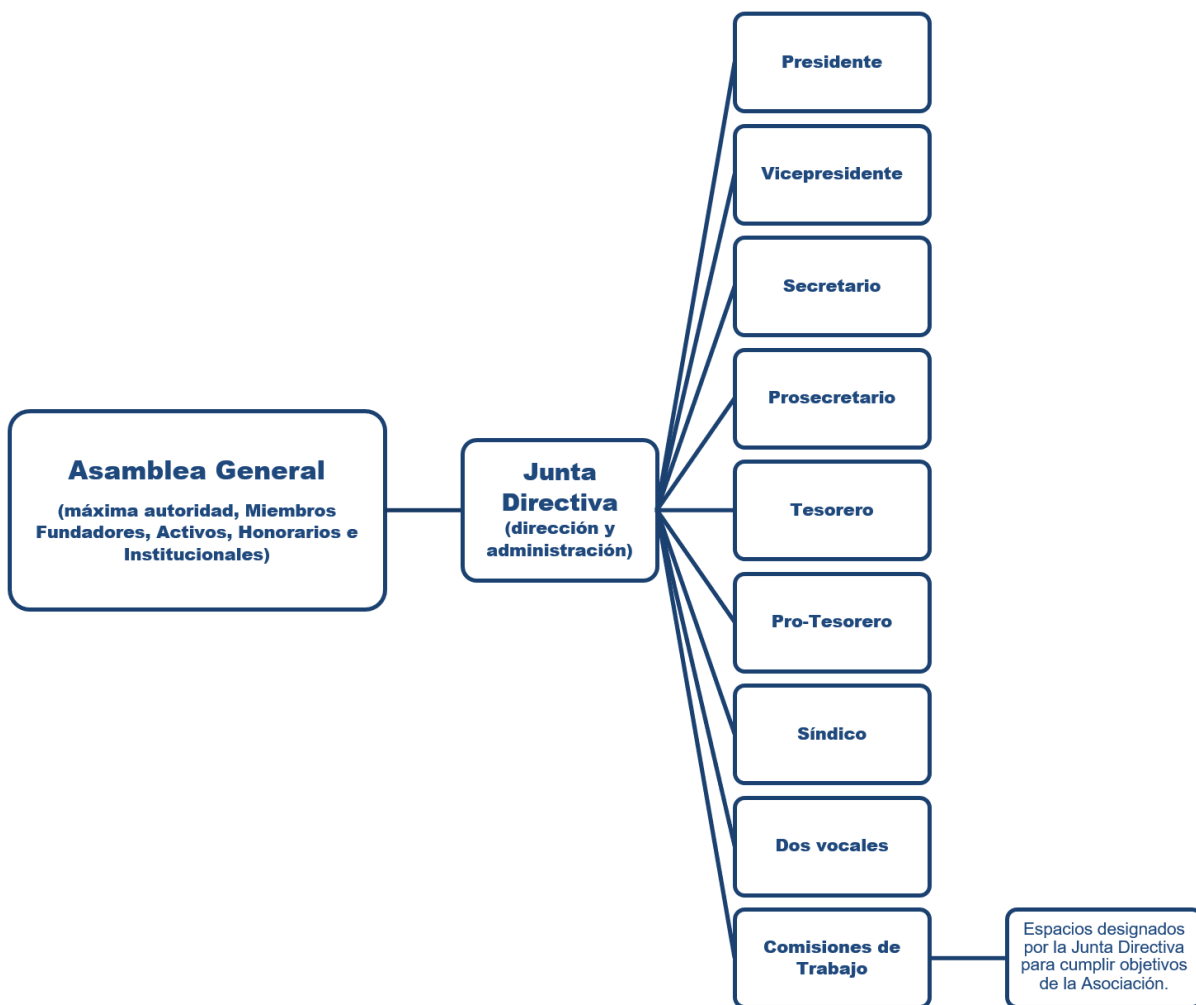
Nombre del/la participante: _____

No. DUI: _____

Firma: _____

Fecha: _____

ANEXO 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE EL SALVADOR (ABES)



Notas: 1) Esquema de la estructura organizativa de la ABES, según sus Estatutos, Arts. 8-30.

- Asamblea General: autoridad máxima, compuesta por Miembros Activos y Fundadores.

- Atribuciones: elegir/destituir Junta Directiva, aprobar/reformar Estatutos, planes y presupuestos, fijar cuotas, decidir sobre asuntos no contemplados.

- Junta Directiva: órgano de dirección, administra patrimonio, elabora Memoria Anual, promueve planes y proyectos, nombra Comités, convoca Asamblea, resuelve asuntos fuera de su competencia.

- Composición: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Pro-Tesorero, Síndico y dos Vocales.

- Comisiones de Trabajo: espacios para cumplir fines, designadas por Junta Directiva entre miembros.

2) Elaboración propia con base en Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), *Estatutos de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador* (San Salvador: ABES, 2019); y entrevistas a miembros de la Junta Directiva 2024–2026, San Salvador, agosto de 2025; para el trabajo de grado de Ana Elizabeth López Lazo, “Análisis de la gobernanza institucional de la Asociación de Bibliotecarios de El Salvador (ABES), periodo 2015–2025. Propuesta de fortalecimiento de habilidades gerenciales, mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC)” (tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, Universidad de El Salvador, 2025).