

# Empleabilidad no tradicional en Bibliotecología. Una radiografía del caso costarricense desde la perspectiva de la gestión de proyectos

Raquel M. Alfaro-Martínez\*

*Artículo recibido:*  
4 de julio de 2023  
*Artículo aceptado:*  
11 de septiembre de 2023  
  
*Artículo de investigación*

## RESUMEN

Se suele asociar la labor bibliotecológica a unidades de información constituidas, pero ¿qué pasa cuando los profesionales deciden emprender en el ejercicio independiente de su profesión?, ¿cómo las metodologías de gestión facilitan o no la ejecución de sus proyectos?, y ¿cómo su aplicación genera valor a los servicios y productos que ofrecen? Estos son algunos de los cuestionamientos que se desarrollan en el presente escrito que, asimismo, aporta una discusión a este fenómeno que excede la teoría existente a partir de un enfoque cualitativo: es exploratorio y bibliográfico. Inicialmente, se analiza la situación laboral de los profesionales en el país; también la implementación de las metodologías de gestión de proyectos en las diferentes instituciones y centros de documentación; y se

\* Investigadora y consultora independiente en el área de la Bibliotecología y Ciencias de la Información con énfasis en TIC, Costa Rica [alfaromartinezraquel@gmail.com](mailto:alfaromartinezraquel@gmail.com)

reflexiona sobre el valor que estas aportan a los profesionales en ejercicio independiente.

Esta investigación encuentra que las y los bibliotecólogos tienden menos a emprender, pues la mayor parte de los profesionales cuenta con una relación laboral de asalariado. Además, confirma que las motivaciones de emprender transitan entre la independencia económica, el desarrollo personal y profesional; y que se enfrentan a obstáculos que pueden minimizarse con la aplicación y conocimiento de las metodologías de gestión de proyectos.

**Palabras clave:** Bibliotecología; Empleabilidad no tradicional; Trabajador independiente; Gestión de proyectos.

### **Non-traditional Employability in Library Science. An X-ray of the Costa Rican Case from a Project Management Perspective**

*Raquel M. Alfaro-martínez*

#### **ABSTRACT**

Librarianship work is usually associated with established information units, but what happens when professionals decide to engage in the independent practice of their profession? how do management methodologies facilitate or not the execution of their projects? and how does their application generate value to the services and products they offer? These are some of the questions analyzed in this paper. Moreover, this research provides a discussion of this phenomenon that exceeds the existing theory from a qualitative approach; it is exploratory and bibliographic. Initially, it explores the employment situation of professionals in the country, the contribution of the implementation of project management methodologies in different institutions and documentation centers, and then reflects on the value that these methodologies bring to professionals in independent practice.

This research finds that librarians are less inclined to be entrepreneurs since most of them have a salaried employment relationship. It also confirms that the motivations for entrepreneurship range from economic independence to personal and professional development, and that they face obstacles that can be minimized with the application and knowledge of project management methodologies.

**Keywords:** Library science; Non-traditional employability; Self-employed; Project management.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos no debe ser considerada una tarea puntual sino, por el contrario, un conjunto de procesos en el que intervienen diferentes elementos como la planificación, la gerencia del tiempo y presupuesto, la ejecución o el seguimiento; elementos que inciden directamente en la entrega de valor para todos los involucrados. Siguiendo los postulados de *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, así como lo establecido por *The Standard for Project Management*, más conocida como la Guía del PMBOK (PMI 2017), se debe optar por un enfoque de los sistemas hacia la entrega de valor, debido a que cambia la perspectiva de dirigir proyectos para centrarse en la cadena de valor que vincula esas y otras capacidades de las organizaciones para avanzar en la estrategia organizativa (PMI 2021, 12). Para Girón Sevillano: «la clave del éxito en el resultado de un proyecto es la gestión que se haya hecho de éste durante su ciclo de vida. Determinará la diferencia para obtener un producto de valor, que cumpla los objetivos dentro de unos tiempos y con unos recursos concretos, de forma que el interesado quede satisfecho y el proveedor consiga un balance positivo» (2021, XI).

La gestión de proyectos es el resultado de la aplicación de conocimientos y herramientas enfocadas en la entrega de valor para las partes interesadas; para ello, existen distintas metodologías de amplio alcance y trascendencia a nivel mundial. Destacan PMBOK; PRINCE2; Metodologías Lean; y las metodologías ágiles; todas ellas –y otras no citadas–, forman el complejo universo de la gestión de proyectos, y fueron creadas para coadyuvar a los profesionales de diferentes áreas disciplinares en esta labor. En las anteriores su valor se materializa por diferentes aristas, desde la entrega de productos de alta calidad y la materialización de los beneficios en los equipos de trabajo en distintas organizaciones, hasta en el valor que genera en los proyectos realizados por consultores independientes, también conocidos como trabajadores autónomos.

Según los datos de la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares (ENAMEH), realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), para el año 2020 en Costa Rica 355 266 personas laboraron en esta condición (INEC 2021, 31); mientras que 395 438 fue el total de trabajadores independientes reportados en 2022 (INEC 2023, 35). Si bien los números van en aumento, solo alrededor de 21,6% cuenta con educación superior (INEC 2023, 35-36), de este porcentaje se desconoce cuántos profesionales pertenecen al área de la Bibliotecología. Sin embargo, según datos de la misma encuesta, de las 395 438 personas, 19,8% asegura que la principal motivación para iniciar actividades independientes radica en encontrar una oportunidad en el mercado (INEC 2023, 39). Estos antecedentes motivan el presente escrito; al visualizar la gestión de proyectos en el quehacer de los profesionales independientes de bibliotecología,

insertos en el mercado laboral, se intenta responder a las interrogantes: ¿qué pasa cuando los profesionales deciden emprender en el ejercicio independiente de su profesión?, ¿cómo las metodologías de gestión de proyectos pueden facilitar o no la ejecución de estos?, y ¿cómo su aplicación genera valor a los servicios y productos que ofrecen a sus usuarios y clientes?

## METODOLOGÍA

Se parte de una investigación bibliográfica de enfoque cualitativo y de carácter exploratorio. Para alcanzar el objetivo propuesto, se sigue la metodología sugerida por Henri Hakala (2011), la cual inicia con una revisión sistemática de literatura especializada de metodologías de gestión de proyectos, con el propósito de identificar conceptos y elementos más sobresalientes. Además, se localiza una serie de documentos con datos importantes sobre la situación laboral de los profesionales en Costa Rica: la ENAMEH, el Observatorio Laboral de Profesiones (OLaP) y el Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS). Posteriormente, se procede a la interpretación de datos para la redacción de los principales aspectos encontrados, se proponen aportes de valor que se pueden obtener a partir de las metodologías, así como las principales razones por las que no son aplicadas.

## DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### *Radiografía situacional*

Entre 2013 y 2018 Costa Rica alcanzó cifras que le permitieron gozar de una relativa estabilidad; sin embargo, «la tasa de desempleo en Costa Rica aumentó bruscamente en el último año, desde un 8.7 % en el segundo trimestre de 2018 hasta un nivel sin precedentes históricos del 12.4 % en el cuarto trimestre de 2019» (Organización Internacional del Trabajo [OIT] 2020, 3). Los datos de la OIT también señalaron que el país pasó de tener a más de 105 000 personas desempleadas entre 2018 y 2019, de ellas, 67 500 fueron mujeres. Si bien la economía costarricense mantuvo un aumento del empleo entre 2019 y 2020, resultó insuficiente para cubrir las demandas del mercado y las necesidades demográficas del país (OIT 2020).

La situación que enfrentan los profesionales en bibliotecología no deja de ser preocupante. Por un lado, presentan 4,6 % de desempleo, cifra que si se compara con otras disciplinas de las ciencias sociales es bastante buena, puesto que

95,4 % de los graduados tienen empleo; pero, por otro, el tiempo estimado para emplearse es de 20 meses en promedio (Observatorio Laboral de Profesiones [OLaP] 2019), lo cual significa que las personas tardan poco menos de dos años en conseguir un trabajo después de graduarse, o bien, desde que inician a buscarlo. A pesar de ello, una vez que encuentran un puesto para desempeñarse, este tiene un alto grado de relación con la disciplina, otras cifras que llaman la atención del estudio del OLaP se centran en el sector donde se trabaja: 68,6 % de los encuestados labora para el Gobierno Central, 22 % para instituciones autónomas o semiautónomas, y 6,9 % para empresas privadas; 2,5 % restante fue catalogado como otro que incluye laborar en un Gobierno local u organización no gubernamental y menos de 0,1 % de los bibliotecólogos se dedican a ser trabajadores independientes (OLaP 2019).

Los impactos por la pandemia de Covid-19 fueron bastante agudos para la economía nacional, lo que impulsó el establecimiento de modelos disruptivos de trabajo para salir adelante. Diversas organizaciones e instituciones enfrentaron dificultades para continuar sus operaciones, orillándolas al cierre temporal o definitivo (Ministerio de Economía, Industria y Comercio 2020), aunque también dio paso a la creación de diversos *Startups* en diferentes áreas disciplinares. Se cree que «las universidades son un caldo de cultivo para el surgimiento de emprendimientos innovadores que ayuden a mejorar la competitividad y con ello el bienestar de una sociedad», además, «los emprendimientos son una vía de escape ante el impacto de una crisis» (Leiva-Bonilla *et al.* 2021, 3) Según datos del GUESSS, 25 % de un total de 5 469 estudiantes universitarios manifestó estar impulsado para crear un emprendimiento por causa del Covid-19 (Leiva-Bonilla *et al.* 2021, 7).

De acuerdo con los datos del GUESSS, en el *gráfico 1* se observan las intenciones de los profesionales respecto a su fuente de empleo e ingresos: 65,8 % se visualiza como asalariado una vez concluidos sus estudios universitarios, y solo 21,1 % desea convertirse en fundador de su propia empresa inmediatamente después, mientras que 37,6 % pretende serlo en un periodo de cinco años.

De este estudio, llama la atención que existe un alto porcentaje de personas con la visión de ser emprendedores al graduarse respecto a los datos de 2018, en el que fueron de 11,8 %, con una diferencia creciente de 9,3 %. Este estudio de GUESSS muestra que los estudiantes de las carreras de Ciencias Sociales presentan menos entusiasmo con la idea de crear una empresa (Leiva-Bonilla *et al.* 2021, 18-19). Así las cosas, a pesar de que existe un deseo creciente de conformar una empresa o iniciar como trabajador independiente, para las ciencias sociales –área en la que, para efectos del Observatorio Laboral de Profesiones y el estudio GUESSS, se inserta la Bibliotecología–, se encuentra con los niveles más bajos del espíritu emprendedor, incluso, pocos de ellos se vieron potenciados debido a la pandemia por Covid-19. Aspecto que impulsa a cuestionarse: ¿qué herramientas de formación faltan para lograr incrementar estos porcentajes?

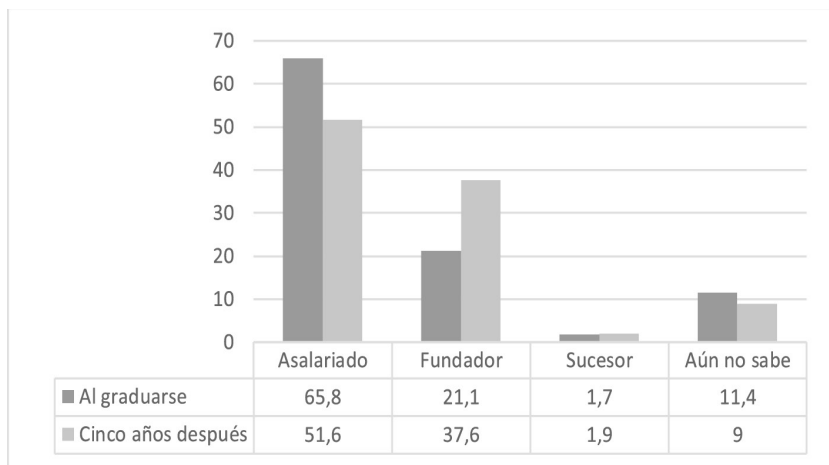


Gráfico 1. Intención de fuente de empleo e ingreso profesional  
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Leiva-Bonilla et al. (2021, 15-16).

### ***El valor de la gestión de proyectos***

Diversos autores, Zwikael, Meredith y Bronte-Stewart, han señalado que un proyecto es exitoso cuando la organización lo desarrolla con base en la alineación estratégica, la comunicación efectiva, la selección del equipo, la planificación adecuada y la evaluación continua del proceso. Los expertos aseguran que, al enfocarse en estos factores, las diferentes organizaciones pueden mejorar las posibilidades de éxito en sus proyectos. Una implementación exitosa puede llegar a tener un impacto significativo en la eficiencia operativa, la satisfacción de interesados y la rentabilidad en términos de costo-beneficio. Sin embargo, no se debe perder de vista el contexto en que está inmerso, de modo que en esta sección se intenta responder a la pregunta: ¿qué hace exitoso a un proyecto?

De acuerdo con Meredith y Zwikael, se consideran diferentes puntos de vista al momento de evaluar el éxito de un proyecto, uno de esos factores son las múltiples partes interesadas; cada una de ellas tiene su propia perspectiva del éxito influida por su cultura, intereses creados, temores, esperanzas, incentivos y motivaciones (2019, 128). Aunado a ello, el tiempo, o *Time horizons*, también puede jugar a favor o en contra, pueden estar impactados por los intereses de los diferentes involucrados (Zwikael y Meredith 2019). Al respecto, la postura de Shenhar et al. (2002) concuerda con lo expuesto por Meredith y Zwikael.

El éxito de un proyecto debería contemplar una visión multidimensional en vez de limitarlo a la perspectiva de Martin Barnes con el *Triángulo de hierro* (Bronte-Stewart 2015), en la cual la calidad del proyecto se considera por su presupuesto,

los plazos establecidos y el alcance. Para el Marco de referencia PMBOK, el éxito se mide según la calidad del producto y del proyecto, de los plazos, el presupuesto, la satisfacción del cliente y el logro de los resultados previstos. Los factores que lo determinan se enfocan en la capacidad de entregar los beneficios previstos y la viabilidad continua para poder visualizar un financiamiento continuo (Project Management Institute 2021, 224).

El buen funcionamiento de cada proyecto se enfrenta a desafíos particulares de cada contexto, tanto los miembros del equipo como el resto de los actores involucrados podrían adaptar sus enfoques para gestionar exitosamente los proyectos y productos resultantes. Su gestión es fundamental para cualquier organización que busque crear valor en sus procesos internos, sus productos y servicios finales. Crear valor implica adquirir un compromiso con los miembros del equipo de trabajo, los usuarios y clientes finales. Como se ha señalado en la literatura, el éxito de la gestión de proyectos se vincula –no de manera exclusiva– con la entrega de valor en las organizaciones, y permite tener mayor capacidad en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Según el estudio realizado por la compañía consultora PM Solutions, 89 % de las organizaciones que utilizan las metodologías de gestión reportan que sus proyectos cumplen –y en ocasiones superan– sus objetivos establecidos (2017, 7-8). Cuando esto ocurre, se entregan productos y servicios de alta calidad, aspecto que puede ocasionar que las organizaciones perciban mayores ingresos y mejores niveles de madurez materializados en más beneficios para la institución. Asimismo, la gestión efectiva de proyectos ha demostrado ser eficiente con el uso de tiempo y recursos, la investigación desarrollada por Bloch, Blumberg y Laartz, en colaboración con la Universidad de Oxford, arrojó que las instituciones que utilizan la gestión de proyectos tienen una tasa de éxito más alta que las que no la usan, tras señalar que «by building a robust business case and maintaining focus on business objectives along the whole project timeline, successful teams can avoid cost overruns, ensure faster customer response times, obtain higher-quality data for the organization.» (2012, 3).

Como señalaron los autores, esto es posible debido a que los líderes de proyectos se aseguran de que esté alineado con la estrategia comercial de la organización, al existir mayor interacción entre los profesionales, el equipo de trabajo y las necesidades a solventar. Una buena comunicación puede llevar a una mayor colaboración y al establecimiento de vínculos profesionales entre los diferentes *stakeholders* (inversionistas), según el estudio del Project Management Institute (PMI), en 2017 se evidenció que el fracaso en el cumplimiento de los proyectos se debió a una mala comunicación (ver *figura 1*).



Figura 1. Factores de fracaso, según líderes ejecutivos de proyectos  
Fuente: *Pulse of the Profession* (2017, 13).

En el *Pulse of the Profession 2023*, los líderes de proyectos «[...] rated communication, problem-solving, collaborative leadership and strategic thinking as the most critical power skills in helping them fulfill organizational objectives» (Project Management Institute 2023, 5), habilidades que ocupan los primeros puestos de importancia a nivel global (véase figura 2). Para el año 2017, el PMI expresó que un futuro desafío para las organizaciones era la comunicación; un quinquenio después, consideran a la comunicación, la resolución de problemas, el liderazgo colaborativo y el pensamiento estratégico como elementos medulares para el éxito de los proyectos, productos o servicios.

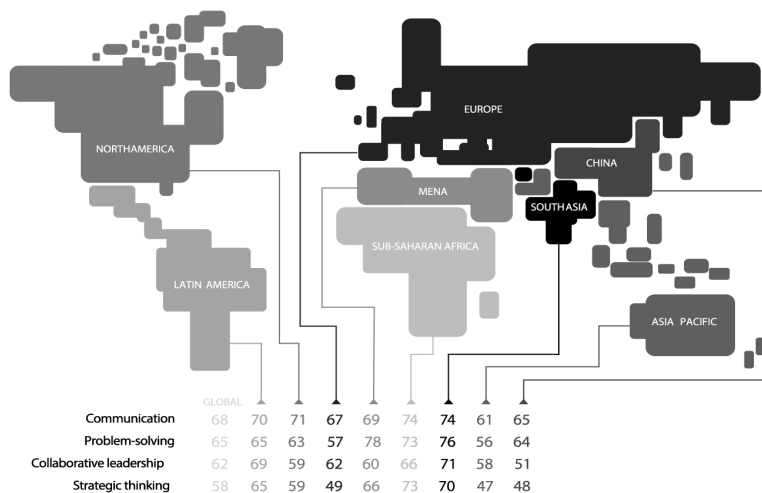


Figura 2. Competencias más importantes por región  
Fuente: *Pulse of the Profession* (2023, 9).



El progreso en la gestión de proyectos crea valor en una organización, desde la entrega de productos y servicios de alta calidad hasta la mejora de la comunicación. La disciplina bibliotecológica no es ajena a estas aplicaciones, en cada unidad de información ocurren procesos estratégicos como la planificación, el establecimiento de metas y el desarrollo de acciones operativas alineadas a sus objetivos. No obstante, la investigación realizada en 2017 por Silvia Cobo-Serrano y Rosario Arquero-Avilés evidenció una necesidad creciente de que las administraciones de las bibliotecas y centros de formación desarrollen habilidades de gestión de proyectos, esto debido a las lagunas en estas prácticas percibidas en su estudio.

Si bien, Cobo-Serrano y Arquero-Avilés señalaron que «63 % de los 174 profesionales encuestados ha participado como miembro de algún equipo del proyecto, son menores los porcentajes para aquellos profesionales que han desempeñado un rol de director o como persona experta de la temática frente a los otros roles pre-establecidos, con 22 % y 15 %, respectivamente» (2017, 256) Incluso, para ambas autoras resulta mucho menor el nivel de participación de profesionales en bibliotecologías que han realizado la gestión de más de ocho proyectos en los últimos cinco años de su trayectoria, representados por 6 % (2017, 256).

Asimismo, es inquietante la falta de aplicación de las metodologías de gestión de proyectos: de los profesionales encuestados, 82 % manifestaron no implementar ninguno de los métodos y solo 24 ejecutaron sus proyectos a partir de la Guía del PMBOK y el método del Marco Lógico (Cobo-Serrano y Arquero-Avilés 2017, 256). Las autoras también encontraron que 88 % de ellos detectó un estrecho vínculo entre las líneas de acción y hoja de ruta de una unidad de información y la gestión de proyectos (2017, 256); situación que evidencia que la aplicación de metodologías de gestión de proyectos no es un área episódica sino, por el contrario, un engranaje medular en el quehacer de la disciplina que marca la diferencia en el éxito de la gestión.

### ***Gestión de proyectos para los profesionales independientes***

En esta sección se plantean algunas reflexiones respecto a las interrogantes: ¿cómo las metodologías de gestión de proyectos son aplicadas por profesionales independientes en sus consultorías? y ¿cómo estas pueden aportar valor a los servicios que se ofrecen? Las metodologías de gestión de proyectos constituyen herramientas valiosas que posibilitan la planificación, el control, la gestión de riesgos y cambios de los proyectos, además de potenciar la entrega exitosa de servicios o productos. La planificación representa una etapa perentoria en la gestión de proyectos de cualquier índole, es aquí donde se define su alcance, se establecen los objetivos, se determinan los recursos necesarios y se elabora un plan de trabajo detallado. Se requiere, también, aplicar un sistema de control que

posibilite la identificación temprana de inconvenientes, la evaluación de su impacto y la elaboración de planes de contingencia para mitigar los riesgos, en los casos que así lo ameriten, para alcanzar la calidad de sus productos y servicios. Son valiosas para los consultores en ejercicio independiente, en tanto les permite ofrecer servicios de mayor calidad y aumentar la satisfacción de usuarios finales.

Estas metodologías pueden aportar valor a los servicios y productos por su énfasis en la planificación y ejecución de proyectos al contar con un enfoque más estructurado y predecible que aumenta la confianza al posibilitar el cumplimiento de expectativas y soluciones de alta calidad, además de facilitar la comunicación y la colaboración entre el consultor y el cliente con el fin de garantizar el éxito del proyecto. Resulta fundamental incluir la gestión de proyectos en el quehacer diario, puesto que un estilo de liderazgo adecuado puede conducir a un mejor rendimiento (Turner y Müller 2005).

Carvalho Alvarenga *et al.* (2019) han encontrado que los gestores de proyectos se consideran a sí mismos importantes para el éxito de este, sin ser una autopercepción distorsionada; asimismo, señalan que una característica a resaltar radica en la aplicación de metodologías que se anticipan a la planificación, la gestión del tiempo, del presupuesto, y la mejora en la calidad del proyecto. A estas características se le suma un carácter insoslayable: el conocimiento sobre las metodologías de gestión de proyectos. Se vuelve imprescindible que los profesionales de bibliotecología puedan incorporar y –sobre todo– adaptarse a las metodologías y buenas de prácticas de gestión de proyectos. De acuerdo con lo analizado en la Guía del PMBOK (Project Management Institute 2021), se logró establecer que las metodologías de gestión de proyectos pueden aportar valor a los servicios y productos de diversas maneras:

- Al proporcionar un enfoque estructurado y sistemático para la gestión de proyectos, ayuda a los consultores independientes a planificar, ejecutar y controlar los proyectos de manera más efectiva y eficiente, reduciendo el riesgo de fracaso y aumentando la satisfacción de sus clientes.
- Al mejorar la comunicación entre los consultores independientes y los clientes, se generan canales claros de comunicación y se definen los tiempos para el cumplimiento de responsabilidades.
- Al gestionar el tiempo y presupuesto, se estiman con mayor precisión las entregas y los recursos necesarios para completar un proyecto, se reduce la posibilidad de desviaciones y aumenta su rentabilidad.
- Al optimizar la calidad del proyecto a través de la identificación y gestión de los riesgos, permite establecer criterios de calidad para cada profesional.
- A pesar de los beneficios que el uso de las metodologías de proyectos aporta a los profesionales, existen varias razones por las cuales algunos consultores independientes aún no las utilizan:

- Por falta de conocimiento, muchos consultores independientes pueden no estar familiarizados con las metodologías de gestión de proyectos o no entender completamente cómo aplicarlas a sus contextos.
- Por falta de tiempo, en ocasiones, cubrir las múltiples tareas que implican los diferentes proyectos demandan mucho tiempo y los profesionales no puedan dedicar espacios suficientes para aprender y aplicar metodologías de gestión de proyectos de manera correcta.
- Por adaptabilidad, pueden llegar a considerar que las metodologías de gestión de proyectos son demasiado rígidas y no se adaptan a la naturaleza dinámica y unipersonal de sus proyectos.
- Por costo, algunas metodologías de gestión de proyectos pueden requerir una inversión significativa en formación, software, tiempo y otros recursos.

Asimismo, resulta importante destacar que la falta de uso de metodologías de gestión de proyectos en esta dimensión de los profesionales de bibliotecología en ejercicio independiente podría ocasionar efectos negativos en la calidad de los diferentes proyectos que ejecuten, en el cumplimiento de los plazos y en la satisfacción del cliente. También, podría conducir a la desorganización, a desvíos de presupuesto, entregables de baja calidad, mala estimación del tiempo y falta de comunicación efectiva, por ello la pertinencia del uso de una metodología de proyectos adecuada.

### CONSIDERACIONES FINALES

Tras el análisis bibliográfico llevado a cabo para este escrito, se concluye que por lo general las publicaciones y estudios que se realizan en esta materia se enfocan principalmente en aplicar estas metodologías en organizaciones e instituciones con departamentos de bibliotecología constituidos. Incluso, se notó que las investigaciones consultadas hacen poco hincapié en la aplicabilidad que los profesionales independientes le dan a estas metodologías. Es importante ampliar este estudio a consulta de los profesionales de bibliotecología que se desempeñan como trabajadores autónomos para conocer desde su experiencia el acercamiento y alcance que han tenido, o no, con el uso y la adaptación de las diferentes metodologías de gestión en sus proyectos, además de conocer cómo estas les ha aportado valor en los servicios y productos que ofrece.

Se logró determinar que, la inclusión y uso de estas metodologías en los proyectos desarrollados por los profesionales independientes materializa su valor en tanto buscan mayor organización y planificación en cada proyecto al proporcionar un enfoque y dirección clara, a fin de establecer un plan detallado, un control financiero sin lugar a desvíos de presupuestos, una mejor estimación de

los tiempos de entrega y una disminución en los retrasos e inconvenientes que puedan surgir. La adaptación de metodologías de gestión de proyectos también se asocia a la creación de entregables de alta calidad, lo que se traduce a un mayor prestigio al trabajo realizado por cada profesional.

Asimismo, es imprescindible incentivar los emprendimientos y creación de sus propias empresas entre los estudiantes que cursan la carrera de Bibliotecología y la Gestión de la información. Crear un emprendimiento o dedicarse al ejercicio independiente resulta tan viable como iniciar una relación salarial, incluso pueden desarrollarse de forma paralela debido a la flexibilidad que ofrece ser su propio jefe. Aunque no de forma exclusiva, las universidades sirven de pilar fundamental para el establecimiento de un clima emprendedor; sería valioso que estos centros educativos generen espacios para que los estudiantes y graduados adquieran un primer acercamiento al tema y puedan realizar una toma de decisiones más informada.

Emprender conlleva una decisión compleja, permeada por muchos factores contextuales que influyen desde diferentes aristas, pero es un camino rodeado de grandes motivaciones, tales como la independencia económica, el desarrollo personal y profesional (Sastre 2013). Aunado a ello, el deseo de emprender también debe sortear una serie de obstáculos: la falta de conocimiento, de organización o de recursos financieros, que podrían subsanarse con la aplicación de estas metodologías.

## REFERENCIAS

- Bloch, M., S. Blumberg y J. Laartz. 2012. Delivering Large-Scale IT Projects on Time, on Budget, and on Value. *McKinsey on Business Technology* (27).  
[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client\\_service/BTO/PDF/MOBT\\_27\\_Delivering\\_large-scale\\_IT\\_projects\\_on\\_time\\_budget\\_and\\_value.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/BTO/PDF/MOBT_27_Delivering_large-scale_IT_projects_on_time_budget_and_value.ashx)
- Bronte-Stewart, M. 2015. Beyond the Iron Triangle: Evaluating Aspects of Success and Failure Using a Project Status Model. *Computing and Information Systems Journal* 19(2): 19-36.  
[https://www.researchgate.net/publication/289976715\\_Beyond\\_the\\_Iron\\_Triangle\\_Evaluating\\_Aspects\\_of\\_Success\\_and\\_Failure\\_using\\_a\\_Project\\_Status\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/289976715_Beyond_the_Iron_Triangle_Evaluating_Aspects_of_Success_and_Failure_using_a_Project_Status_Model)
- Carvalho Alvarenga, J., R. R- Branco, A. Bittencourt do Valle, C. Pereira Soares y W. da Silveira e Silva. 2019. The Self-Perception of Project Managers Compared to Other Project Actors. *Interferencia* 44(8): 444-453.  
<https://www.redalyc.org/journal/339/33960960003/html/>
- Cobo-Serrano, S. y R. Arquero-Avilés. 2017. La gestión de proyectos en las bibliotecas universitarias: percepciones de los profesionales latinoamericanos. *General de Información y Documentación* 27(1): 247-260. doi:  
<http://dx.doi.org/10.5209/RGID.56582>

- Girón Sevillano, Á. 2021. Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio comparativo y propuesta de guía de elección. Tesis de Grado en Ingeniería de las Tecnologías de Telecomunicación, Universidad de Sevilla.  
<https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/93363/fichero/TFG-3363+GIRON+SEVILLANO%2C+ANGEL+DE+JESUS.pdf>
- Hakala, H. 2011. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews* 13(2): 199-217.  
[https://www.researchgate.net/publication/228134680\\_Strategic\\_Orientations\\_in\\_Management\\_Literature\\_Three\\_Approaches\\_to\\_Understanding\\_the\\_Interaction\\_Between\\_Market\\_Technology\\_Entrepreneurial\\_and\\_Learning\\_Orientations](https://www.researchgate.net/publication/228134680_Strategic_Orientations_in_Management_Literature_Three_Approaches_to_Understanding_the_Interaction_Between_Market_Technology_Entrepreneurial_and_Learning_Orientations)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2021. Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares: resultados generales [recurso electrónico].  
<https://admin.inec.cr/sites/default/files/2022-08/reenameh2020.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2023. Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares: resultados generales [recurso electrónico].  
[https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-02/reenameh2022\\_2\\_0.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-02/reenameh2022_2_0.pdf)
- Leiva-Bonilla, J., R. Mora-Esquivel, D. De la O Cordero y R. Picado-Arroyo. 2021. *Espíritu emprendedor en la población estudiantil universitaria. Estudio GUESSS Informe de resultados para Costa Rica 2021*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.  
[https://www.guesssurvey.org/resources/nat\\_2021/GUESSS\\_Report\\_2021\\_CostaRica.pdf](https://www.guesssurvey.org/resources/nat_2021/GUESSS_Report_2021_CostaRica.pdf)
- Meredith, J. y O. Zwikael. 2019. When is a Project Successful? *IEEE Engineering Management Review* 47(3): 127-134.  
[https://www.researchgate.net/publication/334501046\\_When\\_is\\_a\\_Project\\_Successful](https://www.researchgate.net/publication/334501046_When_is_a_Project_Successful)
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. 2020. Impacto de la pandemia por Covid19 en las PYME costarricenses. *MEIC*.  
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf>
- Observatorio Laboral de Profesiones [OLaP]. 2019. Radiografía Laboral III. Bibliotecología. *OLaP, CONARE*.  
<https://radiografia.conare.ac.cr/radiografia-laboral-iii-2019/descargar-cuadernillos/radiografia-laboral/>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. 2020. COVID-19 y el Mundo del Trabajo: Punto de partida, respuesta y desafíos en Costa Rica. *Nota país #NoContagiamos.AiEmpleo*, 1 de julio. Costa Rica.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_747046.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_747046.pdf)
- PM Solutions. 2017. The State of Strategy Execution 2017. The Impact of Project Management Processes on Executing Strategies.  
[https://www.pmsolutions.com/reports/Strategy\\_Execution\\_Research\\_Report.pdf](https://www.pmsolutions.com/reports/Strategy_Execution_Research_Report.pdf)
- Project Management Institute [PMI]. 2017. *Pulse of the Profession 2017*.  
[https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf?rev=6f297ba236274f66b47ee6bc-2f658a7a&sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf?rev=6f297ba236274f66b47ee6bc-2f658a7a&sc_lang_temp=en)
- \_\_\_\_\_. [PMI] 2021. PMBOK Guide and Standard for Project Management.  
[https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf)
- \_\_\_\_\_. 2023. Pulse of the Profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success.  
[https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf?rev=42794fcd-b684485a020cc72ea219f32&sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf?rev=42794fcd-b684485a020cc72ea219f32&sc_lang_temp=en)

- Sastre, R. 2013. La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. *Ciencias Administrativas* 1(enero-junio): 1-10.  
<https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651377005.pdf>
- Shenhar, A., A. Tishler, D. Dvir, S. Lipovetsky y T. Lechler. 2002. Refining the Search for Project Success Factors: A Multivariate, Typological Approach. *R & D Management* 32(2): 111-126.  
[https://www.researchgate.net/publication/227596946\\_Refining\\_the\\_Search\\_for\\_Project\\_Success\\_Factors\\_A\\_Multivariate\\_Typological\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/227596946_Refining_the_Search_for_Project_Success_Factors_A_Multivariate_Typological_Approach)
- Turner, R. y R. Müller. 2005. The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal* 36(2): 49-61.  
<https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- Zwikael, O. y J. Meredith. 2018. Who's Who in the Project Zoo? The Ten Core Project Roles. *International Journal of Operations & Production Management* 38(2): 474-492.  
[https://www.researchgate.net/publication/322777375\\_Who's\\_who\\_in\\_the\\_project\\_zoo\\_The\\_ten\\_core\\_project\\_roles](https://www.researchgate.net/publication/322777375_Who's_who_in_the_project_zoo_The_ten_core_project_roles)

*Para citar este texto:*

- Alfaro-Martínez, Raquel M. 2023. "Empleabilidad no tradicional en Bibliotecología. Una radiografía del caso costarricense desde la perspectiva de la gestión de proyectos". *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información* 37 (97): 61-74.  
<http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2023.97.58823>