



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

POSGRADO EN BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS Y DE LA INFORMACIÓN

Plan Estratégico para la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRA EN BIBLIOTECOLOGÍA Y

ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN

PRESENTA:

Diana Quezada Escamilla

ASESOR: Dr. Federico Hernández Pacheco
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS Y DE LA INFORMACIÓN, UNAM

Ciudad de México, enero 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Quezada Escamilla, Diana. *Plan estratégico para la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México*. [Maestría]. Universidad Nacional Autónoma de México, Posgrado en Bibliotecología y Estudios de la Información, 2018.

Para comentarios, disertaciones o propuestas,

contactar con la autora a través de:

agricefala@hotmail.com

CON GRATITUD hacia aquellos que impulsaron la realización de este trabajo de investigación, sembrando inquietudes, nuevos planteamientos y orientación certera.

AGRADECIMIENTO al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por haber becado a la autora para la realización de este trabajo de investigación, en espera de que las bibliotecas públicas no sean asunto olvidado por las instituciones y autoridades, sino un tema que cobre relevancia en la medida en que se suscite y reconozca su importancia ante la sociedad.

ÍNDICE

Introducción.....	15
CAPÍTULO 1: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	27
1.1 PRINCIPIOS Y CONCEPTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	29
1.2 ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	37
1.3 EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	40
1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN REDES DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS	44
1.5 NUEVAS TENDENCIAS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	60
1.5.1 Factores de éxito.....	60
1.5.2 El equipo de planeación	67
1.5.3 Modelos organizacionales	71
CAPÍTULO 2: EL PAPEL DE LA RED NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MÉXICO EN LA SOCIEDAD ACTUAL	77
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	79
2.1.1 El nuevo entorno social de la biblioteca pública en México	79
2.1.2 Contexto educativo, tecnológico, económico y ciudadano	86
2.1.3 Identificación de amenazas y oportunidades	99
2.1.3.1 Amenazas	99
2.1.3.2 Oportunidades	103
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	107
2.2.1 Resultados del diagnóstico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas	110
2.2.1.1 Distribución de bibliotecas públicas y estructura administrativa	110
2.2.1.2 Usuarios.....	116
2.2.1.3 Organización documental.....	119
2.2.1.4 Tecnologías de la información	122

2.2.1.5 Desarrollo de colecciones	126
2.2.1.6 Recursos humanos	129
2.2.1.7 Servicios bibliotecarios y de información	133
2.2.1.8 Infraestructura	139
2.2.2 Identificación de fortalezas y debilidades	149
2.2.3 Correlación de variables	159
Variable 1: Distribución de bibliotecas y estructura administrativa	160
Variable 2: Usuarios.	162
Variable 3: Organización documental.	163
Variable 4: Tecnologías de la información	164
Variable 5: Desarrollo de colecciones	166
Variable 6: Recursos humanos	167
Variable 7: Servicios bibliotecarios y de información.	169
Variable 8: Infraestructura edilicia.....	170
Variable 9: Legislación.	171
CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RED NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MÉXICO	185
3.1 PRESENTACIÓN	187
3.2 MISIÓN.....	194
3.3 VISIÓN	199
3.4 VALORES	200
3.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	209
3.6 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	211
3.6.1 Prioridad estratégica 1: Infraestructura edilicia.....	221
3.6.2 Prioridad estratégica 2: Tecnologías de la información	226
3.6.3 Prioridad estratégica 3: Recursos humanos.....	234
3.6.4 Prioridad estratégica 4: Desarrollo de colecciones.....	239
3.6.5 Acciones estratégicas complementarias	245
3.7 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	248
3.7.1 Técnicas para la toma de decisiones.....	248

3.7.1.1	<i>Sabiduría grupal</i>	249
3.7.1.2	<i>Modelos desechables</i>	249
3.7.1.3	<i>Enfoque temático de la planeación estratégica</i>	252
3.7.2	Modelos administrativos para la implementación de estrategias	253
3.7.2.1	<i>Enfoque de raíz</i>	257
3.7.2.2	<i>Estrategia de sombrilla</i>	260
3.7.2.3	<i>Estrategia de procesos y administración de patrones</i>	261
3.7.2.4	<i>Casos de implementación y aplicación a la RNBP</i>	263
3.7.2.5	<i>Modalidades de administración a nivel medio</i>	265
3.7.2.6	<i>Modelo de Excelencia de Gestión</i>	270
3.8	OPERACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	277
3.8.1	Comunicación y difusión del plan.....	279
3.8.1.1	<i>Plan de comunicación y difusión</i>	279
3.8.1.2	<i>Canales de distribución</i>	283
3.8.1.3	<i>Canales de comunicación</i>	284
3.8.2	Recursos necesarios.....	291
3.8.2.1	<i>Costos financieros o económicos</i>	291
3.8.2.2	<i>Reducción de costos</i>	295
3.8.2.3	<i>Costos asociados</i>	302
3.9	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	304
3.9.1	Indicadores de evaluación y rendimiento	304
3.9.1.1	<i>Evaluación por resultados</i>	308
3.9.1.2	<i>Puntos de control o indicadores</i>	311
3.9.1.3	<i>Instrumentos de evaluación</i>	322
3.9.2	Indicadores de seguimiento	304
3.9.2.1	<i>Seguimiento</i>	308
3.9.2.2	<i>Instrumentos de seguimiento</i>	311
	CONCLUSIONES	343
	BIBLIOGRAFÍA	353

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Correlación de preguntas de investigación, objetivos e hipótesis.	23
Tabla 2. Megatendencias de cambio en la sociedad.	65
Tabla 3. Cuadro de cambios estratégicos en la RNBP	66
Tabla 4. Cambios revolucionarios en la burocracia de las organizaciones.	72
Tabla 5. Indicadores sobre sociedad de la información, 2013 a 2015.	93
Tabla 6. Amenazas para la RNBP 2017.	102
Tabla 7. Tabla de oportunidades para la RNBP 2017.	106
Tabla 8. Fortalezas y debilidades de la distribución y estructura administrativa	116
Tabla 9. Fortalezas y debilidades relativas a los usuarios	118
Tabla 10. Fortalezas y debilidades de la organización documental	121
Tabla 11. Fortalezas y debilidades relativas a las tecnologías de la información	125
Tabla 12. Efectos de los factores y tendencias tecnológicos.	126
Tabla 13. Fortalezas y debilidades del desarrollo de colecciones	129
Tabla 14. Fortalezas y debilidades de los recursos humanos	133
Tabla 15. Fortalezas y debilidades de los servicios bibliotecarios y de información.	139
Tabla 16. Fortalezas y debilidades de la infraestructura	144
Tabla 17. Fortalezas y debilidades en materia legislativa	148
Tabla 18. Fortalezas y debilidades de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México.	153
Tabla 19. Índice de independencia de las variables.	176
Tabla 20. Índice de debilidad de las variables.	178
Tabla 21. Grado de problemática de las variables.	179
Tabla 22. Clasificación de variables.	212
Tabla 23. Líneas de acción de la Estrategia 1.	223
Tabla 24. Líneas de acción de la Estrategia 2.	224
Tabla 25. Líneas de acción de la Estrategia 3.	225
Tabla 26. Líneas de acción de la Estrategia 4.	229
Tabla 27. Líneas de acción de la Estrategia 5.	231
Tabla 28. Líneas de acción de la Estrategia 6.	233
Tabla 29. Líneas de acción de la Estrategia 7.	237
Tabla 30. Líneas de acción de la Estrategia 9.	238
Tabla 31. Líneas de acción de la Estrategia 9.	241
Tabla 32. Líneas de acción de la Estrategia 10.	245
Tabla 33. Cuestionamientos básicos para el plan de comunicación.	281
Tabla 34. Esquema general de presupuesto para la implementación del Plan Estratégico.	294
Tabla 35. Ejemplo de tabla de costos por rubro.	296
Tabla 36. Cuadro de recursos operativos y costos asociados.	303
Tabla 37. Ejemplo de servicios a evaluar y beneficios probables	310

Tabla 38. Puntos de control o indicadores, Prioridad estratégica 1.....	314
Tabla 39. Puntos de control o indicadores, Prioridad estratégica 2.....	316
Tabla 40. Puntos de control o indicadores, Prioridad estratégica 3.....	318
Tabla 41. Puntos de control o indicadores, Prioridad estratégica 4.....	321
Tabla 42. Formato general de evaluación.	323
Tabla 43. Cédula de evaluación general.....	325
Tabla 44. Ficha técnica de seguimiento	331

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de la población de 15 años y más con rezago educativo.	87
Gráfica 2. Porcentaje de la población de 15 años y más alfabeta.....	88
Gráfica 3. Porcentaje de la población de 5 años y más hablante de una lengua indígena.....	89
Gráfica 4. Población de 5 años y más hablante de lengua indígena.....	90
Gráfica 5. Población de 5 años y más hablante de lengua indígena por principales lenguas.....	91
Gráfica 6. Porcentaje de la población de 5 años y más, según lugar de residencia 5 años antes.	92
Gráfica 7. Gráfica de fortalezas y debilidades de la RNBP según rubro	156
Gráfica 8. Variables según grado de problemática e impacto en la RNBP.	181
Gráfica 9. Ruta crítica de servicios bibliotecarios.....	339
Gráfica 10. Ruta crítica para el programa de obra.....	340

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores claves de éxito	64
Figura 2. Hogares con Internet por ciudades seleccionadas, 2015.....	96
Figura 3. Organigrama de la Coordinación Administrativa.	112
Figura 4. Organigrama de la DGB en la Estructura Orgánica de la Secretaría de Cultura.	112
Figura 5. Ubicación de la Subdirección de planeación en organigrama de la DGB.	113
Figura 6. Grupos prioritarios según puntos de debilidad	157
Figura 7. Diagrama de correlación de variables de la RNBP.....	173
Figura 8. Esquema del Plan estratégico para la RNBP	193
Figura 9. Prioridades estratégicas, sectores a beneficiar, puntos de soporte y valor óptimo.	216
Figura 10. Esquema general de estrategias	220
Figura 11. Diagrama de modelos desechables.	251
Figura 12. Dirección del desarrollo de la estrategia.....	256

Figura 13. Estrategia de raíz.....	258
Figura 14. Estrategia de sombrilla.....	260
Figura 15. Estrategia de proceso	261
Figura 16. Modelo de Excelencia da Gestao.....	276
Figura 17. Diagrama de flujo de la evaluación por resultados.	309
Figura 18. Cuadro de mando integral.....	335

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ALA	American Library Association
ALFIN	Alfabetización informacional
AMBAC	Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A. C.
CDD	Clasificación Decimal de Dewey
CDU	Clasificación Decimal Universal
CNB	Colegio Nacional de Bibliotecarios
CONACULTA	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
DGB	Dirección General de Bibliotecas
DIBAM	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos
ENBA	Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía
INAI	Instituto Nacional de Acceso a la Información
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
ISO	International Standard Organization
MSD	Módulos de Servicios Digitales

OCLC	Online Catalog Library Center
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPAC	Online Public Access Catalog
PASDBP	Programa de Acceso a Servicios Digitales en las Bibliotecas Públicas
PRODENASBI	Programa de Desarrollo Nacional de Servicios Bibliotecarios de Información
RCAA2	Reglas de Catalogación Angloamericanas, 2ª edición.
RDA	Resource Description and Access
RNBP	Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México
SEP	Secretaría de Educación Pública
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura

INTRODUCCIÓN

La Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México (RNBP), creada en 1983 con el propósito de establecer servicios bibliotecarios coordinados en todo el país y, de esta forma, garantizar a todos los ciudadanos el acceso libre al conocimiento, tuvo como precedente el Programa de Desarrollo Nacional de Servicios Bibliotecarios y de Información (PRODENASBI), generado en 1980 por la Dirección de Bibliotecas de la Secretaría de Educación Pública, que se ocupó de realizar un diagnóstico de la situación de las bibliotecas públicas en la nación, y de elaborar, a partir de ello, los indicadores de desempeño para dichas bibliotecas (publicados en 1984).¹

Con tales premisas y la consideración de los resultados obtenidos del diagnóstico del PRODENASBI, se sentaron las bases para la creación del Programa Nacional de Bibliotecas Públicas, cuya finalidad fue la creación de la RNBP como un sistema bibliotecario normalizado, interconectado y descentralizado.² La Red dio inicio el 2 de agosto de 1983 con 351 bibliotecas,³ año con año fue expandiéndose a lo largo de la República Mexicana a

¹ Rosa María Fernández de Zamora. "Las bibliotecas públicas en México: historia, concepto y realidad". En: *Memoria del Primer Encuentro Internacional sobre bibliotecas públicas*. México: CONACULTA, 2001. pp. 28-29.

² Dirección General de Bibliotecas. *La Red Nacional de Bibliotecas Públicas*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1991, p. 11. Disponible en: <http://dgb.conaculta.gob.mx/Documentos/PublicacionesDGB/ApoyoCapacitacionBibliotecaria/SerieLeyesReglamentos/RedNacional.pdf> [Consultado: 1 junio 2012].

³ Segura, Socorro. "25 años de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas". En: *El bibliotecario*. Año 8, No. 74-75, julio-agosto, 2008. p. 4

través de la creación de numerosas bibliotecas distribuidas en las diferentes Redes Estatales, mediante las que se comenzó una gestión coordinada entre bibliotecas municipales, bibliotecas regionales, bibliotecas centrales estatales y la Dirección General de Bibliotecas, ubicada en la capital del país, como órgano rector de la RNBP.

La creación de la Red Nacional planteó como objetivo primordial la integración de los recursos de todas las bibliotecas públicas del país, así como la coordinación de las funciones y operación de las mismas, teniendo como fin último optimizar su operación, fortalecer sus procesos, ampliar y diversificar los acervos, y en suma, garantizar el acceso de toda la población a la información, la cultura, la recreación y el conocimiento.⁴

Por ello, en 1991 reforzó su labor con una guía publicada por la Dirección General de Bibliotecas, titulada “Guía de diagnóstico y seguimiento para las bibliotecas de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas”, en ella se sostenían una serie de indicadores, esquemas y formatos de evaluación periódica para las bibliotecas, no obstante, ante los vertiginosos cambios de la sociedad, su contenido perdió vigencia al pasar el tiempo y, posteriormente, no fue publicado ningún otro documento oficial que rigiera la actuación específica de las bibliotecas públicas de México.

No fue sino hasta la gestión 2007-2009 de la Red, que se promovió el *Plan Estratégico para la Mejora y Modernización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas*, en el que se “planteó la necesidad de diseñar un plan estratégico que respondiera al crecimiento y diversidad de las bibliotecas públicas y, sobre todo, que estuviese en sintonía con las exigencias del entorno”,⁵ con lo que se propusieron siete directrices básicas para la solución de las problemáticas a corto, mediano y largo plazo; esta propuesta constituyó un punto precedente para la planeación bibliotecaria en el país, sin embargo, se señala la necesidad de dar seguimiento a esta iniciativa y ampliarla según los nuevos requerimientos de la Red.

⁴ *Idem.*

⁵ Hernández Pacheco, Federico. “Modernización de bibliotecas públicas en México (2007-2009)”. En: *Biblioteca Universitaria*, vol. 16, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 22. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28528266003> [Consultado: 17 septiembre 2015].

Como institución, la RNBП posee un papel fundamental en el desarrollo cultural y educativo del país, ya que en ella recae la responsabilidad (complementaria a la escuela y a la educación no escolarizada) de crear comunidades informadas y funcionalmente alfabetizadas capaces de integrarse a las exigencias actuales del mundo globalizado. En este sentido, se ha vuelto imperativa la reestructuración de los servicios y procesos desempeñados en las bibliotecas públicas de la Red, a fin de adecuarse a las nuevas demandas, requerimientos e intereses de la sociedad. Para ello, ha sido necesaria la elaboración de un nuevo estudio diagnóstico holístico que permitiera conocer el estado actual de las bibliotecas públicas en el país, ya que no se había llevado a cabo un estudio de esta índole desde la creación de la RNBП en la década de 1980.

Dicho estudio diagnóstico se llevó a cabo durante el período 2012-2015, llevando por título “Diagnóstico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México”,⁶ con la finalidad de diagnosticar, a través de diversos métodos, la situación de la RNBП e identificar retos y oportunidades en cuanto a la estructura administrativa, los usuarios, la organización documental, la aplicación de las tecnologías de la información, la calidad de los servicios bibliotecarios, la eficacia del proceso de desarrollo de colecciones, la preparación y condiciones de los recursos humanos, así como la ergonomía de las instalaciones y la legislación bibliotecaria, entre otros rubros más a partir de los cuales se obtuvieron conclusiones precisas respecto a las bibliotecas públicas del país en los ámbitos abordados.

A partir de los resultados obtenidos en dicho estudio, se sentarán las bases para la elaboración de un Plan Estratégico para la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México que, de acuerdo con las líneas de acción que serán propuestas en concordancia con las necesidades y exigencias actuales de esta institución, tendrá el propósito de elevar la calidad de las bibliotecas públicas de México y, por ende, la calidad de vida de los usuarios a los que atienden.

Desde el momento de su establecimiento en 1983, la Red Nacional de Bibliotecas Públicas fue creada para atender las necesidades de la sociedad mexicana de aquel entonces, requerimientos específicos en cuanto a fungir como un complemento de la educación, así como

⁶ Quezada Escamilla, Diana. *Diagnóstico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México* [Tesis]. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, 2015.

facilitar el acceso al conocimiento a través de libros y colecciones de consulta general a una sociedad donde la compra de estos materiales representaba dificultades económicas y geográficas, principalmente en el interior de la República. En aquellas décadas, los servicios de Internet eran aún incipientes, e incluso cuando en otros países ya se comenzaba a tener un mayor acceso a las tecnologías, en México esto aún no era parte de la vida diaria.

De esta forma se implementaron servicios bibliotecarios básicos como el préstamo a domicilio, por otra parte, ante la insuficiencia de personal profesional en bibliotecología, se dotó de personal empírico a las bibliotecas públicas, se pusieron a disposición del público valiosas colecciones que versaban sobre temas de interés general, los catálogos de tarjetas o ficheros, que eran los utilizados internacionalmente en aquel momento, fueron los que llegaron a los recintos bibliotecarios de reciente creación, de manera que así, en su conjunto, la figura de la biblioteca pública representó un cúmulo de valores y beneficios inestimables para la sociedad mexicana, quien comenzó a ver satisfechas diversas necesidades escolares, así como de interés y gusto personal en torno a la información y al conocimiento.

No obstante, hoy, a poco más de tres décadas de la creación de la Red Nacional, las expectativas, los intereses y el contexto en que se hallan inmersas las bibliotecas públicas del país, son diversos. Ante la presencia de la información en todos los ámbitos de la vida diaria, a gran escala y en múltiples soportes tecnológicos que hoy caracterizan a la sociedad globalizada, se hace patente cada vez más la necesidad de dar respuesta a las nuevas demandas de información a través de la creación de nuevos servicios y productos cognoscitivos; este hecho implica contar con profesionales competentes en el manejo de la información, innovar con servicios bibliotecarios amplios e incorporar infraestructuras tecnológicas adecuadas que lleven a la biblioteca pública a convertirse en un potente centro de información integrado en su comunidad.

En un mundo imperante de tecnologías de la información, la situación educativa se ha transformado, hoy los medios de comunicación abarcan un espectro de mayor amplitud, el acceso a la información se ve potencializado a escala mundial y las condiciones socioeconómicas, así como geográficas, no son las mismas que hace treinta años; hoy, los

intereses de los mexicanos también han cambiado y las bibliotecas públicas ven ante sí un panorama nuevo y diverso al que deben adaptarse.

En este contexto, es necesario que las bibliotecas públicas reconozcan su estado actual y actúen en vías de la mejora de sus procesos, instalaciones, colecciones, servicios, administración y recursos humanos, por mencionar sólo algunos de los aspectos primordiales, ya que de no hacerlo, serían susceptibles de caer en la obsolescencia y estarían destinadas a su paulatina desaparición. Por el contrario, si lo que se pretende es que el común de las bibliotecas públicas continúe e incremente su éxito, la RNBP habrá de adaptarse a los cambios y exigencias del Siglo XXI, a los efectos de la globalización y a las nuevas tendencias de gestión organizacional, pues sólo así se garantizará el cumplimiento de la misión para la que fue creada.

El diseño cualitativo de este estudio será de *investigación-acción*, donde una vez planteadas las problemáticas que atañen a la RNBP, se brindará una solución a las mismas, a través de la formulación de un Plan Estratégico, por lo que se considerará como un diseño de carácter *práctico*, centrando el desarrollo del estudio en la propuesta de una serie de estrategias para la resolución de las problemáticas, la introducción de mejoras y la orientación hacia el cambio.

Las tres perspectivas con que será desarrollada la investigación bajo este diseño son:

La *visión técnico científica*, que partirá del análisis de las problemáticas y la integración de fases de “planeación, identificación de hechos, análisis, implementación y evaluación”.⁷

La *visión deliberativa*, donde las soluciones serán orientadas hacia la proposición de soluciones bajo la interpretación humana de las problemáticas bajo una óptica positiva.

La *visión emancipadora*, ya que se pretende generar un cambio en las bibliotecas

⁷ Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill, 2014. p. 497.

públicas de México, que a su vez repercute en la mejora de la situación social y la calidad de vida de toda la población.

No obstante la consideración de la acción dentro del diseño cualitativo, debido a las características de la Red en cuanto a modelos de gestión actuales y su consecuente dificultad en el proceso de implementación factual, el presente estudio contemplará únicamente el análisis de las problemáticas, el estudio de los factores externos e internos que inciden en el desarrollo de las bibliotecas públicas mexicanas y, entonces, la formulación del plan estratégico, así como de las pautas para su implementación e indicadores de evaluación y seguimiento del mismo.

La problemática genérica de este estudio se define, así, como la necesidad de cambio de la RNBP, la introducción de una cultura de calidad en todos sus niveles y la mejora continua en todos sus aspectos, en pos del cumplimiento de su misión social.

Por otra parte, atendiendo al carácter cuantitativo del que se valió esta investigación para realizar en análisis de algunos de los aspectos externos, presentes en la sociedad mexicana y detonadores como amenazas u oportunidades para la RNBP, así como dentro del establecimiento de prioridades estratégicas derivadas de las problemáticas halladas como fortalezas y debilidades de las bibliotecas públicas, el alcance de este estudio será:

Exploratorio, ya que indagará de manera innovadora, el proceso de planeación estratégica, aplicada a la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México, como un método para la solución de las problemáticas existentes, siendo éste pocas veces considerado en la dirección de este órgano, donde la mayor parte de las acciones tomadas se realizan bajo premisas empíricas y/o factuales a corto y mediano plazo, pero sin contar con una planeación a largo plazo, orientada a las tendencias del futuro y a la solución de las problemáticas actuales.

Asimismo, será *descriptivo*, ya que considerará el fenómeno de la planeación estratégica en redes de bibliotecas públicas, sus objetivos, alcances, proceso y aplicación para este tipo de organizaciones. Igualmente, expondrá y definirá distintos tipos de variables incidentes en el

desarrollo de la biblioteca pública en México.

En cuanto a la estructuración y análisis de las variables, el estudio será *correlacional*, puesto que serán vinculados diversos rubros que atañen a la Red a fin de establecer predicciones, asociar fenómenos y medir los efectos generados a partir de la relación de las distintas variables. La investigación, especialmente en el análisis de las variables será de carácter transeccional, pues “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”, con la finalidad de llegar al análisis de acciones prioritarias a realizar para atender las problemáticas presentes en la RNBP. Igualmente, esta investigación es de carácter no experimental y su diseño es transeccional correlacional-causal complejo,⁸ tal como podrá percibirse en la correlación de variables para extracción de las prioridades estratégicas, en el segundo capítulo.

A su vez, será un estudio de carácter *explicativo* al momento de determinar las causas de las problemáticas y detallar las razones para llevar a cabo cada una de las estrategias planteadas, la explicación de cada propuesta propiciará, entonces, un mejor entendimiento de la situación de las bibliotecas públicas mexicanas y de la manera en que su calidad puede ser influenciada a partir de acciones particulares.

Es así que el presente proyecto de investigación subyace tras la necesidad de mejorar el estado actual en que se encuentran las bibliotecas públicas de México, motivo por el que se presenta como *objetivo general*:

Desarrollar un plan estratégico para la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, en el que se formulen las estrategias y líneas de acción a seguir en los diferentes ámbitos que conforman a esta institución, a fin de posicionar a las bibliotecas públicas como un servicio público de calidad para la sociedad, capaz de contribuir y generar un impacto positivo en sus ciudadanos.

La propuesta académica de planeación estratégica para las bibliotecas públicas

⁸ *Ibid*, pp. 154

mexicanas, se encuentra estructurada en concordancia con las preguntas de investigación, objetivos específicos e hipótesis que a continuación se presentan en la *Tabla 1*:

Pregunta de investigación	Objetivos	Hipótesis	Capítulo
<p>A.</p> <p>¿Cuáles son los principios, conceptos, alcances y objetivos de la planeación estratégica orientados hacia el cambio organizacional en redes de bibliotecas públicas?</p>	<p>1. Definir los principios, conceptos, alcances, objetivos y proceso general de la planeación estratégica aplicada a redes de bibliotecas públicas.</p>	<p>H1: La planeación estratégica será una herramienta que facilitará la gestión organizacional, la identificación de problemáticas y la toma de decisiones en redes de bibliotecas públicas.</p>	<p>1</p>
<p>B.</p> <p>¿Cuál es el estado actual de la RNBP según los factores externos e internos (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades) que inciden en su desempeño?</p>	<p>2. Exponer la situación actual del entorno en el que se desenvuelven las bibliotecas públicas de México.</p> <p>3. Contrastar la situación interna de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México, a través de sus fortalezas y debilidades.</p> <p>4. Categorizar los diferentes rubros que conforman la RNBP según su estado actual de fortaleza o debilidad, identificando prioridades estratégicas.</p>	<p>H2: Las condiciones económicas, sociales, ambientales, políticas, tecnológicas y demográficas de la sociedad, son factores determinantes que influyen en el desarrollo de las bibliotecas públicas en México.</p> <p>H3: Los rubros que conforman la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México presentan diferencias en relación a la problemática particular</p>	<p>2</p>

		de cada uno, siendo algunos de ellos más prioritarios que otros.	
<p>C.</p> <p>¿De qué manera, a través de la planeación estratégica podrá darse solución a las problemáticas actuales de la RNBP, dando continuidad y seguimiento a las acciones emprendidas para ello?</p>	<p>5. Formular objetivos estratégicos para mejorar el desempeño de la RNBP según las prioridades identificadas.</p> <p>6. Desarrollar estrategias de solución para solventar las deficiencias y problemáticas que actualmente aquejan a la RNBP.</p> <p>7. Estructurar líneas de acción que conduzcan al cumplimiento de las estrategias formuladas.</p> <p>8. Definir pautas de implementación, evaluación y seguimiento para el plan estratégico propuesto.</p>	<p>H4: A cada prioridad estratégica de la RNBP corresponderá un objetivo estratégico determinado para su mejora.</p> <p>H5: La formulación de prioridades, estrategias y líneas de acción para la RNBP, contribuirá a dar solución a las problemáticas actuales que aquejan a las bibliotecas públicas de México.</p> <p>H6: La adopción de un modelo administrativo adecuado para la implementación de estrategias, así como la consideración de instrumentos de evaluación y seguimiento favorecerán la propuesta de planeación estratégica.</p>	3

Tabla 1. Correlación de preguntas de investigación, objetivos e hipótesis.

(Elaboración propia).

De esta forma, como parte del marco teórico de esta investigación, se abordarán diferentes definiciones de planeación estratégica, el proceso con que la misma se lleva a cabo, actividades primordiales de la planeación, así como tendencias de planeación estratégica en redes de bibliotecas públicas desde la perspectiva de América Latina y algunos países de Europa en los que se ha visto desarrollada. A su vez, será necesaria la consulta de diversas fuentes documentales acerca de la conformación y estructuración del plan estratégico como un instrumento administrativo conformado por diversos elementos, de manera que con base en ello pueda estructurarse una propuesta sólida y fundamentada, acorde a la realidad de las bibliotecas públicas de México.

De este modo, dentro del curso metodológico de la investigación, se recurrirá a técnicas de investigación documental, ya que será necesario remitirse a los planes de bibliotecas públicas ya existentes, a partir de los cuales se obtendrá un ejemplo fidedigno procedente de redes nacionales de bibliotecas con condiciones pares a la de México, como es el caso de los planes de bibliotecas formulados en Colombia, tales como: *Plan Estratégico de la Red Capital de Bibliotecas Públicas de Bogotá* y el *Plan Estratégico de la Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina*. Por otra parte, se tomará en consideración el plan de *Bibliotecas de Barcelona, 10 años más: nuevos retos, nuevas oportunidades*, el *Plan de Bibliotecas Públicas de Navarra*, entre otros planes españoles que serán tomados como referentes de éxito, así como el *Plan de bibliotecas públicas de La Haya*, a incluir como uno de los instrumentos más completos y fieles a los estándares internacionales de calidad en materia de bibliotecas públicas. Por otra parte, aun cuando en el caso de México no se ha elaborado un plan nacional de bibliotecas, hasta el momento se cuenta con la iniciativa de las siete directrices para la formulación del *Plan Estratégico para la Mejora y Modernización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas* de México, documento que será considerado en la estructuración del presente trabajo.

En cuanto al desarrollo de las pautas y orientaciones que se formularán dentro de este proyecto en lo concerniente a servicios, colecciones, recursos humanos e instalaciones, entre otros aspectos, serán considerados diversos documentos de índole oficial, tales como las leyes de bibliotecas, el *Manifiesto de la UNESCO sobre la Biblioteca Pública*, así como las *Directrices*

de la IFLA/UNESCO para el desarrollo de las bibliotecas públicas, entre otras publicaciones de índole normativo para las redes de bibliotecas públicas.

Asimismo, se desarrollará la propuesta del plan estratégico a partir de los resultados obtenidos de la investigación precedente *Diagnóstico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México*, por lo que, con base en el diagnóstico efectuado, se estructurarán las prioridades, objetivos y acciones estratégicas a seguir para dar respuesta a las problemáticas identificadas.

Adicionalmente, una parte metodológica relevante para la realización de esta investigación, ha sido la ejecución de técnicas cualitativas de investigación comparada, llevadas a cabo mediante la estancia de investigación realizada en las redes de bibliotecas públicas españolas, bajo el amparo de la Facultad de Ciencias de la Documentación, Universidad Complutense de Madrid, en el período comprendido de marzo a junio de 2017. En complementación a lo anterior, igualmente se tomará el caso de las bibliotecas públicas de Holanda, las cuales fueron visitadas de manera independiente por quien escribe, como un referente de gran desarrollo bibliotecario.

Se consideró necesario inclinarse hacia una perspectiva internacional, haciendo uso de técnicas cualitativas entre las que se encuentran la observación participante, la observación directa y la entrevista, con la finalidad de analizar los modelos existentes de planes estratégicos para bibliotecas públicas, reconocer la efectividad de los planes estratégicos ya aplicados, conocer los mecanismos de actuación, evaluación y gestión de bibliotecas públicas en estos países y en su caso, aprender de las prácticas e iniciativas de éxito que puedan ser consideradas al momento de la formulación del Plan Estratégico para la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México.

Los resultados de esta investigación serán de gran utilidad para la Red Nacional de Bibliotecas Públicas en su conjunto, ya que se sentarán las bases para la reestructuración de las bibliotecas públicas del país y se preverán los mecanismos de actuación necesarios para la implementación del Plan Estratégico formulado, de manera que de llevarse éste a cabo, se beneficiará en gran medida el sistema bibliotecario nacional en cuestión de bibliotecas públicas

y, en última instancia, la calidad se verá reflejada en todos los aspectos que conforman a las bibliotecas públicas, pero sobre todo, en la percepción que la comunidad de usuarios confiera a esta nueva proyección de biblioteca pública.

CAPÍTULO 1

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 PRINCIPIOS Y CONCEPTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Con el correr de los siglos, la sociedad ha sufrido múltiples transformaciones en su esencia, en su constitución, en sus modos de organización, en su estructura y, por supuesto, en sus necesidades y expectativas. Así como la sociedad se ha transformado, pasando de una sociedad industrial a una sociedad de la información basada en una economía del servicio en donde la información es un recurso fundamental para todas las actividades y procesos, las instituciones mismas de la sociedad se han visto modificadas, pues han tenido que adecuarse simultáneamente a los cambios y necesidades de la población.

La mayor parte de las instituciones con las que contamos hoy día no son una novedad de este siglo, sino que sientan sus orígenes en épocas pasadas, como ejemplo pueden contarse los bancos o, bien, los hospitales, instituciones que han estado al servicio de la población para atender necesidades específicas desde siglos atrás.

El hecho de que tales instituciones hayan prevalecido a través del tiempo y hoy sigan estando presentes entre la población que continúa haciendo demanda de sus servicios, es un indicativo de la evolución que ha tenido el modus operandi de las mismas. La tecnología utilizada hace cien años en el ámbito bancario era de un cierto tipo, los aparatos e instrumentos que se utilizaban o con los que se realizaban las intervenciones en el área médica no eran los mismos con los que se cuenta ahora, así como tampoco lo eran las necesidades y características de la población de aquel entonces.

Igualmente, los servicios de agua potable, luz eléctrica, infraestructura de

telecomunicaciones o, incluso, de higiene, no tenían los mismos métodos con los que se cuenta ahora, sin remontarse demasiado en el tiempo, hace menos de cincuenta años el alcance de estos servicios, el uso que se destinaba a los mismos y el tipo de gente que los consumía poseían características diversas a como se aprecian hoy. La sociedad cambia constantemente y con ella las necesidades y tendencias que la población manifiesta, las características de las ciudades, la producción industrial, las condiciones del medio ambiente, la economía global, la política, entre otros factores, transcurren en una atmósfera de cambio constante, con lo que las instituciones, fruto y resultado del esfuerzo del ser humano, emanadas de la misma sociedad para satisfacer sus propias necesidades, también han de sufrir dicho cambio.

Diversas son las instituciones que hasta el día de hoy han evolucionado para dar respuesta época tras época a las condiciones del momento, dando como resultado que hoy se vislumbren bajo el cariz de la tecnología, el desarrollo científico, las grandes infraestructuras y los servicios a gran escala, todo ello atendiendo a los cambios vertiginosos y latentes de la sociedad.

Bajo esta perspectiva dinámica, cambiante y evolutiva en las diferentes esferas y modos de vida de hoy, se pone en tela de juicio la actuación de la biblioteca como institución social cuyos procesos y servicios han estado, al igual que otras instancias, presentes desde las primeras civilizaciones, expandiéndose paulatinamente a lo largo del globo terráqueo.

No obstante, aun cuando las bibliotecas continúan estando presentes en la sociedad actual, no significa que estén completamente compenetradas a la misma velocidad del cambio que se suscita a su alrededor. En nuestros días, la población que acude a hacer uso de las bibliotecas públicas en México, se ha visto disminuida y más de un pequeño grupo de personas pone en cuestionamiento la presencia de la biblioteca como institución útil, conveniente y favorable para las “condiciones actuales” del ser humano, entendiendo éstas dentro de un estrado en el que la información ya no se brinda dosificadamente, sino en el que existe una explosión masiva de la misma difundida en diversos formatos,

orígenes, tipos y medios.

En el ámbito del libro, de la información y de las bibliotecas, el cambio se ha experimentado tangencialmente, comenzando por el hecho de que hoy la producción editorial aumenta a velocidad exorbitante, las casas editoriales se han expandido y ahora ya no se necesita contar con sofisticados instrumentos de impresión accesibles sólo a unos cuantos para poder publicar algo que llegue a miles de personas. Las denominadas tecnologías de la información ejercen un fuerte impacto en los métodos de producción, edición, difusión y consumo de la información, de un modo nunca antes visto, los soportes e incluso nuevos dispositivos electrónicos de lectura se hacen presentes generando nuevas perspectivas de mercado y de consumo entre usuarios.

Por otra parte, los libros como soporte impreso en el siglo XX constituyeron un recurso apreciado y útil para la población que, en México, tenía escasos modos para acceder a recursos de información que favorecieran su aprendizaje o formación académica, además, al no estar tan difundidos en aquel entonces otros medios de recreación como la televisión o el cine, frecuentemente se sucedía la consulta de libros de literatura o bien, pequeñas historietas de distracción familiar o infantil para quienes podían tener acceso a ellas.

Hoy, se ha dado un salto firme desde aquella época hasta nuestros días, donde la televisión, el cine y el radio han sido ya sobrepasados por palabras nuevas como “redes sociales”, “internet”, “videojuegos” o “global media”, con lo cual la población encuentra ante sí una cartera más amplia de opciones de entretenimiento e información que aquella con la que contaba anteriormente.

Esta serie de situaciones da como resultado que las bibliotecas se encuentren inmersas en un paraje con características muy diferentes a las de épocas pasadas. Sin embargo, este hecho no es del todo insólito, ya que siglo tras siglo en la historia de la humanidad, desde las tablillas de arcilla hasta el pergamino, los métodos xilográficos, la evolución de la escritura, la imprenta mecánica, los tipos de metal, las encuadernaciones,

la presencia de libros encadenados hasta la aparición de la folletería y la prensa, siempre ha habido una evolución constante ante la que las bibliotecas han tenido que sufrir un período de adaptación y cambio, hoy, ocurre lo mismo, la diferencia estriba en la velocidad en que se suscitan tales innovaciones, haciendo difícil que la biblioteca pueda ejercer numerosas transformaciones de modo simultáneo sin quedarse retrasada antes de que aparezca la nueva innovación.

Bajo la premisa anterior, mantener bibliotecas actualizadas, vigentes y acordes al cambio vertiginoso que experimenta la sociedad en materia de demandas, intereses, soportes, formatos y más, requiere poseer una visión prospectiva, es decir, de cara al futuro. Ya que no es posible ejecutar grandes y significativas transformaciones en la institución bibliotecaria al mismo tiempo que se sucede el cambio que se pretende solventar, la solución conveniente sería llevar a cabo las acciones necesarias para transformar y posicionar a la biblioteca de cara a la necesidad venidera, es decir, predecir los posibles cambios en el futuro próximo y trabajar hoy para afrontarlos cuando llegue el momento.

Este hecho podría parecer ofuscante e incluso, difícil de conseguir, sin embargo, al respecto, Matthews refiere que: “[...] la complejidad del mundo actual permite explorar el futuro a partir de diversas teorías cuyos enfoques [...] analizan una amplia gama de fenómenos y generan las bases para actuar en el presente y producir cambios profundos para el futuro.”⁹

De esta forma se pone de manifiesto la necesidad de contar con métodos y técnicas apropiados para realizar dicha labor, siendo en este caso fundamental la labor de la *planeación*.

La planeación es una actividad consistente en la determinación de objetivos y la

⁹ Matthews, Stephen A. y Matthews Kimberly D. *Crash Course in Strategic Planning*. California: Libraries Unlimited, 2013.

elección de cursos o líneas de acción para alcanzarlos,¹⁰ implica además la consideración de los recursos (humanos, tecnológicos, económicos, etc.) que habrán de requisitarse al ejecutar lo planeado y ello se realizará en un plazo específico.

Se dice que la planeación de cualquier organismo, suceso o institución, es parte elemental del proceso administrativo, entendiendo a éste como “el conjunto de frases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”.¹¹

La organización teórica conceptual del área administrativa ha sido desarrollada por los teóricos clasificando al proceso administrativo en diferentes etapas, siendo las de mayor difusión y aceptación por su utilidad y resultados, las siguientes: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Ejecución, dirección o coordinación y 4) Control o evaluación.¹² Si bien existen otras fases y subfases consideradas en diversos enfoques, las anteriormente señaladas han sido las de mayor consideración teórica.

La planeación ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, desde la planeación de las cosechas como una habilidad para anticiparse y garantizar la supervivencia, la previsión de la cacería para sobrevivir al invierno, hasta la planeación del uso de estrategias militares en las guerras o algo menos complejo, como el anticiparse a las demandas de los clientes, adecuar los precios y gestionar los recursos durante cierto tiempo.¹³

En todos estos casos, la planeación ha sido fundamental para el éxito de lo que se pretendía conseguir, ya fuese sobrevivir, ganar una contienda bélica, tener una

¹⁰ Koontz, Harold. “The Management Theory Jungle Revisited.” En: *The Academy of Management Review*, vol. 5, no. 2, 1983, pp. 181-183. Disponible en: www.jstor.org/stable/257427. [Consultado: 28 agosto 2015].

¹¹ Münch, Lourdes. *Administración y estilos de gestión: la clave de la competitividad*. México: Pearson, 2014. p. 24

¹² Koontz, Harold, *op. cit.*, pp. 181-183.

¹³ Jacob, M. E. L. *Strategic Planning: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. Nueva York: Neal-Schuman Publishers, 1990. p. 3.

producción sobresaliente, obtener mayores ganancias económicas, o cualquier otro fin. Si los antepasados no hubiesen planeado sus cosechas y cacerías, habrían muerto y la población se habría visto disminuida considerablemente, igualmente, si los antiguos imperios y ejércitos que hoy figuran como vencedores no hubiesen planeado sus *estrategias* para ganar o simplemente obtener el dominio de otros pueblos, hoy la historia se contaría diferente.

Si bien la planeación ha estado presente a lo largo de la historia, no fue sino hasta la implementación de las primeras técnicas militares del siglo XX, cuando apareció el fenómeno de la *planeación estratégica*. Al término de la segunda guerra mundial, se utilizaban dos tipos de planeación, por un lado el programa de planeación y presupuesto y, por el otro, el método de la Escuela de negocios de Harvard, que hacía énfasis en la planeación de estrategias corporativas.¹⁴

De la planeación estratégica iniciada en la milicia, se dio tal transición hacia las corporaciones, es decir, a todo tipo de organización con una serie de recursos, servicios y actividades destinada a cumplir metas y objetivos específicos. Hasta ese momento esto todavía no era tan palpable y la administración como se conoce hoy día era difusa, por un lado se trataban las cuestiones del presupuesto y la planeación, por otro las llamadas estrategias a seguir para conducir el desempeño y las diferentes actividades de la corporación.

Posteriormente, fue en Harvard en donde se desarrolló e impulsó ampliamente la planeación estratégica como una manera de integrar las diferentes funciones de una organización, que hasta el momento habían sido tratadas por separado: producción, finanzas y marketing, fusionándolas en una entidad con objetivos comunes.¹⁵

Existen distintos tipos de planeación, entre los que pueden contarse, prioritariamente,

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ *Idem.*

la planeación operativa (centrada en las causas, problemas, soluciones y resultados a obtener), la planeación por objetivos (enfocada en los resultados y logros), y la planeación estratégica, que “implica la definición de la misión de la organización, la evaluación del entorno en el que se encuentra inmersa la biblioteca y la evaluación de las necesidades de los actores con la finalidad de elaborar el plan operativo.”¹⁶

Tal como en múltiples técnicas administrativas, el interés en la planeación y, más específicamente, en la planeación estratégica, fue creciendo paulatinamente, de modo que en la década de 1950, comenzaron a aparecer artículos que trataban este tópico, mientras que una década después, a partir de 1960, la técnica de la planeación estratégica comenzó a formar parte integral del proceso administrativo en numerosas corporaciones.¹⁷ La corriente de la planeación estratégica fue ampliamente apoyada y difundida en la Harvard Business School, de modo que paulatinamente los teóricos se inclinaron más hacia este enfoque, dejando de lado la teoría operativa de la planeación.¹⁸

La planeación estratégica puede definirse como una planeación de largo alcance que involucra todas las áreas de la organización y su contenido es relativamente general; se enfoca en brindar lineamientos generales y de larga duración que asegurarán la efectividad y supervivencia de la organización a largo plazo.¹⁹

Como resultado de la labor de la planeación estratégica, surge un instrumento

¹⁶ Sánchez Vanderkast, Egbert. De la planeación normativa a la planeación estratégica: el CONPAB y el plan de desarrollo bibliotecario = From the planning policy to the strategic planning: CONPAB and the library development plan. En: *Anales de Documentación*, 2010, vol. 13, p. 258. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10760/14616> [Consultado: 14 octubre 2015].

¹⁷ Jacob, M. E. L. *Op. cit.*, p. 6.

¹⁸ Koontz, Harold. *Op. cit.*, p. 184.

¹⁹ *Management Sciences for Health Virtual Strategic Planning Program, Módulo 2. AAAH Training Workshop on Regional Guidelines for Country Strategic Planning of Human Resources for Health*. K. Johnson Lassner ed. Mandaluyong, Filipinas, 5-9 Mayo 2008. p. 3. Disponible en: <http://www.classtoolkit.org/sites/default/files/documents/I-TECH Intro to Strategic Planning.pdf> [Consultado: 17 diciembre 2015].

administrativo denominado *plan estratégico*, el cual provee los lineamientos para dirigir las unidades, áreas y departamentos de la organización y a su vez sirve para formular planes tácticos, permitiendo a cada departamento o equipo de trabajo preparar sus respectivos planes operacionales.²⁰

De acuerdo con Asantewa:

Un plan estratégico es una combinación de proyectos. Un proyecto es, a su vez, una tarea específica, que debe ser completada en un tiempo delimitado, y que está orientada al cumplimiento de un objetivo, implicando diversas habilidades y recursos. Un proyecto también puede ser definido como una serie de actividades y tareas que pretenden ser cumplidos bajo criterios medibles, posee fechas específicas de inicio y término, sujeto a un presupuesto y al uso de ciertos recursos.²¹

En términos más sencillos, la planeación puede definirse como la acción de elaborar un plan, entendiendo a éste como un conjunto de objetivos relacionados a ciertas acciones las cuales permitirán alcanzarlos.²²

Con lo anterior podría decirse que un plan estratégico es un instrumento a través del cual se establecen los lineamientos a seguir para dirigir la organización en su conjunto hacia objetivos alcanzables en un plazo determinado, tales líneas de acción se podrán considerar como estrategias y estarán constituidas por actividades y tareas específicas diseñadas para ser cumplidas bajo criterios medibles, siendo necesario el empleo de ciertas habilidades y recursos.

²⁰ Idem.

²¹ Asantewa, Doris. *Strategic planning basics for special libraries*. Estados Unidos: Special Libraries Association, 1992. p. 1

²² Nichols, Fred. *Strategy, Strategic Planning, Strategic Thinking, Strategic Management*. p. 6. Disponible en: http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf [Consultado: 22 octubre 2015].

Un plan estratégico es crucial para articular el diseño de servicios de información, de forma tal que la biblioteca pueda continuar cultivando su cometido como organización.²³ Carecer de un instrumento de planeación, tal como puede ser un plan estratégico, puede ser perjudicial para cualquier organización, pequeña o grande, que pretenda tener un alcance certero. En el caso de las bibliotecas, aun cuando se trate de una pequeña, es necesario poner en marcha mecanismos de planeación que permitan optimizar el uso de los recursos con que cuenta, propiciar el aprovechamiento de la biblioteca por la comunidad, alcanzar un impacto en la misma y, en general, cumplir la misión para la que fue creada.

1.2 ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En términos generales, la planeación estratégica resulta ser un mecanismo administrativo utilizado ampliamente hoy día, su ejecución comprende la realización de una serie de actividades bien definidas e identificables, a saber, las siguientes:²⁴

- Establecer y verificar periódicamente la misión de la organización.
- Establecer metas y objetivos estratégicos en materia financiera y no financiera.
- Desarrollar planes de acción necesarios para atender tales metas y objetivos.
- Asignar recursos en una base consistente con direcciones estratégicas, metas y objetivos, y coordinar las diversas líneas de acción de la organización.
- Articular y comunicar la misión así como desarrollar los planes de acción que habrán de llevarse a cabo desde los niveles más bajos hasta los más altos de la organización.
- Monitorear los resultados, medir el progreso y realizar los ajustes necesarios para alcanzar las metas y objetivos estratégicos.
- Revisar la misión, las estrategias, las metas y los objetivos, planear a todos los niveles de la organización y, de ser necesario, replantear cada uno de ellos.

²³ Asantewa, Doris. *Op. cit.* p. 1

²⁴ Nichols, Fred. *Op. cit.* p. 6.

Como puede apreciarse, planear estratégicamente los cursos de acción de cualquier institución u organismo involucra diversos estamentos que, en su conjunto habrán de tener una repercusión palpable en el proceder de la organización.

Poner en marcha cada una de estas labores, desde el establecimiento de la misión, hasta llevar a cabo acciones de control, evaluación y revisión continua del progreso, es imprescindible para asegurar que los recursos, actividades, procesos y servicios llevados a cabo lleguen a buen término, obteniendo resultados favorables.

La planeación estratégica, así como otros tipos de planeación, posee alcances específicos, los cuales son señalados por Herrera y Didriksson como los siguientes:²⁵

- Holista: previsión de amplio espectro nacional
- Macro nivel: integra varios campos, sectores y problemáticas.
- Mezo nivel: involucra sólo un campo de investigación o un sector tecnológico; involucra áreas con mayor potencial socioeconómico.
- Micro nivel: contiene proyectos individuales en ciencias básicas que pueden tener aplicaciones tecnológicas.

La formulación de un plan estratégico para la Red Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP), al ser una institución de carácter nacional, tendrá el carácter de holístico, involucrando los diferentes tipos de bibliotecas públicas que constituyen la red, así como las diferentes redes estatales, es decir, que será formulado para la RNBP en su conjunto.

Por otra parte, los horizontes de tiempo bajo los que se plantea un plan estratégico pueden ser los siguientes:²⁶

- Corto plazo: 1 o 2 años

²⁵ Herrera, Alma y Didriksson, Axel. *Manual de planeación prospectiva estratégica: su aplicación a instituciones de educación superior*. México: UNAM, 2006. p. 29

²⁶ *Idem*.

- Mediano plazo: 3 a 5 años
- Largo plazo: 5 a 10 años

A sabiendas de los largos procesos de trámites administrativos, burocráticos, gubernamentales, presupuestales, entre tantos más ante los que puede verse sometida la RNBP en México, así como tomando en consideración la inexistencia de planes estratégicos holísticos elaborados previamente para el funcionamiento de la Red, el plan estratégico que aquí será expuesto, tratará de abarcar una cobertura a largo plazo, planteando los mecanismos necesarios para llevarse a cabo y ejecutarlo paulatinamente, en un horizonte de tiempo de diez años, tal como se expondrá en el Capítulo 3.

Administrar las bibliotecas públicas de México tal como se ha venido haciendo hasta ahora, con el trabajo del día a día, con una planeación escasa, nula, mensual o, en el mejor de los casos, anual, impide realizar progresos de largo alcance. En este sentido, la planeación estratégica presenta ciertas ventajas, gracias a los objetivos, metas y funciones que a través de ella pueden ser cumplidos, entre los que se encuentran los siguientes:²⁷

- Proyección y orientación del presupuesto general
- Aplicación de la ciencia y la tecnología al bienestar económico, social y cultural.
- Identificación de las áreas estratégicas de investigación.
- Determinación de prioridades.
- Determinación de oportunidades, obstáculos y cursos de cambio.
- Generación de consensos (internos y externos).

Existen diversos fines más que pueden ser alcanzados a través de la planeación estratégica, no obstante, para lograrlos, es necesario a su vez, seguir una serie de pasos, fases o procesos para efectuar una planeación estratégica efectiva y realmente óptima para

²⁷ Herrera, Alma y Didriksson, Axel. *Op. Cit.* p. 33

diseñar los cursos de acción más apropiados para la organización.

1.3 EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

El proceso de planeación estratégica conlleva distintos pasos a seguir para llevar a cabo una labor estructurada.

El primer paso en el desarrollo del proceso de este tipo de planeación consiste en realizar un análisis de la situación de la biblioteca, de la institución o dependencia a la que pertenece y de su respectivo entorno, este análisis o diagnóstico podrá ser llevado a cabo a través de distintos métodos, tales como la realización de encuestas, entrevistas, observación directa, análisis cuantitativo de estadísticas, entre otros, obteniendo como resultado un panorama general, verídico y actualizado del estado actual en que se encuentra la organización o la biblioteca para la que se pretende constituir el plan estratégico.

Una vez obtenido el diagnóstico, será menester llevar a cabo un análisis de los resultados, a través del cual se extraerán las fortalezas y debilidades, oportunidades, amenazas, problemas y necesidades más apremiantes de la red o biblioteca, por lo que deberán plantearse ciertas preguntas tales como las que señala Jacob:²⁸

- ¿Dónde estamos?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas?
- ¿Cuáles son nuestras debilidades?
- ¿Cuáles son las amenazas del entorno que podrían afectar a la biblioteca?
- ¿Cómo puede impactar el entorno en nuestras fortalezas y en nuestras debilidades?

²⁸ Jacob, M. E. L. *Op. cit.* p. 14

- ¿Cómo podemos maximizar las fortalezas y al mismo tiempo minimizar las debilidades?²⁹

Hasta el momento, se cuenta ya con el *Diagnóstico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas*, mismo que fue realizado en el período comprendido entre los años 2012 y 2015 como parte del trabajo recepcional presentado con anterioridad por la autora del actual escrito. Dicho diagnóstico habrá de fungir como base para la articulación del Plan Estratégico que aquí será presentado, sin embargo, antes de dar cabida a tal formulación, partiendo del trabajo elaborado con anterioridad, se extraerán –tal como se ha señalado- las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) con injerencia en la RNBP, en términos más globales, los resultados del Diagnóstico darán cabida a la realización de un análisis de la situación actual de la Red, permitiendo realizar un análisis interno de dicha institución y valorar algunos aspectos externos que afectan su actuación y que serán expuestos en el Capítulo 2.

Una vez realizadas las actividades comprendidas en la primera fase, se procede a ejecutar la segunda fase dentro del proceso de elaboración del plan, que consiste en utilizar los resultados obtenidos mediante el análisis, para crear un plan enfocado hacia donde se pretende llegar, para lo que se podrá buscar dar respuesta a las siguientes preguntas:³⁰

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar ahí?

Una vez elaborado el plan, éste podrá someterse a una prueba piloto que podrá ser implementada en alguna región o biblioteca en específico.³¹ Tal como sucedió en el caso

²⁹ *Idem.*

³⁰ Jacob, M. E., Op. cit. p. 14

³¹ En el caso del Sistema de bibliotecas públicas de España, una vez realizado el Plan Estratégico 2013-2015, procedieron a validarlo como prueba piloto en la Comunidad Autónoma de Navarra, punto de partida para

del sistema de bibliotecas públicas de España, donde se formuló un plan estratégico para las bibliotecas públicas del país, tomando como punto de partida y aplicación el proyecto piloto implementado en el Sistema Bibliotecario de Navarra.³²

Posteriormente, ya validados los resultados y habiendo hecho las modificaciones pertinentes para obtener mejores resultados, se puede proceder a una tercera fase, en donde se implementará el plan estratégico, traduciendo las metas y objetivos en acciones concretas y resultados tangibles; esta frase incluye el monitoreo de los resultados y la actualización del plan y de sus elementos en la medida en que sea necesario.³³

Formular un plan estratégico implica tomar en cuenta no sólo el criterio de quien lo elabora, sino también de diversos comités de la biblioteca, de los administrativos, directivos, pero también de un cuerpo académico colegiado que pueda contribuir a la verificación profesional de lo que se está proponiendo. Adicionalmente, es necesario considerar la opinión de los usuarios potenciales y reales a los que presta servicio la institución, ello permitirá conocer su perspectiva y acercarse a sus necesidades, deseos y expectativas de manera directa.

Una de las formas para acercarse a conocer a la opinión de los usuarios, es la llevada a cabo mediante una encuesta, para realizar una encuesta, hay que considerar las siguientes reglas que permitirán adaptar dicho estudio a la situación particular de que se trata, garantizando una mayor efectividad en materia de la creación del plan estratégico:³⁴

1. Identifica fortalezas y debilidades y piensa cuáles se pueden confirmar o negar a través de la encuesta.
2. Piensa en cómo la encuesta podrá contribuir a la toma de decisiones.

la postrer implementación del plan en el resto del país.

³² II Plan Estratégico del Consejo de Cooperación Bibliotecaria, 2016-2018. p. 3 Disponible en: http://www.ccbiblio.es/wp-content/uploads/II_PLAN ESTRATEGICO_CCB_2016-2018.pdf [Consultado: 18 marzo 2017].

³³ Jacob, M. E., Op. cit. p. 14

³⁴ Asantewa, Doris. Op. cit. p. 7-8

Pregúntate si los resultados de la encuesta están dándote suficiente información para que reduzcas el riesgo en tu plan.

3. Planea cuidadosamente, haz un horario detallado. Organiza la encuesta a detalle piensa en cada paso requerido desde el inicio. Asigna un adecuado período de tiempo (semanas, meses) para completar cada etapa.
4. Analiza los resultados que proveen una guía para la acción. Organiza los datos obtenidos y clasifícalos de acuerdo con los problemas que quieres resolver o las decisiones que necesitas tomar.
5. Comunica los resultados efectivamente, presenta los resultados en un formato entendible y conciso.
6. Desarrolla una base conceptual para tu encuesta. La estructura debe estar basada en los patrones, objetos de estudio o problemáticas que pretendan resolverse mediante el plan estratégico.

Los métodos de estudio viables para recabar este tipo de información en bibliotecas pueden ser, además de la encuesta, entrevistas personales, entrevistas telefónicas, encuestas vía correo electrónico, grupos focales, entre otros.³⁵ En este caso, se tomaron en cuenta varios de estos métodos, en primer lugar, la encuesta electrónica para recabar datos relativos al diagnóstico de la RNBP, posteriormente se realizaron entrevistas telefónicas así como presenciales que permitieron conocer la opinión directa de quienes administraban redes estatales de bibliotecas públicas en México, además, en 2016, se llevó a cabo el “Estudio de percepción de la biblioteca pública”, realizado bajo la técnica de la encuesta en la Biblioteca México y la Biblioteca Vasconcelos, dos de las bibliotecas públicas de mayor envergadura en la capital del país, con la finalidad de conocer la opinión, idea y expectativas de los usuarios reales y potenciales respecto a estas bibliotecas.

³⁵ *Idem.*

La formulación y desarrollo de las estrategias para la organización que serán postuladas en el plan, dependerá en gran medida del trabajo de análisis y diagnóstico previos que sean realizados; analizar el entorno externo y mirar hacia el interior de la organización, será fundamental para identificar las problemáticas principales.

Es importante que el desarrollo de las estrategias siga los pasos generales propuestos por los teóricos, ya que la información recabada y las decisiones que puedan tomarse en estas fases constituirán el fundamento para la creación y selección de las estrategias. Cada uno de los pasos será capaz de proveer los lineamientos, propósitos y la meta final de la organización, así como la dirección hacia la cual las estrategias se dirigirán finalmente.³⁶

1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN REDES DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS

El origen de los sistemas bibliotecarios se remonta a la época de la revolución liberal, aun en el siglo XIX comenzaba ya a proliferar un considerable número de bibliotecas, sin embargo, éstas aún no se estructuraban en un sistema. El surgimiento de los sistemas bibliotecarios es relativamente reciente, pues es a inicios del siglo XX cuando comienzan a gestarse relaciones de cooperación interbibliotecaria y empiezan a establecerse pequeñas redes de bibliotecas en las cuales se realizaban actividades de lectura pública y préstamo, como es el caso de las bibliotecas de Cataluña, en España.³⁷

Paulatinamente fueron estableciéndose sistemas bibliotecarios en diversas regiones del mundo, así se consideró a las bibliotecas como elemento esencial de la administración gubernamental, y se les asoció estrechamente con los archivos.³⁸

³⁶ *Corporate Planning*. National Open University of Nigeria: School of Management Sciences, p. 129. Disponible en: <http://nouedu.net/sites/default/files/2017-03/ENT313.pdf> [Consultado 2 junio 2016].

³⁷ García López, Genaro Luis. “Evolución histórica de los conceptos de biblioteca pública, sistema de bibliotecas y política bibliotecaria”. *Códice*, julio – diciembre, año 2007, vol. 3, número 002. Bogotá, Colombia: Universidad de La Salle, pp. 15-16.

³⁸ *Idem*.

Ante la exigencia de llevar a cabo una reorientación de los servicios, del personal y de las colecciones ofrecidas en las bibliotecas, se consideró necesario implementar estrategias de planeación bibliotecaria, entendiendo a ésta como: “*el conjunto de técnicas para la reflexión y la acción que se inician y se fundamentan en un conocimiento exhaustivo del entorno, de la comunidad y en la necesidad de producción de servicios bibliotecarios específicos y adaptados.*”³⁹

De esta forma, en 1939, María Moliner, la bibliotecaria responsable de la sección de “Bibliotecas Escolares” del sistema dirigido por el Consejo Central de Archivos, Bibliotecas y Tesoro Artístico, en Valencia, España, elaboró un plan del sistema bibliotecario, al cual tituló: “*Proyecto de bases de un plan de organización de bibliotecas del Estado*”, que incorporaba cinco tipos de bibliotecas, a saber: bibliotecas provinciales, comarcales, municipales, rurales, y depósitos y corresponsables.⁴⁰

En el ámbito bibliotecológico anglosajón, los bibliotecarios comenzaron a utilizar procesos de planeación a finales de la década de 1960. Poco a poco, diversas bibliotecas académicas y especializadas de California y Massachusetts, principalmente, en Estados Unidos, impulsaron el uso de la planeación estratégica como previsión ante los cambios demográficos, la inestabilidad económica, así como el deterioro físico de las instalaciones, la automatización o el uso de la tecnología en las bibliotecas. De este modo, la planeación estratégica pasó a ser una herramienta indispensable para la administración bibliotecaria, siendo adoptada en numerosas iniciativas nacionales, estatales, así como de asociaciones profesionales de bibliotecarios.⁴¹

La planeación estratégica ha sido un recurso empleado desde hace décadas por muchas instituciones de carácter tanto público como privado en diversos ámbitos; los

³⁹ José Atonio Merlo Vega y Ester Omella i Claparols. “Biblioteca pública y municipio: convivencia y conveniencia”. En: *Educación y Biblioteca*, núm. 135, mayo-junio, 2003.

⁴⁰ García López, Genaro Luis. *Op. Cit.*, p. 16.

⁴¹ Jacob, M. E. L. *Op. cit.* p. 15

planes estratégicos se han reconocido como un instrumento fundamental de la planificación integral, ya sea para la creación de nuevas organizaciones o bien, para la reestructuración de múltiples procesos.

En la planificación de una red de bibliotecas públicas, se señala la consideración de varios cuestionamientos primordiales:⁴²

1. ¿Cuál es el ámbito que debe cubrir un sistema bibliotecario? ¿Cuál es el mínimo de habitantes que ofrece la base financiera para plantear unos servicios bien desarrollados? ¿Dónde están los límites a partir de los cuales una comunidad individual debe adscribirse a un sistema de bibliotecas para conseguir mejores servicios?
2. ¿Cuál es la superficie que debe cubrir un sistema urbano de bibliotecas?
3. ¿Cómo debe organizarse el trabajo, en qué manera debe coordinarse el curso y proceso de los trabajos dentro de un sistema bibliotecario?
4. ¿Qué lugar ocupa la biblioteca central dentro del sistema bibliotecario?, ¿es el sitio adecuado para las demandas más elevadas, para estudios más avanzados y de especialización, una biblioteca de referencia y de investigación, y es al mismo tiempo una sucursal para los que viven alrededor y sirve también como biblioteca de provisión básica?
5. ¿Qué tipos de bibliotecas deben estar contenidos en la estructura del sistema de bibliotecas? ¿Basta con una biblioteca central y sus

⁴² Swigchem, P. J. van. "La planificación de redes de bibliotecas públicas". (Cap. 2.6) En: *Bibliotecas públicas, hoy y mañana*. España: Fundación Germán SánchezRuipérez. pp. 79-84

sucursales regionales o es necesario establecer bibliotecas estatales, municipales e incluso móviles?⁴³

A partir del ejercicio analítico y concienzudo de dar respuesta a tales demandas, será posible comenzar a figurar una red bibliotecaria pública, tomando como aspectos iniciales a valorar la extensión, estructura, coordinación, presupuesto, superficie y cantidad de habitantes que estará destinada a cubrir.

La planeación puede llevarse a cabo como fase inicial de un proyecto aún no ejecutado, o bien, como parte de un ciclo, realizándose periódicamente una vez efectuada la evaluación de la institución existente y proyectando la misma hacia un horizonte futuro.

Un buen número de países son ya los que han incorporado la planeación bibliotecaria a sus Redes Nacionales de Bibliotecas Públicas, formulando e implementando un Plan Nacional de Bibliotecas o bien, un Plan Estratégico para su respectiva Red.

En el caso de Colombia existe el *Plan de Bibliotecas Públicas de Medellín*, así como el *Plan Estratégico de BiblioRed*, de Bogotá; en España poseen diversos planes estructurados por región, como el *Plan de bibliotecas de Andalucía* o el de *Plan de bibliotecas de Barcelona*, por hablar del caso español, mientras que en países anglosajones, como el Reino Unido, Estados Unidos, Australia, y en países europeos como Finlandia, Francia, Holanda e Italia también se llevan a cabo estas iniciativas que han permitido estructurar y diseñar nuevos y mejores servicios en concordancia con las demandas de la ciudadanía y los requerimientos presentes en las bibliotecas públicas de su región.

Algunos de los planes considerados dentro del marco teórico de esta investigación como referentes de planeación estratégica en redes de bibliotecas públicas a nivel internacional, han sido los siguientes:

⁴³ García López, Genaro Luis. *Op. Cit.* p. 16

México

Plan de Modernización de bibliotecas públicas en México (2007-2009).

Colombia

Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina: Plan Estratégico 2008-2018.

Red Capital de Bibliotecas Públicas, Biblored: Plan Estratégico, junio de 2009 – mayo de 2011.

Plan estratégico 2013-2017 de la biblioteca pública del Municipio de Cubará, Colombia.

Planeación estratégica 2014-2018, Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

Chile y Brasil

Bibliotecas Públicas en Chile: antecedentes, buenas prácticas y proyecciones.

Plan estratégico de bibliotecas públicas de Brasil: historia, crisis y perspectivas.

Canadá

Planeación estratégica en las bibliotecas públicas de Québec

Biblioteca pública de Cornwall, Canadá: Plan estratégico 2013-2016.

Su biblioteca: Plan estratégico de la Biblioteca pública del Canton de Russell, Canadá, 2013-2017.

Estados Unidos de América

Plan estratégico de la Biblioteca Pública del Distrito de Columbia 2017-2021.

Biblioteca Pública de Brooklyn: Plan estratégico actualizado 2015.

Biblioteca Pública de Nueva York: Plan estratégico 2013-2017.

España

I Plan de Servicios Bibliotecarios de Andalucía: documento a debate.

Plan de Bibliotecas de Barcelona 1998-2010.

Bibliotecas de Barcelona 10 años + : nuevos retos, nuevas oportunidades: Plan de Bibliotecas de Barcelona 2011-2010

Los planes municipales de bibliotecas: contextualización y situación en Cataluña.

Plan Estratégico para la Red de Bibliotecas Públicas del Ayuntamiento de Madrid 2017-2020.

La planificación de bibliotecas públicas en España de 1978 a la actualidad.

Bélgica y los Países bajos

Plan quinquenal de desarrollo de la lectura: 2013-2018- Bibliotecas Públicas de Bélgica.

Plan Estratégico de la Biblioteca Pública de Amsterdam.

El Programa Modelo para bibliotecas públicas: Biblioteca Central de Ámsterdam.

Plan de bibliotecas públicas de La Haya 2016-2019.

Reino Unido

Bibliotecas que inspiran: la estructura de desarrollo estratégico para las bibliotecas de Gales, 2012-16.

Biblioteca de Londres: enriqueciendo vidas y empoderando personas: Plan

estratégico 2010-2013.

Plan de negocios de la Biblioteca Pública de Londres, 2016-2019.

Biblioteca pública de Londres: Plan estratégico 2014-2017.

Cabe señalar que los planes estratégicos vistos se encuentran vigentes y actualizados, y han sido elaborados para responder a la latitud específica, población y condiciones sociales a las que se adscribe su respectiva Red. Por otra parte, los planes estratégicos son elaborados por un cuerpo colegiado a nivel gubernamental y académico, lo que les ha permitido dar en ellos la respuesta a las problemáticas reales de sus bibliotecas, bien conocidas por sus gestores y susceptibles de ser resueltas bajo las propuestas de especialistas en el área.

Por otra parte, es de reconocer que tales planes estratégicos no han sido formulados con el propósito de permanecer bajo custodia de archivo, sino que fueron ideados para responder a necesidades factuales, a expectativas, a características específicas de su población y a situaciones próximamente apremiantes, todo ello, considerando las diversas aristas convergentes en su actuación a fin de lograr que el plan fuese llevado a cabo.

No obstante lo anterior, mientras que diversos países latinoamericanos desde hace algunos años han diseñado periódicamente sus planes nacionales de bibliotecas, resulta preocupante que siendo la RNBP de México una de las redes con mayor cobertura de bibliotecas públicas a nivel América Latina, ésta no posea un plan estratégico que conduzca su actuación.

La RNBP de México comenzó su labor en la década de 1980 con las premisas de planeación y estructura ideadas en ese entonces por las autoridades a cargo, sin embargo, no fue sino hasta 2007 cuando por primera vez “se planteó la necesidad de diseñar un plan estratégico que respondiera al crecimiento y diversidad de las bibliotecas públicas

”,⁴⁴ la elaboración del plan partió de una matriz FODA⁴⁵ y la propuesta final se tituló *Plan Estratégico para la Mejora y Modernización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas*, como resultado, el Plan Estratégico propuesto, delineó siete directrices a implementar para la solución de problemáticas a corto, mediano y largo plazo, las cuales fueron:

1. Actualización del marco normativo e implantación de pautas de calidad.
2. Mejora continua de la infraestructura, servicios y procesos de la Dirección General de Bibliotecas, de la Biblioteca de México y de la Biblioteca Vasconcelos.
3. Profesionalización y desarrollo del capital humano que se ocupa del servicio y trabajo bibliotecario.
4. Ampliación de la conectividad y equipamiento para facilitar el uso de recursos digitales.
5. Desarrollo de programas de investigación y evaluación continua.
6. Fortalecimiento de vínculos con distintas instituciones para la creación de alianzas estratégicas.
7. Generación de instrumentos institucionales para la obtención de fondos que fortalezcan la operación de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.⁴⁶

Las directrices propuestas, abarcaron entonces los rubros normativo, de servicios, infraestructura, recursos humanos, recursos digitales, gestión y financiamiento de la Red.

De cada directriz propuesta, fue derivado un programa de mejora y modernización con propósitos específicos a cumplir, tales propósitos fueron atendidos paulatinamente durante la gestión de la Dirección General de Bibliotecas de CONACULTA, 2007-2009, y entre los logros cumplidos a destacar se encuentran la: actualización de la Ley General

⁴⁴ Hernández Pacheco, Federico. *Op. Cit.* p. 22

⁴⁵ Por sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

⁴⁶ Hernández Pacheco, Federico. *Op. Cit.* p. 22

de Bibliotecas, la reapertura de la Biblioteca Vasconcelos, la remodelación del Fondo Reservado, la adquisición de nuevas colecciones digitales, la impartición de cursos de capacitación, la inauguración de la Biblioteca Pública Digital, la organización del Premio Nacional al Fomento a la Lectura “México Lee 2009”, el fortalecimiento de los Módulos de Servicios Digitales, entre otras menciones más.

Con respecto a lo anterior, aun cuando los logros conseguidos fueron significativos y reflejan la intención franca de alcanzar los cometidos planteados en el documento propuesto, desde la perspectiva de la autora, la generación de un cambio tangencial en las bibliotecas públicas mexicanas, implica la elaboración de un nuevo plan estratégico con alcance a largo plazo, con líneas de acción específicamente dibujadas que tomen como punto de partida la perspectiva internacional y no sólo los avances o retrocesos presentes en la República Mexicana en el período en curso, sino que vuelquen a la institución entera hacia las tendencias mundiales de bibliotecas públicas; ello no sólo implicará dejar de ver a la biblioteca pública con la óptica que se ha tenido hasta el momento, sino que conllevará un gran esfuerzo por parte de la población y de las autoridades por valorar la importancia de la Red y, entonces, favorecer su mejora.

Los días 23, 24 y 25 de agosto de 2017, se llevó a cabo, en Puebla, Puebla, el *XVII Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas*, en el que se reunieron miembros del personal directivo de la DGB, bibliotecarios de diferentes entidades federativas y coordinadores de las redes estatales de bibliotecas públicas, entre más asistentes interesados en la temática. En esta edición, la RNBP presentó mesas de discusión bajo el tema “Prioridades de las bibliotecas públicas en su nueva agenda cultural”, lo que indica que no sólo desde la perspectiva académica, sino desde la operativa, comienza a permear la consciencia de la importancia de diseñar un plan con prioridades estratégicas para la mejora de la Red.

En este evento fueron expuestas las siguientes “prioridades” consideradas por la

Dirección General de Bibliotecas:⁴⁷

En cuanto a recursos humanos, se habló acerca de lo siguiente

“Proyecto de becas que se realiza conjuntamente con la Secretaría de Educación Pública, consistente en convocar a alumnos inscritos en los 1,798 bachilleratos tecnológicos para que realicen su servicio social en instancias culturales reconocidas por la Secretaría de Cultura. Tan sólo en la segunda convocatoria participan 937 instancias culturales, 629 que corresponden a bibliotecas públicas y coordinaciones, lo que representa más del 65% del total de la oferta del sector cultural. De los 6,169 lugares ofrecidos a nivel nacional, 2,632 son bibliotecas o coordinaciones. Los jóvenes inscritos al proyecto, además de cumplir con su servicio social obtienen un apoyo económico.”⁴⁸

Crítica:

Esta iniciativa, pone de manifiesto la insuficiencia de personal en muchas de las bibliotecas públicas o bien, el interés por involucrar nuevos elementos, como voluntarios, en las labores a desempeñar. La intención de involucrar a la sociedad con las bibliotecas públicas, y de convocar jóvenes para realizar un servicio social en ellas, resulta ser óptima, sin embargo, una estrategia de este tipo será infructífera de no contar con perfiles de puestos y funciones debidamente establecidas, es decir que para que la iniciativa tenga éxito no bastará con asignar una serie de jóvenes de bachillerato a ciertas bibliotecas públicas, sino que habrá de dárseles tareas significativas y específicas, a fin de aprovechar su participación para inducir en ello la importancia de la biblioteca pública en la sociedad, involucrarlos con su funcionamiento y tomar ventaja de sus talentos para desarrollar nuevas iniciativas en cada biblioteca. De no establecerse pautas, parámetros o descripción de funciones, capacitación y motivación para los voluntarios, la iniciativa

⁴⁷ En Puebla, anuncian prioridades de las bibliotecas públicas en la nueva agenda cultural. En: MugsNoticias, 24 de agosto 2017. Disponible en: <http://www.mugsnoticias.com.mx/cultura/en-puebla-anuncian-prioridades-de-las-bibliotecas-publicas-en-la-nueva-agenda-cultural/> [Consultado 29 agosto 2017].

⁴⁸ *Idem.*

caerá en la nulidad, siendo ventajoso para los trabajadores de las bibliotecas públicas, quienes, de manera arbitraria, podrían atribuir tareas poco contundentes a los voluntarios.

En cuanto a la cobertura y los servicios, manifestaron la siguiente propuesta:

Entre 2017 y 2018 se pretende promover actividades culturales en 20 centros penitenciarios, para que a través de la instalación de bibliotecas en centros en donde no exista biblioteca alguna, las personas privadas de libertad participen en formas sanas, lúdicas y creativas de interacción social y familiar y aprendan a desarrollar actividades de fomento de la lectura y disfrutar de la palabra escrita.⁴⁹

Crítica:

En primer lugar, se reitera el enfoque de planeación a corto plazo, observable en los años 2017 y 2018, apenas un año más después de la formulación de la propuesta. En segundo lugar, según la idea de instalar bibliotecas en centros penitenciarios, se tiene que no sería ésta la labor de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, sino del Sistema Nacional de Bibliotecas, puesto que las bibliotecas instaladas en centros penitenciarios y destinadas a dar servicio a las personas privadas de la libertad, serían entonces bibliotecas penitenciarias, restringiendo el acceso al público general circundante dentro de la comunidad, no serían bibliotecas públicas.

Si la estrategia que se pretendió formular fue brindar un servicio de fomento a la lectura y préstamo bibliográfico a los reclusos en instituciones penitenciarias desde las bibliotecas públicas, debe recalcar que las actividades de fomento a la lectura y préstamo en centros penitenciarios, así como en otros espacios de la comunidad físicamente fuera del recinto de la biblioteca pública, no son un proyecto independiente, aislado ni exclusivo, y no debería ser considerado así, ya que en esencia, tales actividades forman parte de los servicios de extensión que deberían estar brindando las bibliotecas públicas del país.

⁴⁹ *Idem.*

Elaborar una estrategia de este tipo, refleja la poca atención que se da a los servicios de extensión y, aunado a ello, la tendencia persistente del modelo operativo de la Red, mismo que continúa orientado hacia factores de éxito del pasado, optando por la cantidad más que por la calidad. Por otra parte, incluso cuando la proposición de instalar bibliotecas públicas en centros penitenciarios se contraponen con la identidad de la biblioteca pública por las razones ya mencionadas, se pretende cubrir un número de centros penitenciarios (20) que es nimio en comparación a todos los centros penitenciarios del país y a la cobertura tan extensa de la Red.

En caso de que la intención original de la estrategia haya sido la de extender los servicios de las bibliotecas públicas hacia algunos centros penitenciarios, igualmente, la propuesta manifiesta un alto grado de contraposición a los valores de igualdad de acceso y apertura hacia toda la población en igualdad de condiciones, propios de la biblioteca pública, pues de establecer como prioridad dar servicios de extensión bibliotecaria a los reclusos, se estaría excluyendo a otros sectores igualmente vulnerables de la sociedad, tales como asilos, hospitales, centros de rehabilitación, etc. así como a espacios públicos como mercados y plazas.

Una propuesta más fue la expresada en relación a los desastres naturales:

[...] con el Programa de Protección Civil en la biblioteca pública se busca preservar la seguridad de los trabajadores y el público asistente, salvaguardar los bienes de los recintos y desarrollar acciones preventivas que permitan reducir la vulnerabilidad de las bibliotecas.

‘En cuanto a la SEDENA [Secretaría de la Defensa Nacional], administra y opera 22 bibliotecas adscritas a la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, ubicadas en 8 entidades, y cuenta con más de 200 bibliotecarios. La DGB asumió el compromiso de capacitar de manera integral a 28 bibliotecarios mediante cinco cursos mediante los cuales el personal militar adquirió conocimientos básicos sobre el modelo de operación de las bibliotecas públicas, el uso de las nuevas tecnologías, la diversificación de opciones para la búsqueda

y análisis de información, la ampliación de los servicios, así como el fomento de la lectura, actividades susceptibles de ponerse en práctica cuando se requiera implementar el PLAN DN-III.⁵⁰

Crítica:

La consideración de acciones que permita actuar en caso de desastres naturales, tan frecuentes en el país, así como mecanismos que velen por la seguridad de los usuarios y trabajadores dentro de los recintos bibliotecarios es un punto significativo para afrontar las problemáticas recurrentes en cuanto a seguridad de edificios ante terremotos, inundaciones o tormentas tropicales, fundamentalmente.

Por otra parte, las acciones de capacitación son necesarias para todo el capital humano laborando en las bibliotecas públicas del país, por lo que al idear una estrategia de este tipo, sería enriquecedor proponer un plan de capacitación continua, asidua y abarcadora en todas las bibliotecas públicas de la República y no únicamente a ciertos sectores.

Igualmente, en las prioridades establecidas por el Congreso mencionado, se recalcó la importancia de brindar servicios para discapacitados:

[...] se puso énfasis en el Programa Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad, en coordinación con el Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de Personas con Discapacidad. Al respecto, en más de 100 bibliotecas públicas existen salas para personas ciegas y débiles visuales con acervo en formato Braille y Audio y algunas bibliotecas cuentan con equipo tecnológico como: escáneres que convierten texto a audio, computadoras con acceso a Internet y software parlante, amplificadores de imagen, impresoras Braille y grabadoras, entre otros. También se han creado Salas de silentes y lenguaje de señas, para la atención de personas sordas y sus familias. De la misma manera, se han desarrollado diversos talleres destinados a atender a

⁵⁰ *Idem.*

personas con discapacidad y público en general, ejemplo de ello son: Arteterapia, Arte y Cultura de Paz, Con los ojos del corazón, Con los ojos del alma, entre otros.⁵¹

Crítica:

La propuesta sobre servicios para personas con discapacidad, refleja el interés que paulatinamente se ha ido dando al tema de la inclusión hacia toda la población, especialmente en el sector referido.

Las iniciativas presentes ponen de manifiesto la consideración que se está teniendo ya para con los usuarios con discapacidad visual y auditiva, principalmente, no obstante, el número de bibliotecas atendidas en este aspecto en cuanto a sus colecciones o edificios, es escaso en comparación con la magnitud total de la Red. Por lo que una acción pertinente a considerar sería, efectivamente, dotar a las bibliotecas públicas, de colecciones e infraestructura adecuada e inclusiva para todos los miembros de la comunidad.

El apoyo por parte de otras entidades o instituciones nacionales o internacionales, se vio reflejado como prioritario según los siguientes programas:

Programa Iberbibliotecas, desarrollado por la Secretaría General Iberoamericana con convocatorias de ayudas. Proyectos específicos para bibliotecas públicas, comunitarias y populares, formación y capacitación para bibliotecarios de los países miembros. Tan sólo de 2013 a 2017, nueve proyectos nacionales han sido apoyados financieramente con un monto de inversión de más de \$ 232 mil dólares, este año ha sido reconocido el proyecto colombiano que será operado en conjunto por México y Guatemala: “Biblio-Emprende: Biblioteca como centro de desarrollo empresarial”, el cual será puesto en marcha en una biblioteca de Atlixco, Puebla.

Sin lugar a dudas, ante un presupuesto que podría ser insuficiente asignado para la

⁵¹ *Idem.*

cultura y las bibliotecas públicas del país, por parte del Estado, contar con apoyos adicionales y alianzas, es un punto clave que permitirá desarrollar nuevos proyectos de mejora e innovación en bibliotecas públicas mexicanas.

En cuanto a las tecnologías de la información, se expusieron los Proyectos de Tecnologías de la Información de la DGB, exponiendo que:

[...] a través del sistema Arena ya se cuenta con una base de datos y una conexión en tiempo real con la página electrónica de la DGB para que a través de las Coordinaciones Estatales de Bibliotecas sea posible actualizar su información y también habló del proyecto en marcha de mapas de georeferencia de todas las bibliotecas de la Red.

El establecimiento de nuevos criterios y software para la organización y gestión de la información interna de la Red, es una acción relevante y sumamente necesaria, a fin de contar con mejores interfaces de búsqueda, sistemas electrónicos de intercambio de datos, agilidad en la comunicación entre las Coordinaciones Estatales, y visibilidad en la web.

De acuerdo con los resultados del Congreso que han sido expuestos, se tiene que las acciones expuestas bajo la denominación de “prioridades estratégicas” son vagas, carecen de especificidad y concreción y, en la mayoría de los casos, parecen ser situaciones relevantes pero no prioritarias dentro de la Red.

La elaboración de un plan estratégico implica la consideración de un equipo de trabajo profesional y capacitado para realizar un estudio analítico de la situación actual de la RNBP, dando como resultado una propuesta estructurada y debidamente fundamentada de las prioridades estratégicas a atender, con acciones específicas a corto, mediano y largo plazo.

Idear prioridades estratégicas requiere del conocimiento profundo y objetivo de la situación actual de las bibliotecas públicas mexicanas y, además, de una visión a nivel

holístico de las problemáticas internas y externas de la organización. Redactar acciones que, a priori y de manera empírica, se consideraron estratégicas podría devenir en un mal aprovechamiento de los recursos, así como en un infructuoso proyecto de mejora, donde serán realizadas ciertas acciones que únicamente mejorarán aspectos de la Red que debían ser atendidos al igual que el resto, sin resolver aquellos cuya importancia era prioritaria.

Como puntos conclusivos derivados de la reflexión acerca de los resultados expuestos en el Congreso, se tiene que:

- Diseñar una estrategia conlleva la elaboración de todo un plan de acción y de trabajo, la organización de recursos y la visión clara de los efectos esperados al finalizar su implementación.
- Proponer estrategias implica un arduo proceso de análisis, no es factible formular una propuesta sin tener conocimiento amplio de la situación y de todos los factores en juego, mucho menos, ignorando la identidad de las bibliotecas públicas y la amplitud de los servicios que éstas deberían contemplar.
- Al momento de establecer prioridades estratégicas se han de contemplar todos los aspectos implicados en el actuar de las bibliotecas públicas, observar el fenómeno de manera holística y reflexionar en las problemáticas verdaderamente inminentes.
- La enunciación de prioridades estratégicas habrá de realizarse de manera concisa y categorizada, a fin de brindar una mayor claridad en la comprensión de las problemáticas y de sus respectivas soluciones.

1.5 NUEVAS TENDENCIAS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

1.5.1 Factores de éxito

El tiempo ha pasado y la Red ha ido cambiando, desde 1983, ha mantenido una determinada imagen, así como un estilo administrativo y de liderazgo que la ha llevado a situarse en el lugar que ocupa hoy día.

Una vez que el plan estratégico haya sido formulado, es indispensable considerar algunas de las tendencias actuales en el modo de conducir a las organizaciones. Para ello, habrá de tomarse en cuenta que las bibliotecas públicas de México se consolidaron como Red en la década de 1980, estableciendo una serie de trabajos coordinados y una administración operativa diseñada para dar sostén a la estructura de bibliotecas centrales estatales, centrales delegacionales, municipales, regionales y delegacionales que había sido creada.

No obstante lo anterior, hasta el momento en que se propone el documento en curso, han pasado ya más de treinta años de su creación, período en el que la administración y la cultura organizacional de la Red se han arraigado de una manera determinante.

La cultura organizacional y el estilo administrativo, así como los procedimientos y políticas contemplados con el propósito de dar cabida a la operación y seguimiento de la institución, ejercen una influencia notable en el proceder final de las bibliotecas públicas, es por ello que para implementar un plan estratégico diseñado en una época en la que grandes cambios tecnológicos, globales y conductuales se han generado, será necesario poseer una visión general del cambio de tendencias en la administración y el curso operativo de las organizaciones.

De acuerdo con Ashkenas,⁵² en el siglo XX, existían cuatro elementos clave y de gran

⁵² Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick y Kerr, S. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass, 2002, pp. 5-8.

impacto en el éxito de las organizaciones, éstos eran los siguientes:⁵³

- *Tamaño*: mientras más grande fuera la organización, más eficiente en la producción y los servicios sería. Para conseguirlo se valía del apalancamiento de capital del servicio a clientes y proveedores.
- *Claridad de los cargos*: para trabajar con eficiencia, las tareas se repartían de acuerdo con las responsabilidades del cargo (directivos y trabajadores), y los diferentes niveles jerárquicos en el organigrama. Cada persona tenía un puesto específico y lo desempeñaba al tenor de ciertas especificaciones y métodos.
- *Especialización*: las tareas subdivididas creaban especialidades y fomentaban el enfoque restringido del especialista. Así, las finanzas, los recursos humanos, la planeación, la TI, la logística y otras tareas se volvieron disciplinas independientes.
- *Control*: dado que todas las tareas y los puestos eran especializados, las organizaciones necesitaban crear controles para asegurarse de que todas las actividades se desempeñaran de la manera más adecuada. El papel principal de los directivos era controlar el trabajo de otros para asegurar que estaban haciendo las cosas correctas en los tiempos correctos.

Los elementos “clave” adoptados por las organizaciones en el Siglo XX se vieron transformados una vez entrado el nuevo siglo; la mayor parte de las organizaciones decidió ejercer un cambio radical en los modos de conducirse, estableciendo en la práctica nuevos parámetros para el desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI, sin embargo, en diversos casos, se presentaron organizaciones cuyos factores “clave” del siglo pasado, se volvieron el lastre de su desarrollo, al mantenerlos activos en el entorno contemporáneo.

La RNBP cuenta con una cobertura nacional amplia, del 93.7%, con lo que, en efecto, el tamaño de la organización fue un factor en el que el cuerpo directivo de aquel entonces

⁵³ *Idem.*

se enfocó directamente; en cuanto a los cargos, estos fueron definidos desde un principio en cuanto a las funciones específicas del bibliotecario, por otra parte, el organigrama de la Dirección General de Bibliotecas es claro en la departamentalización y separación de funciones, teniendo por un lado los departamentos responsables del equipamiento tecnológico y por otro el de los servicios, organización documental, etc.

En las últimas décadas del siglo XX, la operación de la Red mediante la aplicación de estos principios fue, sin lugar a dudas, exitosa, pues se logró expandir una gran red de bibliotecas públicas en toda la nación, haciendo énfasis en lo cuantitativo, en aumentar el número de bibliotecas y la cantidad de colecciones otorgadas, dotando a cada una de ellas de un acervo vasto, útil y diverso; no obstante, durante el siglo actual, las exigencias han cambiado y este sistema de operación, aun cuando contribuye de manera eficiente a mantener la Red Nacional, su índice de crecimiento a nivel cualitativo se percibe estancado.

Actualmente, son nuevos los factores críticos que condicionan el éxito de la organización en la sociedad, pues emanan de ella y responden igualmente a sus necesidades y ritmo de crecimiento. Tales factores pueden observarse en la *Figura 1* y son:

54

- *Velocidad y agilidad:* hoy en día, las organizaciones exitosas buscan aumentar su velocidad para responder al cliente, para lanzar nuevos productos y servicios al mercado y para elaborar o corregir sus estrategias. Esos entornos requieren que se informe, convenza y encamine a las personas, lo cual exige tiempo. Por lo tanto, el desafío está en actuar como pequeñas organizaciones, con estructuras más horizontales y desburocratizadas para poder moverse con más velocidad y utilizar mejor los recursos.
- *Flexibilidad:* las organizaciones deben ser flexibles para ser más rápidas. Los individuos que tienen múltiples actividades aprenden

⁵⁴ Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick y S. Kerr. *Op. Cit.* p. 188

constantemente nuevas habilidades y enfrentan diferentes desafíos. Un puesto cuyas responsabilidades son definidas con rigidez puede constreñir la flexibilidad, pues las personas sólo realizan sus actividades específicas y nada más. Las organizaciones flexibles revelan ambigüedad en las descripciones de los puestos e impulsan a los equipos ad hoc para afrontar los cambios.

- *Integración:* las organizaciones se adaptan a los cambios al difundir iniciativas nuevas y movilizar recursos seguros para provocar que sucedan cosas. Se enfocan más en los mecanismos para integrar las diversas actividades y los procesos de trabajo y cada vez menos en la especialización del trabajo.
- *Innovación:* en un mundo de cambios veloces, la innovación es esencial. Las organizaciones exitosas son las que siempre están en la búsqueda de lo nuevo, lo diferente y lo impensable. Crean procesos innovadores y un ambiente interno que fomenta y recompensa la creatividad.

Para la Red Nacional es importante adoptar nuevos factores clave dentro de su proceso administrativo y en la operación de sus bibliotecas. En cada uno de los factores citados, han sido subrayados aspectos de importancia que es conveniente considerar si se pretende efectuar una implementación exitosa del plan estratégico y de nuevos cursos administrativos que opten por llevarse a cabo dentro de la Red.

“La estrategia, con el fin de aumentar a un máximo el apalancamiento existente, debe aprovechar en forma clara las fortalezas presentes y transmitir mediante factores claves de éxito lo que se debe hacer para ampliar el buen rendimiento”⁵⁵

⁵⁵ Cope, Robert G. *El plan estratégico: haga que la gente participe*. Colombia: Legis, 1991. p. 108.

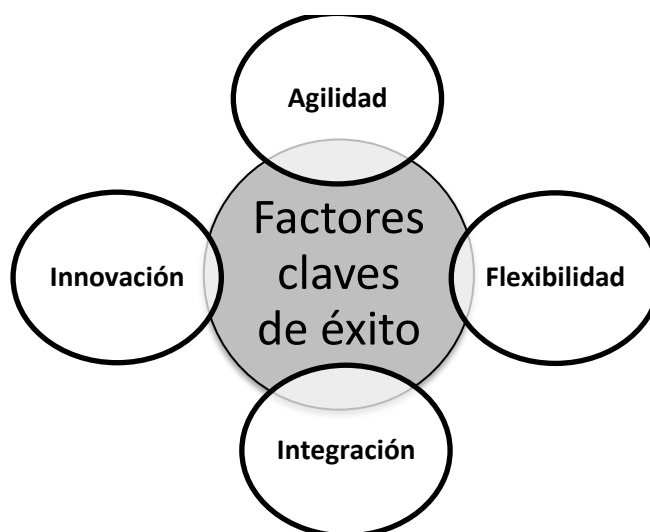


Figura 1. Factores claves de éxito

(Elaboración propia)

En cuanto a los factores de éxito aquí referidos, es importante la desburocratización, cuyo curso de acción se fundamenta los obstáculos que presenta para la agilidad y la velocidad en el cumplimiento de estrategias, la burocracia no es ya un mecanismo útil para el desarrollo de cualquier iniciativa o proyecto, sino un obstáculo entorpecedor para la realización efectiva encaminada hacia el progreso personal, social, institucional o de cualquier otra índole.

La flexibilidad en el desempeño del trabajo es crucial para la innovación, contribuye a motivar al personal y a darle libertad para la creación de nuevos proyectos e ideas que coadyuven a la mejora de cada biblioteca.

Por su parte, integrar actividades y procesos constituirá un elemento especial para la puesta en marcha de las estrategias y acciones, donde el éxito podrá ser obtenido de manera más fehaciente a través de la integración de actividades, de la colaboración mutua, de la participación integrada y la vinculación de diversos procesos, y no tratando de realizar cada uno de manera aislada.

Propiciar una atmósfera de creatividad e innovación en cada una de las bibliotecas públicas desde la biblioteca más aislada, hasta las centrales del país, será un reto a

cumplir, por lo que inyectar un espíritu de cambio desde dentro de la organización y hacia todos sus niveles, así como desde el exterior y desde la sociedad hacia las mismas bibliotecas públicas, será decisivo para la implementación de mejoras.

Adicionalmente, la sociedad ha cambiado, según la transición observable en la *Tabla 2*.

De	A
Sociedad industrial	Sociedad de información
Tecnología obligada	Tecnología avanzada
Economía nacional	Economía mundial
Corto Plazo	Largo plazo
Centralización	Descentralización
Ayuda institucional	Autoayuda
Democracia representativa	Democracia participativa
Jerarquías	Redes
Norte	Sur

Tabla 2. Megatendencias de cambio en la sociedad.

Fuente: Cope, Robert G. *Op. Cit.* p. 68

La economía nacional se ve afectada por la economía mundial, los planes y actuaciones de las instituciones ya no se realizan a corto plazo, sino que se orientan a garantizar su supervivencia dirigiendo estrategias de largo plazo, la centralización significa la exclusividad y dependencia total de los recursos y funciones, por lo que descentralizar a las organizaciones o expandirlas en un esquema más horizontal en estructura de Red es un buen punto de partida para establecer una buena organización del

trabajo cooperativo.

En suma, ante tal panorama, la RNBP habrá de encaminarse hacia nuevas tendencias de cambio estratégico, a fin de posicionarse de mejor manera en el entorno actual y venidero, de este modo, la transición habrá de contemplar los cambios estratégicos indicados en la *Tabla 3*.

Presupuesto reducido	→	Ampliación de recursos mediante alianzas
Fuente de recursos centralizada	→	Nuevas estrategias de financiamiento
Mercado restringido de usuarios	→	Mercado inclusivo mediante servicios y colecciones
Impulsada por los libros impresos	→	Impulsada por la tecnología
Cultura conservadora	→	Cultura de la innovación
Actividades centralizadas	→	Actividades propositivas desde la diversidad
Énfasis en lo empírico	→	Énfasis en lo profesional
Imagen decadente	→	Proyección de crecimiento
Enfoque hacia la cantidad	→	Enfoque hacia la calidad
Separación y especialización	→	Integración de actividades y procesos

Tabla 3. Cuadro de cambios estratégicos en la RNBP

Adaptado de: Cope, Robert G. *Op. Cit.* p. 53

Alianzas, profesionalidad, inclusión, tecnologías, crecimiento, calidad, integración y diversificación serán entonces algunos de los factores clave de cambio estratégico para la Red. Con todo ello, habrá que aprovechar la presencia de bibliotecas públicas distribuidas a lo largo del territorio nacional, y valerse de la ya existente estructura de Red para emprender acciones y estrategias, facilitar la dotación de recursos, la integración de proyectos, entre otros aspectos.

La RNBP tiene que cambiar si desea sobrevivir, pues tal como lo refieren algunos especialistas en gerencia:

El signo de nuestra era es el cambio acelerado y súbito. Existe un incremento de los problemas de las organizaciones. Abundan las ironías, las polaridades, las dicotomías, las dualidades, las ambivalencias, las paradojas, las confusiones, las contradicciones y las confusiones que una empresa deberá comprender y afrontar.⁵⁶

He ahí la importancia de la planeación, con la finalidad de anticiparse a los cambios venideros, de proyectar a la organización hacia una perspectiva futura y de organizar nuevos patrones operativos para afrontar el cambio.

1.5.2 El equipo de planeación

En el proceso de planeación estratégica intervienen diversos grupos, entre los cuales deben contarse: la comunidad de usuarios, quien a través de su experiencia, satisfacción y expectativas dará orientación al plan estratégico; el personal de la biblioteca, que otorgará una visión desde las tareas operativas que desempeña; la administración de la biblioteca, constituida por el director o coordinador y los miembros de la institución encargados de las tareas administrativas; a su vez, también habrá de considerarse al comité de la biblioteca, que puede ser un grupo de “amigos” de la biblioteca o socios dedicados a apoyar intelectual y financieramente la presencia de la biblioteca dentro de la comunidad y, por último, otras instituciones relacionadas con la institución en particular o bien, la dependencia a la que pertenece la biblioteca.⁵⁷

El proceso de planeación no debe ser llevado a cabo de manera aislada, sino que deberán considerarse los diferentes grupos de interés de los que emana la acción de la

⁵⁶ Warren Bennis y Burt Nanus, profesores de la Universidad de California, citados por Cope, Robert G. *Op. Cit.*, p. 96

⁵⁷ Jacob, M. E. L. *Op. cit.* p. 9-13

biblioteca pública, en los que recae su actuación y los demás agentes del entorno que pueden beneficiar o verse beneficiados por su presencia.

Adicionalmente, conformar un equipo de planeación por individuos especializados en el proceso de planeación, en los cambios vertiginosos de la sociedad y en la proyección de organizaciones a futuro, pero también, en la calidad de las bibliotecas públicas, el conocimiento de servicios innovadores y en emprendedores poseedores de un concepto diferente, pero efectivo y validado, de la biblioteca pública en México, será fundamental para poder infundir en los directivos, colaboradores y en el resto de la organización la visión apropiada de lo que se pretende lograr.

“Las actitudes, los valores y las aptitudes de quienes participan en la planificación son de importancia vital para el esfuerzo planificador”⁵⁸, puesto que todas esas cualidades incidirán de manera decisiva en las estrategias finalmente formuladas. La participación de una persona o grupo de personas que no posean una actitud propositiva, abierta a la innovación y a la transformación en pos de la mejora, por ejemplo, difícilmente dará como resultado un plan estratégico efectivo y una transformación real y positiva de las bibliotecas públicas mexicanas.

Por otra parte, el papel de los altos mandos o directivos, de los coordinadores estatales de bibliotecas, de los responsables de diferentes departamentos en la Dirección General de Bibliotecas y, de los encargados de la asignación de recursos y autorización de proyectos, será decisivo para alcanzar los factores de éxito pretendidos, para conseguir la mayor agilidad posible en los trámites que deban realizarse, propiciar la desburocratización, favorecer la integración de los procesos y actividades y generar una atmósfera de creatividad.

“Los gerentes obsesionados con el cambio o con la estabilidad están condenados a causar daño a sus organizaciones. [...] El administrador debe ser capaz de sentir cuándo explotar una cosecha establecida de

⁵⁸ Cope, Robert G., *Op. Cit.*, p. 79

estrategias y cuándo estimular que nuevos tipos o clases de ellas replacen a las antiguas”⁵⁹

El papel de los directivos o, en general, de quienes ejecutan la administración dentro de la Red, es crucial, pues hasta el momento ha sido en ellos en quienes ha recaído la toma de decisiones y por tanto, la determinación de la rapidez y la calidad de los procesos que se realizan en la organización. Estar conscientes de las estrategias, comprenderlas, apropiárselas y creer firmemente en su poder transformador, será una de las tareas indiscutibles de quienes conduzcan la RNBP.

Reconocer que el proceso de planeación llega a un mejor fin realizándose en tarea conjunta con especialistas, colaboradores y otros miembros de la institución, representa un gran paso para el éxito de los planes o instrumentos generados en cualquier organización y momento. El plan que aquí ha sido presentado, representa una propuesta razonada, que ha tratado de tomar en consideración los múltiples aspectos incidentes en la Red, sin embargo, revisar sus objetivos y elementos, de manera objetiva, profesional y bajo una perspectiva multidisciplinaria, diversa e inclusiva, antes de proceder a la implementación, será necesario para cotejar, mejorar y dirigir la propuesta hacia el mejor ámbito factible de acción.

La conformación de un plan estratégico holístico que considere los diferentes puntos de vista y perspectivas de los distintos agentes incidentes en la organización es fundamental para crear mejores propuestas.

Una vez que se ha concretado la formulación del plan, de sus objetivos y de sus estrategias, es necesario realizar una revisión de las políticas y procedimientos de la institución.⁶⁰ Tendrá que hacerse una revisión de los procedimientos para llevar a cabo las acciones, hacer una revisión sobre la idoneidad de éstas y su concordancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en caso de no ser propicias para ello, será

⁵⁹ Mintzberg, Henry. *Biblioteca de planeación estratégica*. México: Prentice Hall, c1995. p. 131

⁶⁰ Jacob, M. E. L. *Op. cit.*, p. 72

conveniente efectuar algunos cambios. De no ser posible el cambio a corto plazo, habrá que considerar su impacto en el plan y la necesidad de realizar cambios en él.⁶¹

Las políticas y procedimientos al interno de las organizaciones, así como aquellas que afectan directamente su actuación, tales como la Ley General de Bibliotecas, los manuales de procedimientos existentes, la Ley de Cultura, Ley de Transparencia, así como procesos empíricos internos de operación, realización de trámites, conducción de proyectos, logística organizacional, presencia de burocracia, entre otros fenómenos, repercuten en la consecución de los objetivos de la organización y, en este caso, en el logro de los objetivos estratégicos y en las acciones que se deban tomar para alcanzar cada estrategia. Las propuestas pueden ser las mismas, pero el método para alcanzarlas hace la diferencia en el modo, el tiempo y la motivación con que se llevan a cabo.

Las políticas y procedimientos internos derivan de la administración central de la organización, y si las autoridades mantienen una actitud renuente al cambio, entonces, el plan enfrentará un gran reto para llegar hasta su ejecución.

Por el contrario, si las autoridades y los miembros de la organización en quienes recae la dirección y ejecución del proceso administrativo se encuentran verdaderamente comprometidas con la institución y se interesan por su progreso contundente, se tendrán las facilidades para proveer los recursos necesarios, mover las piezas fundamentales y hacer los esfuerzos pertinentes para que sea posible. Como señala Jacob, “ellos [los directivos y administradores] deberán enfocarse en las cuestiones que realmente importan y no perder tiempo y energía en tareas que no hacen una diferencia real.”⁶²

“Es esencial que la revisión de políticas y procedimientos sea consistente con y soporte la misión, visión y objetivos de la biblioteca”.⁶³ Desarrollar el cambio en las políticas y procedimientos no debe realizarse de manera arbitraria, sino que es menester efectuar una revisión consensuada que permita identificar aquellas políticas y

⁶¹ *Idem.*

⁶² *Idem.*

⁶³ *Idem.*

procedimientos que afectan directamente el desarrollo de alguna de las estrategias formuladas en el plan, siendo así, tales estamentos serán susceptibles de ser evaluados y rediseñados, a fin de realizar las estrategias con mayor presteza, agilidad y eficiencia para alcanzar los objetivos en el plazo estipulado.

1.5.3 Modelos organizacionales

En cuanto a la administración, también ha habido distintos cambios en los modelos de administrar, de gestionar los recursos humanos y financieros, de organizar las funciones y estandarizar los procesos, aspectos que es importante considerar al momento de implementar el plan estratégico.

En la *Tabla 4* se muestran los cambios en el proceso burocrático de las organizaciones, los principios que tuvieron éxito en el pasado, el efecto que generaron y la sustitución actual de esos principios.

Principios burocráticos	Razón de éxito en el pasado	Por qué ya no funciona	Lo que ha sustituido este principio
Cadena jerárquica de mando	Produjo orden a gran escala, los jefes mantenían el orden y dominaban a los subordinados	No pudo lidiar con la complejidad, la dominación no es la mejor manera de organizar la inteligencia	Visiones y valores, equipos autónomos, coordinación lateral, redes informales, elección
Organización por funciones especializadas	Produce eficiencia por medio de la división del trabajo, enfoque en la inteligencia	No permite una intensa comunicación intrafuncional ni la coordinación al nivel horizontal de los pares	Especialistas con múltiples habilidades, organizaciones intraempresariales dirigidas al mercado
Reglas uniformes y estandarizadas	Creó un sentido de justicia, estableció con claridad el poder de los jefes	Las reglas siguen siendo necesarias, pero son muy diferentes	Derechos garantizados, institución de libertad y de sentido de comunidad
Procedimientos uniformes y estandarizados	Permitió la creación de una memoria organizacional y el uso de trabajadores	Responde lentamente al cambio, no permite lidiar bien con la complejidad, no	Autonomía y autogestión, fuerza de mercado y los principios éticos de la

	no calificados	estimula la intercomunicación	comunidad
Carrera vertical	Compraba lealtad, permitía la continuidad para una élite de gerentes y profesionales	Se necesitan menos gerentes y más trabajadores educados con oportunidad de obtener promociones, así las cosas, con menos posibilidades de avance	Carreras basadas en el crecimiento de la competencia, aumento de pago por competencia y por habilidades
Relaciones interpersonales	Redujo la fuerza del nepotismo: ayudó a los líderes a mantener la disciplina y a tomar decisiones importantes	Trabajos intensivos en conocimiento requieren relaciones más profundas	Relaciones más amplias, opciones alternativas, enfoque en los resultados
Coordinación superior por la jerarquía	Proporcionaba orientación a los trabajadores no calificados, fortalecía la supervisión requerida para los trabajos extenuantes y aburridos con una rápida rotación de empleados	Empleados educados cuentan con mayor preparación para autodirigirse	Equipos autoadministrados, comunicación lateral, colaboración

Tabla 4. Cambios revolucionarios en la burocracia de las organizaciones.

Adaptado de T. Pinchot y G. Pinchot. *The end of beureucracy and the rise of the intelliYork*: butterworth-Heinemann, 1996.

Años atrás, la cadena jerárquica de mando dio orden y dominación efectiva, sin embargo, de acuerdo con los factores de cambio observados en la dinámica organizacional, hoy el principio de flexibilidad, integración y horizontalidad en las organizaciones permea y favorece la ejecución de los proyectos, pues hoy ya no se busca dominar, sino propiciar la organización de inteligencias y saberes en pro de una causa.

Como se refirió anteriormente, la división del trabajo y el enfoque especializado de las funciones se orientaba a la creación de puestos de trabajo fijos, con tareas exclusivas, incluso hoy, este tipo de organización sigue vigente en muchas empresas, ya que se

considera que “[...] fomenta la dignidad individual, estimula la productividad y permite que cada empleado llegue a dominar su cargo”,⁶⁴ sin embargo, nuevamente el factor de la integración y la flexibilidad sugieren la preferencia por la multidisciplinariedad, la comunicación, la vinculación de las diferentes áreas y la libertad para ejercer funciones diversas y actividades creativas por parte del trabajador, permitiéndole ser parte de un todo integrado.

Los principios burocráticos de uniformidad y estandarización en los procedimientos, así como la denominada carrera vertical, que eran los utilizados en décadas pasadas, hasta el momento de formulación del presente plan manifiestan los defectos de: limitar el desarrollo del personal, falta de retribución adecuada según las competencias, restricción de las iniciativas de innovación, limitaciones en el desarrollo de nuevos proyectos y tareas, etc.

Por el contrario, la coordinación lateral, la integración de equipos de trabajo y la cooperación interpersonal, favorecen el crecimiento de las instituciones de hoy, otorgándoles valores de pluralidad, adaptación, libertad de acción y crecimiento.

A este respecto, las organizaciones manifiestan distintos tipos de liderazgo, de conducción, de gestión administrativa y de cultura organizacional, algunos de los modelos de tipos de organización en relación al uso de la información transmitida a lo largo de ella, son:⁶⁵

- Modelo colega: un grupo de expertos participa plenamente en la toma de decisiones. Este modelo funciona cuando existe un sentido de compartir valores, consagración a la organización, espíritu de cooperación, y la visión de que no existe jerarquía. La información es de carácter técnico.
- Modelo burocrático: da más importancia a una estructura organizativa formal

⁶⁴ Cope, Robert G. *Op. Cit.* p. 92

⁶⁵ *Ibid.* p. 92-93

con papeles, regulaciones preestablecidas y procedimientos ya fijados. [...] en este tipo de organización la información se suministra en una oficina creada con ese propósito, generalmente es información muy detallada, orientada técnicamente y con tendencia a justificar la existencia de la empresa.

- Modelo político: presume la existencia de conflicto de valores, metas y preferencias y lo considera algo natural. Las decisiones se alcanzan mediante transacciones negociadas a las que se llega en forma informal y que se verifican a través de los procesos de organización formal.[...] Este tipo de organización entrega información sobre temas y la información proviene de las diferentes fracciones.
- Anarquía organizada: considera que una empresa está dominada por profesionales con metas ambiguas, sistemas de recompensas poco estrictos y carentes de administrarse en forma racional. En ella la información es de poco valor y muy escasa.
- Racional: El modelo racional, por contraste con el de anarquía, considera las oportunidades para selección estratégica que surgen lógicamente mediante el uso de MIS [Management Information System -Sistema de información gerencial-], exploración ambiental y técnicas similares [...].

La presencia de un determinado modelo organizacional condicionará la implementación del plan estratégico, de ahí la importancia de tomar en consideración sus diferentes tipos.

La RNBP, en su curso de acción detectado hasta el momento, manifiesta el modelo de organización con tendencias burocráticas y políticas, sin embargo, es la primera la que manifiesta un predominio latente, siendo los procesos burocráticos los de mayor peso dentro de la organización. Coordinada por la Dirección General de Bibliotecas, dentro de

la Red son llevados a cabo procesos centralizados de actuación, normas, políticas, cursos de trámites a específicos y elaboraciones de informes detallados.

Ejercer el control de las acciones realizadas dentro de una Red de tan extensa cobertura territorial y cuantitativa en cuanto a bibliotecas en operación, conlleva a imaginar un escenario en donde difícilmente una propuesta local podrá ser implementada o bien, conllevará un gran costo de tiempo y esfuerzos, teniendo que pasar previamente por el consenso, aprobación y valoración de todos los niveles superiores, ya que según el modelo organizativo actual dentro de la Red, toda acción, innovación, proyecto o programa a implementar, “debe” seguir un curso de procedimientos previamente establecido, pasar por diversas fases que van desde la expedición de oficios, la revisión, las firmas, la remisión de documentos, el envío de los mismos a otro departamento, la canalización de la demanda y, finalmente, la aprobación, denegación o gestión de recursos para llevarlo a cabo, lo que en la mayoría de las ocasiones, deviene en un excesivo control de la iniciativa de acción y en el consecuente aplazamiento de acciones espontáneas de mejora.

En contraparte a los procesos burocráticos actuales presentes dentro de la Red, cabe hacer mención de actitudes, aptitudes y visión de cambio y de progreso en múltiples miembros del personal distribuidos en distintas partes de la República, ya sea como bibliotecarios del día a día o bien, como directivos o desde puestos de control. Muchos de ellos quieren innovar, se encuentran motivados para hacerlo y poseen las actitudes de servicio, altruismo y amabilidad tan deseables para cualquier biblioteca. No obstante, se ven constreñidos a la inacción debido a los procesos generales administrativos imperantes en la organización, que no dependen en sí mismo de una persona, sino del curso administrativo que la Red ha mantenido durante décadas y que, sin embargo, puede (y necesita) ser reconsiderado.

“La biblioteca pública se constituye como un centro principal de información para su comunidad, y debe integrarse en la planificación local, regional, autonómica y

nacional de comunicación e información”,⁶⁶ por ello, resulta imperativo que se estructure un nuevo plan estratégico de bibliotecas para México, un plan que más allá de propósitos básicos, factuales, conduzca su mirada al largo plazo, a la innovación total y a la reconceptualización de la biblioteca pública como institución, que no baste realizar lo necesario, ni lo suficiente, sino que se haga lo mejor en cada rubro, ante la propia institución, pero también ante la sociedad.

Actualmente, resulta fundamental conocer, reconocer y explicitar cuál es la misión de las bibliotecas públicas en el país, evaluar críticamente cuál es su situación actual y, a partir de ello, diseñar los planes, programas y líneas de acción pertinentes y estratégicos que permitan la reestructuración de las bibliotecas públicas en México desde su gestión. Con ello más que ver favorecida a la RNBP como institución, será la sociedad mexicana quien obtendrá para sí un beneficio notable a través de la renovación de una institución que es de todos y que desde su creación pretendió contribuir al desarrollo educativo y social de la nación, pero que con el paso del tiempo fue quedando rezagada al punto tal en que hoy es menester dar un giro a su actuación y reivindicar su presencia dentro de la sociedad, a fin de contribuir al logro de su cometido.

Tomando en consideración lo anterior, en el siguiente capítulo serán expuestos los factores presentes en la sociedad que tienen injerencia en la actuación de la RNBP, favoreciendo o impidiendo su desarrollo, así como aquellas circunstancias internas respecto a sus servicios, tecnologías de la información, desarrollo de colecciones, entre otros rubros, que serán analizados en función de su desarrollo particular, posicionándolos como fortalezas o como debilidades de la Red.

⁶⁶ *Pautas sobre los servicios de las bibliotecas públicas*. Leyre, España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2002. p. 2

CAPÍTULO 2

EL PAPEL DE LA RED NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MÉXICO EN LA SOCIEDAD ACTUAL



2. EL PAPEL DE LA RED NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MÉXICO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

La biblioteca pública, como una institución de carácter abierto a todos los ciudadanos y dependiente del Estado es, desde su esencia, fruto mismo de las condiciones de la sociedad en la que fue creada y a la que dedica sus servicios. Toda biblioteca pública será entonces reflejo fiel de los valores que rigen a la dependencia a la que pertenece, imagen misma de la proyección que la sociedad tiene de ella y, además, fiel reflejo de la importancia e interés que las autoridades dan a la cultura y a la educación a través de ella.

En todas latitudes y aunque quisiera pretenderse lo contrario, la biblioteca pública no crece como un organismo aislado a la sociedad que le circunda, sino que se manifiesta en consonancia con los avances tecnológicos, las expectativas de los ciudadanos, el nivel socioeconómico de su entorno, las características lingüísticas, ocupacionales y, en general, sociodemográficas de la sociedad en la que se encuentra, así como la presencia de otras instituciones.

“La prospectiva estratégica es un enfoque que impulsa el desarrollo de acciones en el largo plazo, con instrumentos que analizan simultáneamente disciplinas, factores, procesos y actores [...]”.⁶⁷ Por ello, atender una nueva línea prospectiva para las bibliotecas públicas de México, conlleva la consideración de diversos aspectos entre los que, por su influencia y repercusión directa con la biblioteca, se encuentran: el contexto político, los avances tecnológicos, la situación económica y el contexto ciudadano, rubros tales que serán tratados a continuación.

2.1.1 El nuevo entorno social de la biblioteca pública en México

El entorno en el que se desarrolla la biblioteca pública en la sociedad mexicana ha

⁶⁷ Herrera, Alma y Didriksson, Axel. *Manual de planeación prospectiva estratégica: su aplicación a instituciones de educación superior*. México: UNAM, 2006. p. 33

sido cambiante desde la época de su creación, pues han sido diversos factores los que han afectado e influido en su desarrollo dependiendo de la época de la que se tratase, tomando como aristas de su actuación condiciones políticas, económicas, sociales, educativas, entre otras.

El origen de la biblioteca pública se vio promovido por la iniciativa ciudadana desde la gestión de José Vasconcelos en la Secretaría de Educación Pública, en 1928, cuando múltiples fueron las exigencias de la sociedad por contar con una biblioteca pública en su comunidad. En aquel entonces, un bajo porcentaje de la población se encontraba alfabetizado, pocos sabían leer y escribir y fue así que para dar solución a tal problemática y mejorar la condición educativa de los ciudadanos, se promovió la creación de numerosas escuelas y bibliotecas públicas. El país se encontraba en una situación económica crítica tras la Revolución y era momento de restablecer el orden y la prosperidad económica del país.

Pasado el tiempo, la economía del país se fue restableciendo y los principales desarrollos tecnológicos del siglo XIX, tales como la televisión, el teléfono y la industria radiofónica comenzaron a difundirse paulatinamente en tierras mexicanas. El número de bibliotecas creció y para la década de 1980 se promovió la creación de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México.⁶⁸

Hace tres décadas, la situación económica de la sociedad se vio afectada fuertemente por diversos actores políticos y sociales, sin embargo, los rumbos de la educación se vieron orientados hacia el desarrollo y el apoyo a la escuela, contando con la biblioteca pública como una institución dedicada a ese fin. No obstante, como es natural al desarrollo de cada tiempo, por entonces imperaban condiciones distintas en cuanto a la escasa o incipiente provisión tecnológica del país, la precariedad de los medios de información y comunicación, así como la falta de un soporte a la instrucción y formación

⁶⁸ Para un acercamiento más amplio sobre aspectos históricos de la creación de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México, se sugiere consultar: Quezada Escamilla, Diana. *Diagnóstico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas*. Capítulo. 2. [Tesis]. México: UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, 2015.

directos para los ciudadanos que devino en la necesidad de la sociedad por contar con una institución que diera respaldo y apoyo a la educación escolarizada, como fue la biblioteca pública.

La Red fue creciendo en número de bibliotecas, año con año se agregaron más y más recintos bibliotecarios distribuidos a lo largo y ancho del país; el siglo XXI se abrió paso con la implementación de recursos tecnológicos avanzados como el Internet y las computadoras, que poco a poco tuvieron cabida en cierto porcentaje de bibliotecas públicas, sin embargo, el desarrollo fue dado de manera desigual, ya que mientras algunas bibliotecas se vieron favorecidas en gran medida en cuanto a infraestructura y equipamiento, la mayor parte de ellas quedó en una situación de rezago inminente.

Hoy, las condiciones en las que las bibliotecas públicas mexicanas subsisten son críticas y rápidamente cambiantes, su importancia y repercusión social se ha puesto en tela de juicio de manera silenciosa no sólo por las autoridades locales, sino por la ciudadanía misma, las bibliotecas públicas se encuentran en un entorno social con múltiples aristas que inciden en su desarrollo y a su vez, se ven afectadas por una serie de acontecimientos sociales de preocupación para México.

Algunos de los factores y procesos que repercuten en el desarrollo actual de las bibliotecas públicas del país pueden ser reconocidos como los siguientes:

- Percepción de la ciudadanía sobre la biblioteca pública.
- Valor de la biblioteca pública ante las autoridades.
- Asignación presupuestal al rubro de cultura y RNB.
- Condición educativa de los ciudadanos.
- Características demográficas de la ciudadanía.
- Condición socioeconómica del país.

- Desarrollo tecnológico.
- Desastres naturales.
- Valores socioconductuales.

Los factores y procesos aquí expuestos pueden ser ubicados en distintas categorías, según el tipo de repercusión o vínculo estrechado con las bibliotecas públicas, así, de la percepción que la ciudadanía tiene de las bibliotecas públicas, dependerá el uso que haga de las mismas, sin embargo, esta relación entre percepción y bibliotecas públicas es de carácter bidireccional, ya que la labor realizada por las bibliotecas ejercerá una influencia directa en la percepción que los ciudadanos tengan de ellas.

En cuanto al valor de la biblioteca pública ante las autoridades, puede afirmarse que de éste dependerá directamente el presupuesto que se asigne a la Secretaría de Cultura y a la RNBP, o bien, de manera local, el valor que las autoridades municipales perciban que la sociedad da a la biblioteca pública, condicionará a su vez el valor que las propias autoridades otorgarán a esta institución y, por lo tanto, de ello derivará el apoyo que otorguen a la misma.

Esos tres primeros factores son entonces coincidentes y se encuentran relacionados de manera biunívoca, ejerciendo influencia uno sobre otro y a su vez, recibiendo de los otros factores. Por su parte, la condición educativa de los ciudadanos es un factor más que pudiera parecer completamente externo a la presencia de la biblioteca pública, no obstante, aun cuando es un factor presente en el entorno actual de la sociedad mexicana, más que influir en la biblioteca pública, es la biblioteca pública la que repercute en su desarrollo; de este modo, la condición educativa de los ciudadanos se ve determinada por los esfuerzos de la educación escolarizada, no escolarizada, autodidacta, y del apoyo que a éstas brinde la biblioteca pública.

La situación socioeconómica del país por su parte, se muestra compleja, sin embargo, cabe mencionar la actividad ocupacional de cada distrito económico entidad

federativa de la República, los niveles de pobreza, de ingresos de la población y, por consecuencia, la predisposición y posibilidad que los ciudadanos tengan para ejercer actividades de recreación, ocio, educación o formación personal. Bien es sabido que la situación económica del país no sólo depende ciertos fenómenos al interior de la sociedad mexicana, sino que forma parte y se ve influida por los flujos de la economía global, afectando el desarrollo y progreso de la nación en distintos ámbitos.

En cuanto a las características demográficas de la ciudadanía, puede decirse que éstas se encuentran presentes para ser tomadas en consideración al momento de diseñar los servicios bibliotecarios a brindar a la población, según su ocupación, edad, género, grupo lingüístico o étnico, entre otros aspectos.

El desarrollo tecnológico, por su parte, resulta ser un factor incidente en el desarrollo de las bibliotecas públicas y es crucial para posicionarlas adecuadamente ante las exigencias actuales del mundo globalizado. Por el otro lado, los desastres naturales, tales como huracanes, tormentas tropicales, terremotos y otros fenómenos naturales sucedidos en México con frecuencia, deben forzar a las bibliotecas públicas a crear mecanismos de respaldo o emergencia contra este tipo de contingencias, obligándolas a poseer recintos óptimos, orientados a combatir este tipo de acontecimientos, ya que una infraestructura edilicia adecuada siempre permitirá obtener un mayor confort de los usuarios, garantizar la preservación de los materiales bibliográficos a largo plazo y, en general, brindar seguridad para usuarios y colecciones.

Por último, los valores y conductas de la población son características determinantes entre los usuarios reales y potenciales, y será la biblioteca quien deberá tomar en cuenta tales valores para lograr cautivar el interés del usuario, mismo que sólo así podrá verse inducido a hacer uso consecuente de sus servicios y materiales. Los usuarios pueden hacer uso de las bibliotecas públicas según la necesidad o interés que mantengan sobre las mismas, no obstante, actualmente la necesidad de la población por hacer uso de estas instituciones se ha visto mitigada por el uso de recursos tales como Internet, cuya utilización se ha masificado exponencialmente; siendo así, el interés de la población por

la biblioteca pública se encuentra igualmente estático, hecho ante el cual la biblioteca habrá de proponer mecanismos para su motivación.

“[...] la planeación prospectiva incorpora la lectura global de los procesos y la multiplicidad de relaciones que pueden darse entre ellos. Su complejidad exige la reflexión continua, la lectura crítica de la realidad y la puesta en marcha de acciones que transformen el presente”.⁶⁹

Por otra parte, además de los factores anteriormente abordados, existe una serie de actores que inciden en la condición actual y venidera de las bibliotecas públicas del país, a saber:

- Autoridades federales, estatales y municipales.
- Responsables de las bibliotecas públicas.
- Instituciones sociales.
- Empresas privadas.
- Ciudadanía.

Las autoridades federales, estatales y municipales son las encargadas de otorgar los recursos necesarios para el desarrollo, sostenimiento y mejorar de las bibliotecas públicas del país en los diferentes aspectos que las componen, su papel dentro del entorno actual es fundamental y será a éstas a las que habrá de referirse al momento de pretender hacer algún cambio o mejora. A este respecto se sostiene entonces la relevancia de los procesos políticos y burocráticos en los que se desenvuelve todo trámite y gestión en el México de hoy y ante el cual se habrá de hacer frente con presteza y conocimiento de causa, así como ejerciendo un papel igualmente político de cara a las autoridades, de modo tal que sea posible hacer efectivo el ejercicio de demanda de requerimientos y solicitud de apoyo

⁶⁹ Herrera, Alma y Didriksson, Axel. *Op. Cit.* p. 33

por parte de los recintos bibliotecarios.

Los responsables de las bibliotecas públicas, por su lado, están habituados a los modelos antiguos de gestión bibliotecaria, a los procesos que hasta el momento han sido llevados a cabo y a las dinámicas bibliotecarias existentes durante los últimos treinta años, por ello, enfrentar la resistencia al cambio será un reto al pretender implementar un nuevo modelo y concepción de bibliotecas públicas.

La biblioteca pública no es una institución aislada, sino que se encuentra conviviendo en un mismo entorno con otras instituciones sociales públicas y privadas, tales como pueden ser escuelas, hospitales, museos, secretarías, y además, por espacios públicos, como parques, plazas o auditorios. En el caso de Colombia, las bibliotecas públicas de Medellín reciben un apoyo significativo del Estado, pero sobre todo, de la asociación de Empresas Públicas de Medellín (EPM) que desde hace alrededor de una década se han unido para reconocer el valor de la biblioteca pública y su impacto favorable en la educación y valores de la sociedad, brindando un apoyo económico de gran peso para la construcción de los llamados “Parque biblioteca”, con recintos amplios construidos bajo estándares de calidad y servicios diversos que logran posicionar a la biblioteca en un lugar privilegiado dentro de la sociedad como un centro de cultura y encuentro para todos los ciudadanos.

En el caso de México, la vinculación con otras instituciones sociales es escasa, nula o tan sólo se lleva a cabo en bibliotecas como la Biblioteca de México y la Biblioteca Vasconcelos, donde se realizan actividades con museos, exposiciones, pláticas, conferencias con profesores de las universidades más destacadas del país, entre otras actividades, sin embargo, hablar de vinculación bibliotecaria con el resto de las instituciones de la sociedad, no puede ser efectivo de tratarse únicamente de un par de bibliotecas, sino que su aplicación es necesaria en toda biblioteca, no sólo en las grandes y monumentales, sino hasta en la más pequeña biblioteca pública municipal.

Por último, la ciudadanía constituye a su vez, un factor igualmente importante que,

hoy día parece ser inexistente, pero que un siglo atrás fue decisivo para la creación de nuevas bibliotecas públicas, tales como la Biblioteca “José Martí” en el Barrio de San Ángel, de la ciudad de México, donde en las primeras décadas del siglo XX, los vecinos del lugar exigieron la construcción de una biblioteca pública para todos, logrando su construcción en lo que antes había sido un terreno baldío.

Así, puede observarse que es la ciudadanía quien tiene el poder y capacidad para exigir la mejora de sus instituciones, pero de no haber cohesión social, unión y búsqueda común de un objetivo, esto no será posible. Los ciudadanos de hoy no reconocen la importancia de la biblioteca pública, desconocen su potencialidad para apoyar a las tareas diarias, a la emancipación del ser humano, a la formación personal y a la posibilidad de ser un lugar de encuentro de saberes, intereses y culturas, en un espacio agradable de creación.

El fenómeno anterior no atañe únicamente a los ciudadanos, sino que es responsabilidad de la biblioteca, pues cómo puede tener el ciudadano una percepción favorable de la misma en cuanto a utilidad y valía, sino son las bibliotecas públicas quienes no trabajan por brindar al ciudadano lo que realmente necesita y no sólo ello, sino de ir más allá de sus expectativas y deseos y cautivarlo desde una posición actualizada, vigente y prospectiva.

Las bibliotecas hoy necesitan recordar su esencia, desanclar su actuación del pasado y reorientarse por completo hacia la perspectiva del futuro, para ello, la consideración de estos y otros factores será fundamental en el desarrollo de un nuevo plan estratégico para la mejora de las bibliotecas públicas del país.

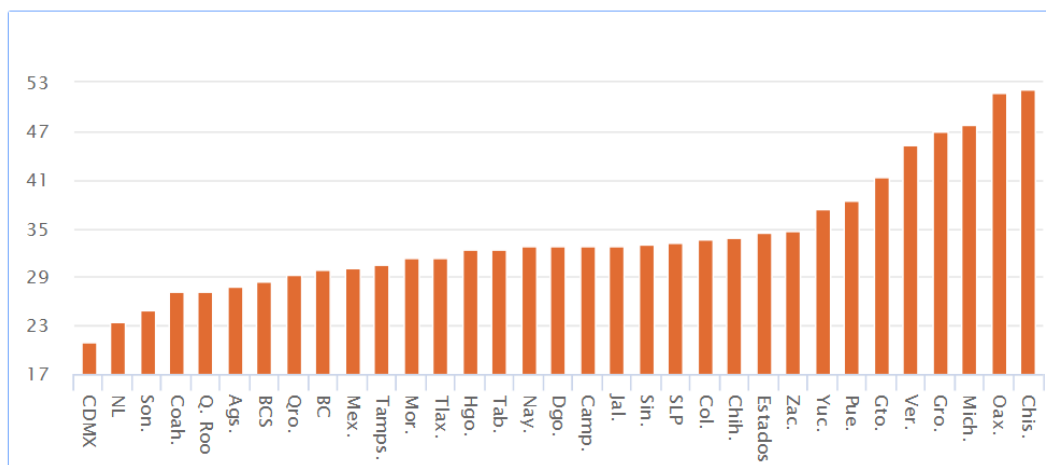
2.1.2 Contexto educativo, tecnológico, económico y ciudadano

El contexto actual en el que se desenvuelven las bibliotecas públicas de México es diverso al de hace treinta años, año con año, las situaciones sociales cambian y devienen en problemáticas diversas, en fenómenos y acontecimientos que en su conjunto plantean

una atmósfera diferente a la que las bibliotecas se ven sometidas. Es así entonces que habrá de plantearse si ante una sociedad con características y valores diferentes, con condiciones políticas, económicas y educativas diferentes, sigue siendo de utilidad el mismo modelo de biblioteca pública que se ha tenido hasta ahora como herencia del pasado.

Hasta el día de hoy, el contexto educativo se encuentra en un mejor posicionamiento que en el pasado, sin embargo, un gran porcentaje de la población continúa siendo relegado por la baja escolaridad mientras que, al mismo tiempo, el crecimiento, el nivel educativo y la calidad de vida de los ciudadanos es desigual según su entidad federativa.

Los estados del sur del país son los más afectados en cuanto a educación, Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Michoacán, respectivamente, se encuentran entre los estados con un mayor número de analfabetas y rezago educativo, tal como puede observarse en la *Gráficas 1 y Gráfica 2*:

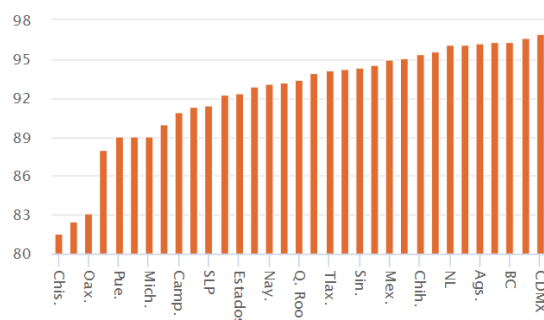


Gráfica 1. Porcentaje de la población de 15 años y más con rezago educativo.

Fuente: INEGI *Encuesta Nacional de los Hogares 2016*. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/default.html> [Consultado: 10 enero 2017].

El 52.1% de la población en Chiapas y el 51.8% de la población en Oaxaca se

encuentran en estado de rezago educativo, igualmente, los niveles de pobreza son altos en esta región, mientras que los desastres naturales igualmente ejercen una fuerte influencia en su progreso.



Gráfica 2. Porcentaje de la población de 15 años y más alfabeta

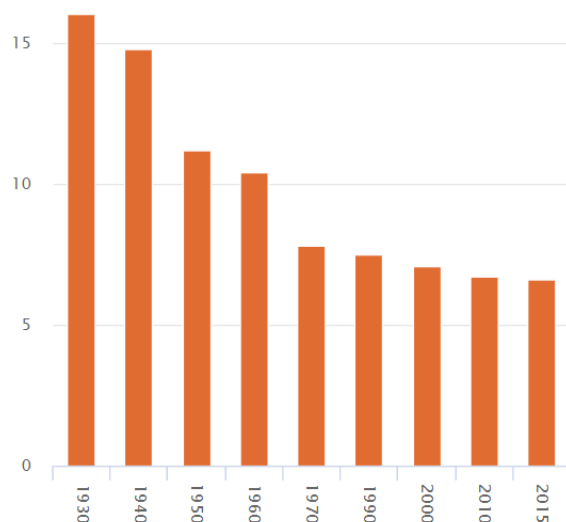
Fuente: INEGI *Censos y conteos de población y vivienda*. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/default.html> [Consultado 13 enero 2017].

Los tres estados con mayor número de analfabetas son, Chiapas, Guerrero y Oaxaca, que cuentan con el 81.6%, 82.5% y el 83.1%, de la población alfabetizada, respectivamente. Esta situación es preocupante, al manifestarse una diferencia radical con respecto al resto de los estados, Veracruz aventaja con 88%, seguido de Puebla, hasta llegar a Baja California con el 96.3 % de población alfabetizada, Coahuila con el 96.6% y finalmente la Ciudad de México con el 97%.

La presencia de población analfabeta de 15 y más, representa un nicho de oportunidad para las bibliotecas públicas, puesto que el porcentaje de la población que se encuentra en esta condición, seguramente no contó con la posibilidad de cursar con estudios escolarizados, de modo tal que habrá de recurrir a otro medio o recurso para adquirir las habilidades básicas de lectura y escritura, hecho ante el cual tendrá sin lugar a dudas un papel preponderante la biblioteca pública, que habrá de promover los mecanismos necesarios para llegar hasta tal sector de la población, incluyendo actividades extramuros y haciendo gala de su carácter público y gratuito para brindar y ofrecer sus servicios a la población necesitada.

En este punto se hace evidente además, la relación de este factor con la presencia de desastres y condiciones naturales, ante los cuales, la prevalencia de escuelas y bibliotecas construidas óptimamente en cuanto a su estructura, se torna difícil.

En México, a principios del siglo pasado, en 1930, el 16% de la población mexicana aún hablaba alguna lengua indígena; según dato actualizado hasta 2015, esa cifra se fue viendo disminuida, de modo tal que ahora sólo el 6.6% de la población posee esta característica.



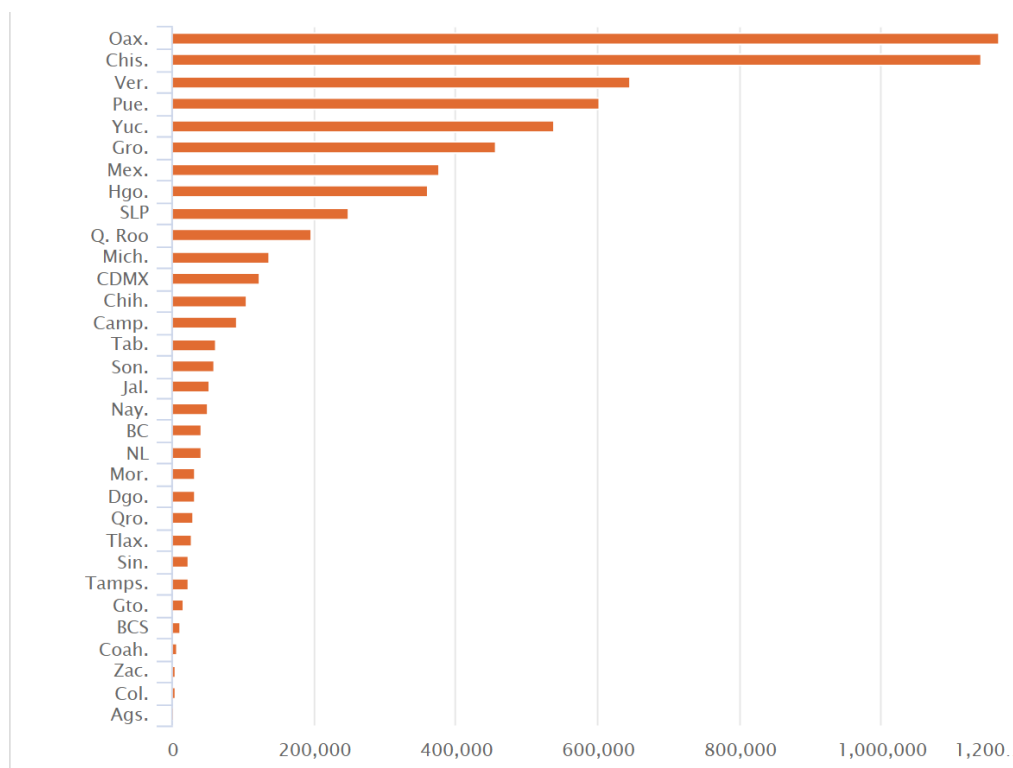
Gráfica 3. Porcentaje de la población de 5 años y más hablante de una lengua indígena

Fuente: INEGI. *Banco de indicadores sociodemográficos*. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/indicadores/?ind=6200240493&ag=00> [Consultado 20 febrero 2016].

Como se observa en la *Gráfica 3*, la disminución de la población hablante de lenguas indígenas se fue acrecentando a través del tiempo, hecho preocupante, al ser México un país de riqueza cultural invaluable, con la convergencia de numerosas etnias distribuidas a lo largo del territorio nacional con costumbres y tradiciones específicas que dan valor a la identidad del país, desde sus orígenes prehispánicos, perder las lenguas indígenas en México es un hecho que debe ser de gran preocupación para la preservación de la

identidad y la historia del país, de un pasado que fue borrado tras la conquista y cuyos vestigios yacen hoy día aún entre quienes lo habitamos.

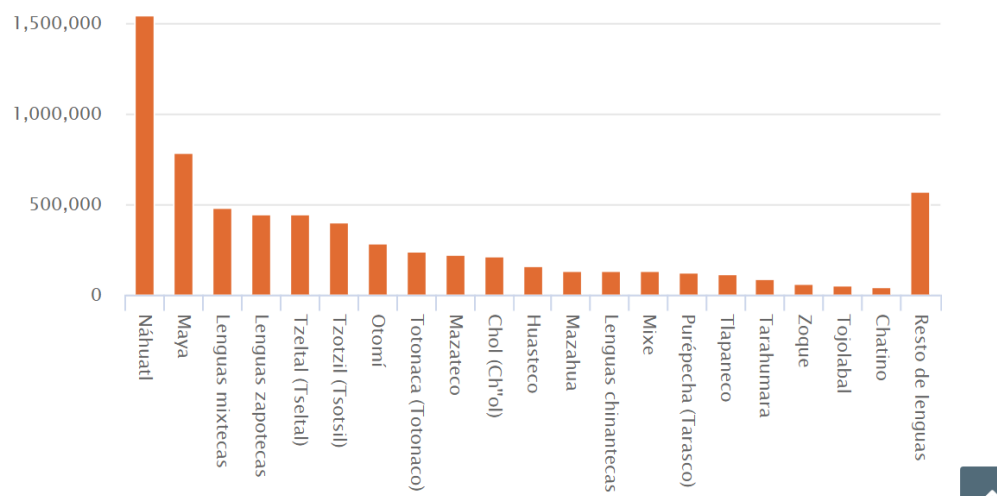
En la actualidad, los estados de Oaxaca y Chiapas cuentan con el mayor número de población indígena o hablante de lenguas indígenas, con más de un millón de personas hablantes en cada uno de los estados. (Ver Gráfica 4)



Gráfica 4. Población de 5 años y más hablante de lengua indígena

Fuente: INEGI *Censos y conteos de población y vivienda*. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/default.html> [Consultado 18 enero 2017].

A su vez, las lenguas más habladas, son el náhuatl (1,544,968 hablantes) y el maya (786,113 hablantes), según la *Gráfica 5*, mostrada a continuación, resultado del censo 2010.

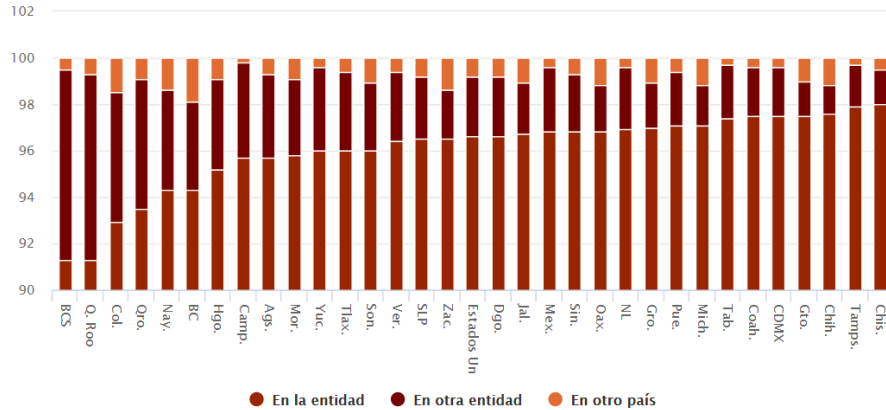


Gráfica 5. Población de 5 años y más hablante de lengua indígena por principales lenguas

Fuente: INEGI Censos y conteos de población y vivienda. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/default.html> [Consultado 20 enero 2017].

La biblioteca pública ha de tomar medidas pertinentes al respecto para garantizar que las lenguas se sigan hablando, dotando de material bibliográfico en la propia lenguas de los pueblos y etnias, prestando servicios en tales idiomas e inclusive, otorgando los cursos, capacitaciones o actividades necesarias para difundir el uso de las lenguas y preservar las tradiciones de los pueblos.

A fin de valorar la diversidad poblacional en los estados de la República y, por tanto, la posible diversidad de usuarios de bibliotecas públicas en cuanto a su procedencia, se tiene la siguiente gráfica, en la que se muestra la permanencia de los ciudadanos en su entidad de origen o bien, su estatus migratorio hacia otra entidad federativa del país o hacia el extranjero.



Gráfica 6. Porcentaje de la población de 5 años y más, según lugar de residencia 5 años antes.

Fuente: INEGI Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2014. Disponible en:

<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/enadid/2014/> [Consultado 20 enero 2017]

Según se observa en la *Gráfica 6*, la mayor parte de las entidades cuenta con población originaria del mismo estado, la mayoría de los habitantes del país permanece en su estado de origen a excepción de los estados con ubicación geográfica más alejada del centro del país, como Baja California Sur y Quintana Roo, seguidos por Colima, que por su extensión geográfica se especula, sus habitantes emigran a otros estados para buscar fuentes de estudio o trabajo.

De esta forma, puede deducirse que la población en cada uno de los estados mantiene, de modo general, las mismas tradiciones y costumbres como residentes de la entidad, posee una identidad característica, atributos en común determinados por la coincidencia de ubicación geográfica, como pueden ser regionalismos, tipo de ocupación, intereses, etc., así como un sentido de pertenencia. Ante esta situación, sería conveniente ver reflejada la individualidad de cada biblioteca, pero su unión como red estatal, consolidada con una identidad propia en respuesta a las características intrínsecas de su estado.

A continuación se brindarán algunas cifras recabadas del módulo y Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de TIC en Hogares, 2013-2015 bajo el rubro denominado “Sociedad de la información”, los indicadores postulados son los que se muestran en la *Tabla 5*:

Indicador	Unidad de Medida	Valores porcentuales.			Variación Porcentual (diferencia en puntos)	
		2013	2014	2015	2014	2015
Hogares con computadora (como proporción del total de hogares)	Porcentaje	35.8	38.3	44.9	2.5	6.6
Hogares con conexión a Internet (como proporción del total de hogares)	Porcentaje	30.7	34.4	39.2	3.6	4.8
Hogares con televisión (como proporción del total de hogares)	Porcentaje	94.9	94.9	93.5	0.0	- 1.3
Hogares con televisión de paga (como proporción del total de hogares)	Porcentaje	36.7	38.1	43.7	1.4	5.6
Usuarios de computadora (como proporción de la población de seis años o más de edad)	Porcentaje	46.7	46.3	51.3	- 0.4	5.0
Usuarios de Internet (como proporción de la población de seis años o más de edad)	Porcentaje	43.5	44.4	57.4	0.9	13.0
Usuarios de computadora que la usan como herramienta de apoyo escolar (como proporción del total de usuarios de computadora)	Porcentaje	49.7	50.1	51.3	0.4	1.2
Usuarios de Internet que han realizado transacciones vía Internet (como proporción del total de usuarios de Internet)	Porcentaje	5.8	5.5	12.8	- 0.2	7.3
Usuarios de Internet que la acceden desde fuera del hogar (como proporción del total de usuarios de Internet)	Porcentaje	44.1	43.2	29.1	- 1.0	- 14.1

Tabla 5. Indicadores sobre sociedad de la información, 2013 a 2015.

Fuente: INEGI. Indicadores de Ciencia y Tecnología. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=19007> [Consultado 20 enero 2017].

Como puntos relevantes a mencionar se encuentra que el número de hogares con televisión decreció, mientras que el porcentaje de usuarios de Internet en México se elevó en 13 unidades, de 43.5% a 57.4% en sólo dos años. A su vez, cada vez es un mayor número de usuarios el que usa la computadora como herramienta de trabajo o apoyo escolar, así como para realizar transacciones vía electrónica, hecho curioso es, por último que la cantidad de la población que accedía a internet desde un sitio fuera de casa, se ha visto disminuida, de modo tal que según la cifra actualizada de 2015, tan sólo el 29.1% de

la población recurre a un medio externo para consultar internet, la cifra demuestra que cada vez más un mayor número de mexicanos cuenta con la dotación básica de tecnología adquirida por su propia cuenta en la mayor parte de los casos, mediante computadoras personales o portátiles a través de las que accede a Internet.

En el caso de las bibliotecas públicas, éstas también han sido equipadas con sus respectivas computadoras en los Módulos de Servicios Digitales desde los años 2007-2009, sin embargo, la percepción que la población ha tenido de ellas para hacer uso de tales servicios puede haberse visto modificada al contar con sus propios medios de acceso tecnológico.

La alta presencia de computadoras personales y acceso a internet por habitante es reflejo de un progreso tecnológico notable en el país, algunos podrían pensar que tal abastecimiento se ha puesto en contraposición con los valores de la biblioteca pública o tal vez, que pudiera ser un factor que pusiese en detrimento el uso de los servicios digitales proporcionados por las estas instituciones, sin embargo, desde la perspectiva de la autora, la presencia difundida de las tecnologías de la información y comunicación entre los ciudadanos no debe ser considerada como un rival de los servicios de la biblioteca pública, sino que debe ser tomado como un aliado para la misma.

Así, podrían implementarse nuevos servicios digitales dirigidos para toda la ciudadanía de manera gratuita, validados y gestionados por y desde la RNBP, servicios de calidad, con colecciones actualizadas, completas y de la mejor envergadura para atender las necesidades de información, factuales y avanzadas de la población. Por otra parte, la biblioteca debe propiciar la generación de espacios preferibles para el estudio, la lectura y la consulta, de esta forma, aun los usuarios que cuentan con computadora personal, podrán asistir gustosos a hacer uso del recinto de la biblioteca pública como un espacio favorable para la concentración y la tranquilidad, mucho más óptimo que la consulta o el trabajo desde la propia casa.

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre disponibilidad y uso de tecnologías de la

información en los hogares, 2015, los mexicanos que utilizan Internet, declararon emplearlo para:⁷⁰

- Obtener información general 88.7 %
- Como herramienta de comunicación 84.1%
- Para acceder a contenidos audiovisuales 76.6%
- Para acceder a redes sociales 71.5 %

Las cifras anteriores son entonces datos clave para la elaboración de un plan de servicios digitales para la población, donde tendrán que atenderse los principales requerimientos exigidos por la comunidad en cuanto al tipo de información a obtener, las herramientas o aplicaciones necesarias para la comunicación, el tipo de contenidos a brindar, entre otros aspectos.

Adicionalmente, según la misma Encuesta, “las ciudades de Querétaro, Monterrey, Cancún y Hermosillo se destacaron por presentar una penetración de uso de Internet del 65 por ciento o más, mientras que Tuxtla Gutiérrez y Tlaxcala tuvieron una penetración por debajo del 45 por ciento de los hogares.”⁷¹

En la *Figura 2* se observa la distribución de ciudades participantes en el estudio mencionado, según la cantidad de hogares provistos de Internet.

⁷⁰ INEGI. “Encuesta Nacional sobre disponibilidad y uso de tecnologías de la información en los hogares, 2015”. En: *Boletín de prensa* núm. 131, 14 marzo de 2016. p. 2

⁷¹ *Ibid.* p. 6

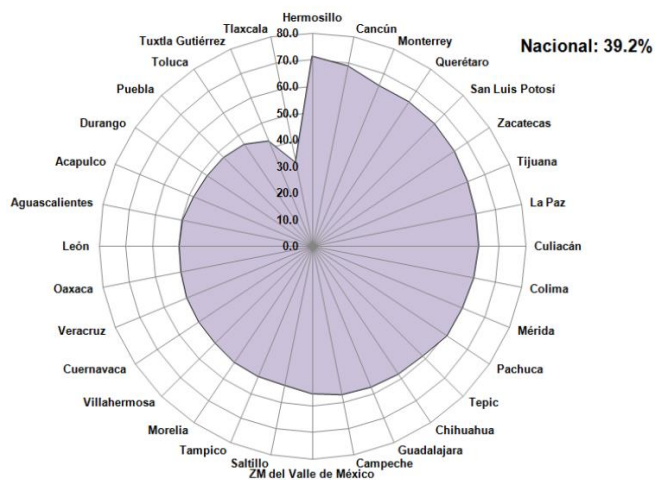


Figura 2. Hogares con Internet por ciudades seleccionadas, 2015

Fuente: INEGI. “Encuesta Nacional sobre disponibilidad [...] *Op. Cit.* p. 6

De acuerdo con lo anterior, se observa que los sectores en los que mayor injerencia y utilidad podría tener la biblioteca pública dentro de su comunidad para proveer de servicios básicos de Internet, serían la zona sur y centro del país, en Tlaxcala, Chiapas, Puebla, Estado de México, Guerrero y Aguascalientes, y en el norte del país al estado de Durango. Por su parte, Sonora, Quintana- Roo, Nuevo León y Querétaro se encuentran entre los estados mejor tecnológicamente provistos. De esta forma, la dotación de equipos digitales observa una prioridad notable, haciendo énfasis en los estados que con el menor porcentaje de hogares con Internet, sin embargo, la prestación e innovación en servicios digitales no será desigual, sino que tratará de ser igualmente penetrante en su comunidad independientemente del estado al que se pertenezca; no obstante, habrán de tomarse en cuenta las condiciones de infraestructura propias de cada comunidad.

Un último aspecto a considerar, entre los muchos más que ejercen su influencia en la actuación de la RNBP, es la asignación presupuestal al rubro “Cultura” dentro del cual se encuentra la RNBP. En 2016, el presupuesto asignado al sector cultura fue de \$15,255,000,000⁷² mientras que para el ejercicio fiscal 2017 se otorgaron

⁷² Cortés, Luis. “Reducen presupuesto en cultura para 2017”. En: *El Universal*, 11 noviembre 2016.

12,428,300,085,⁷³ con lo cual se observa una reducción inminente a este rubro.

[...] no todas las comunidades perciben la biblioteca pública como un servicio vinculado con los derechos básicos del ciudadano. Cuando ello no es así y cuando se tiene la visión de que únicamente es un servicio más de ocio y de cultura, puede ocurrir con facilidad que, ante restricciones presupuestarias, la biblioteca sea el servicio que más lo acuse. Si además se tiene la presión y las expectativas del ciudadano sobre la creación de innovadores servicios vinculados a las tecnologías que la biblioteca no puede atender, la situación deviene crítica.⁷⁴

El presupuesto otorgado a la cultura en 2017 fue entonces 21.1% menor al asignado el año anterior, de modo que la actuación las diversas instancias que componen el rubro tuvo que verse afectada por la distribución de dicho presupuesto. El ejercicio presupuestal en cada uno de los estados de la República debe ser efectuado de manera concienzuda y bien fundamentada, no debería responder a las vicisitudes de la gestión en turno, sino más bien a las exigencias y necesidades más apremiantes de la sociedad en sus diferentes estratos y regiones.

El presupuesto asignado en el mismo período para Educación Pública, por su parte, fue de \$267,655,185,221, lo cual significa que es superior al de Cultura por poco más de 255 millones de pesos. Al respecto, se tiene que

“La biblioteca es un servicio público y, como tal, al sistema bibliotecario se le debería reconocer su potencialidad para la transformación de las estructuras sociales, al igual que al sistema educativo, y debería estar considerado por las instancias políticas como un

⁷³ México. *Presupuesto de egresos de la Federación*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. p. 39.

⁷⁴ Lozano Díaz, Roser. *La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandando personas*. Girón (Asturias), 2006. p. 23

instrumento de cambio para los individuos y para las comunidades”.⁷⁵

Lo anterior indica que al rubro de cultura no le ha sido conferida la misma importancia que al sector educativo, no se conciben ambos rubros como si fueran parte del mismo proceso o por lo menos que estuviesen vinculados como un binomio estrecho y bien consolidado. Significa que la percepción que las autoridades poseen sobre el sector cultural puede mejorar y ha de elevarse con respecto a otros rubros o bien, garantizar que los recursos asignados se otorguen según la necesidad y con miras a hacer una inversión y no un gasto. Hacer ver a las autoridades indicadas que la inversión en cultura no sólo dará un mejor soporte al sistema educativo del país, sino que elevará la calidad de vida de los ciudadanos, promoverá una actitud que más allá de lo cognoscitivo podrá permear en valores y conductas de la población, será fundamental para elevar mejorar las instituciones bibliotecarias públicas tan carentes de recursos materiales e infraestructura edilicia, tanto como de servicios innovadores.

En suma, la biblioteca pública deberá entonces dotar de valor agregado a sus colecciones digitales, diversificar sus espacios, continuar proveyendo de tecnologías de la información a sus usuarios a través de tales módulos de servicios digitales, así como de otros recursos tecnológicos y multimedia igualmente atractivos para la comunidad. A su vez, contar con una distribución adecuada del presupuesto para bibliotecas públicas ha de ser fundamental para garantizar el aprovechamiento de los recursos, para lo cual será necesario conocer las necesidades de cada red estatal de bibliotecas.

Que las bibliotecas cuenten con espacios, colecciones, servicios adecuados y un sinnúmero de detalles más cuidados específicamente bajo estándares de calidad y vistos bajo el cariz de la innovación y la prospectiva, que las bibliotecas estén llenas de usuarios, que haya disponibilidad, pero que sus espacios estén siempre en uso, sus salas, sus lugares de lectura individual, espacios de trabajo en equipo, que las colecciones sean consultadas y no permanezcan estáticas en los estantes silentes de un rincón olvidado de

⁷⁵ *Idem.*

la ciudad, que las bibliotecas sean un organismo vivo será la tarea que ocupará al ejercicio del plan estratégico que aquí se propone, pero ello sólo habrá de ser posible analizando los aspectos que aquí están siendo mencionados, así como tantos más que inciden igualmente en este fenómeno, todo ello con el propósito último de localizar los puntos de oportunidad para las bibliotecas públicas, así como detectar las amenazas que hayan de ser combatidas con estrategias de trabajo inteligente y procesos efectivos de colaboración.

2.1.3 Identificación de amenazas y oportunidades

2.1.3.1 Amenazas

De acuerdo con el análisis del entorno y contexto actual que circunda la actuación de las bibliotecas públicas en México, se han logrado extraer las principales *amenazas* y *oportunidades* más contundentes para la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México dentro del período actual, vigentes en un horizonte de tiempo de cinco años atrás, hasta contar con los factores más apremiantes de 2017.

Las amenazas son factores políticos, culturales, sociales, naturales, entre otros, presentes actualmente en la República Mexicana de manera externa a la RNBP, no pueden ser cambiados directamente por ésta, pero afectan al fenómeno de que se trata, en este caso, el desarrollo de las bibliotecas públicas en el país. Año con año pueden cambiar de manera mínima o máxima, habrá factores que seguirán prevaleciendo con el paso del tiempo y otros que se verán modificados por las condiciones del entorno o bien, de modo indirecto, por el paulatino cambio de las bibliotecas mismas.

A continuación se presenta la *Tabla 6 de Amenazas para la RNBP 2017* con sus respectivas tendencias y efectos derivados.

Amenazas		
Factor	Tendencia	Efectos
Percepción desfavorable de la ciudadanía sobre la biblioteca pública	Los ciudadanos de hoy no reconocen la importancia de la biblioteca pública y desconocen su potencialidad para contribuir con la sociedad.	La mayor parte de la ciudadanía no hace uso de los servicios de las bibliotecas públicas.
Escaso valor de la biblioteca pública ante las autoridades	<p>La RBNP no se encuentra dentro de las prioridades a cubrir por parte de las autoridades.</p> <p>Las autoridades no reconocen el impacto positivo que las bibliotecas públicas pueden generar en educación, cultura y recreación para la sociedad.</p>	<p>Condiciona el apoyo material y financiero que las autoridades brindan a las bibliotecas públicas.</p> <p>Deriva en una asignación precaria de presupuesto para las bibliotecas públicas.</p> <p>Influye en la baja asignación de recursos para el desarrollo, sostenimiento y mejora de las bibliotecas públicas del país.</p>
Asignación presupuestal reducida al rubro de cultura y	<p>El presupuesto asignado a cultura para el ejercicio fiscal 2017 fue de 12,428,300,085.⁷⁶</p> <p>Reducción presupuestal de un</p>	Pocas oportunidades de mejora en la infraestructura y recursos de las bibliotecas públicas.

⁷⁶ México. *Presupuesto [...] Op. Cit.* p. 39.

RNBP	21.1% con respecto al año anterior.	
Desastres naturales	Continua presencia de huracanes, tormentas tropicales, terremotos y otros fenómenos naturales.	<p>Problemas para la conservación de los acervos.</p> <p>Dificultad de los usuarios para acudir a las bibliotecas.</p> <p>Los edificios de las bibliotecas se ven afectados estructuralmente en algunos estados.</p>
Valores socioconductuales	<p>El interés de la población por la biblioteca pública es estático.</p> <p>Escasa participación ciudadana.</p>	Falta de exigencia de servicios óptimos de educación y cultura.
Procesos políticos y burocráticos	Procesos prolongados de trámite y gestión de propuestas.	Dificultad para la aceptación e implementación de nuevas directrices, planes y propuestas.
Resistencia al cambio	Las autoridades, la población y los responsables de las bibliotecas están habituados a los modelos antiguos de gestión	Dificultad para la implementación de innovaciones y cambio de concepción de la biblioteca

	<p>bibliotecaria, a los procesos llevados a cabo hasta el momento y a las dinámicas bibliotecarias existentes.</p>	<p>pública en México.</p>
<p>Nuevas preferencias en el consumo de servicios tecnológicos</p>	<p>Tan sólo el 29.1% de la población recurre a un medio externo para consultar internet.</p> <p>La mayor parte de la población consume servicios tecnológicos desde casa.</p>	<p>Módulos de servicios digitales y equipamiento tecnológico infrautilizado.</p>

Tabla 6. Amenazas para la RNBP 2017.

(Elaboración propia). Adaptación del modelo de: Jacob, M. E. L. *Op. cit.* p. 41-42

Considerar la serie de amenazas aquí propuestas, así como otras que pudieran surgir en un futuro, es tarea fundamental para la construcción de líneas de acción estratégicas, ya que permiten focalizar el trabajo de la planeación en las necesidades y problemáticas más apremiantes del momento.

En el caso de las amenazas, su valoración resultará relevante al momento de implementar el plan estratégico, ya que fungirán como escollos a esquivar o combatir con armas tales como el conocimiento, la fundamentación razonada y la solidez en la convicción de que la biblioteca pública será un instrumento eficaz para la solución de diversas problemáticas en el país en materia de educación, cultura y acceso a la información, siendo además un recurso de gran valor y una inversión útil para el gobierno, al coadyuvar a la mejora de los ciudadanos y, consecuentemente favorecer su inserción en el mercado laboral, ampliar sus oportunidades educativas y de crecimiento personal, así como retomar los valores humanos y de sana convivencia entre la población, a través de un recinto ideado para el encuentro.

2.1.3.2 Oportunidades

La prevalencia de las bibliotecas públicas en México se encuentra vinculada con las características y fenómenos del entorno; si bien existen factores amenazantes que tornan adversa la situación de la RNBP en el país o que ponen elementos en contra que dificultan la consecución de sus ideales, existen también factores que para la sociedad son preocupantes o bien, simplemente reflejan nuevos modos de comportamiento, y que la biblioteca puede aprovechar para crecer como institución y a su vez ayudar a mejorar las problemáticas del entorno, a estos factores se les conoce como *oportunidades*.

“La lectura crítica de la realidad permite formular una imagen holística y esquemática de ella, así como: determinar los recursos, las limitaciones y las potencialidades que esa realidad tiene en relación con el problema elegido; definir los futuros factibles y contrastarlos con un futuro deseado; seleccionar el futuro que sintetiza lo ideal con lo factible; y propiciar la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones estratégicas. Por ello, la prospectiva propicia una amplia apertura y flexibilidad que permite incorporar continuamente elementos nuevos que redefinen las orientaciones del futuro”.⁷⁷

Dicha apertura y flexibilidad habrá de ser un punto cúspide para la innovación y la creación de nuevas estrategias de mejora para la RNBP, principalmente ante las oportunidades que brinda la situación actual, donde seguramente habrá que incluir elementos que no habían sido considerados con anterioridad y tal vez, actividades que hasta el momento no habían sido pensadas.

A continuación se presentará la *Tabla 7, Oportunidades para la RNBP 2017*, mismas que serán válidas para el período actual y venidero, ya que muchas de las alternativas de éxito emanadas del papel a cumplir por la biblioteca, podrán seguir siendo llevadas a cabo a largo plazo de manera continuada y no únicamente como una solución a los

⁷⁷ Herrera, Alma y Didriksson, Axel. *Op. Cit.* p. 34

problemas del presente.

Oportunidades		
Factor	Tendencias	Papel de la biblioteca
Presencia de empresas y de otras instituciones en el entorno	<p>Las empresas e instituciones en la sociedad hasta el momento se han vinculado escasamente con las bibliotecas públicas.</p> <p>Las empresas e instituciones necesitan interactuar con la población y el entorno.</p>	<p>La biblioteca puede valerse de su posición social para demandar el apoyo financiero de empresas públicas y privadas para su mejora. A través de la vinculación con otras instituciones sociales, la biblioteca podrá ampliar el alcance y diversificación de sus servicios. Creando alianzas con empresas e instituciones, la biblioteca pública tendrá una mejor integración dentro de la comunidad.</p>
Presencia de población analfabeta de 15 años y más.	<p>Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Michoacán son los estados con un mayor número de analfabetas y rezago educativo.</p> <p>Baja California, Coahuila y Ciudad de México tienen altos índices de población alfabetizada.</p>	<p>La biblioteca pública podrá atender al porcentaje de la población que se encuentra en condición analfabeta, con gratuidad y calidad.</p> <p>La condición educativa de los ciudadanos se verá determinada por los esfuerzos que la biblioteca pública realice por dar apoyo a la educación formal e informal. Se promoverán servicios para fomentar la alfabetización funcional.</p>

<p>Disminución de hablantes de lenguas indígenas</p>	<p>El porcentaje de la población hablante de lengua indígena ha disminuido, actualmente sólo el 6.6% de la población habla alguna lengua indígena.</p> <p>Los estados de Oaxaca y Chiapas cuentan con el mayor número de población hablante de lenguas indígenas.</p>	<p>La biblioteca pública ha de tomar medidas pertinentes para garantizar que las lenguas se sigan hablando, dotando de material bibliográfico en la propia lengua de las etnias, prestando servicios y otorgando cursos, capacitaciones o actividades necesarias para difundir el uso de las lenguas y preservar las tradiciones de los pueblos.</p>
<p>Permanencia de población originaria en cada estado</p>	<p>La mayoría de los habitantes del país permanece en su estado de origen a excepción de Baja California Sur, Quintana Roo y Colima.</p>	<p>La RNBP considerará a cada red estatal con una identidad propia, orientando servicios y colecciones en respuesta a las características intrínsecas de su estado.</p>
<p>Cambios en el consumo de servicios tecnológicos</p>	<p>Disminución del número de hogares con televisión.</p> <p>El porcentaje de usuarios de Internet en México se elevó en 13 unidades.</p> <p>El 70.9% de la población hace uso de internet desde casa.</p>	<p>La biblioteca pública puede implementar nuevos servicios digitales de manera remota.</p> <p>La biblioteca deberá responder con servicios digitales de calidad, colecciones actualizadas, completas e idóneas para atender a la población.</p>
<p>Nuevas tendencias en el</p>	<p>Los mexicanos utilizan Internet para: Obtener información</p>	<p>La RNBP diseñará un plan de servicios digitales para la población, contemplando el tipo de</p>

<p>consumo de información electrónica</p>	<p>general (88.7 %) Como herramienta de comunicación (84.1%) Para acceder a contenidos audiovisuales (76.6%) Para acceder a redes sociales (71.5 %)</p>	<p>información, herramientas y aplicaciones necesarias, contenidos focalizados e infraestructura deseada por los usuarios.</p>
<p>Penetración de uso de Internet en diversas regiones.</p>	<p>Las ciudades con mayor penetración de uso de Internet (65%) son: Querétaro, Monterrey, Cancún y Hermosillo. Las ciudades con penetración de uso de Internet menor al 45% son: Tuxtla Gutiérrez y Tlaxcala.</p>	<p>La RNBP podrá impulsar el uso de servicios básicos de Internet en las zonas que mayor carencia tienen de éstos. La RNBP dotará de equipos digitales a sus bibliotecas públicas según prioridad, haciendo énfasis en los estados con el menor porcentaje de hogares con Internet. La RNBP tomará en cuenta las condiciones de infraestructura propias de cada región para diseñar programas de abastecimiento y capacitación.</p>

Tabla 7. Tabla de oportunidades para la RNBP 2017.

(Elaboración propia). Adaptación del modelo de: Jacob, M. E. L. *Op. Cit.* p. 41-42

De acuerdo con las oportunidades encontradas, las bibliotecas públicas deberán ser capaces de reorientar su actuación hacia la solución de las problemáticas sociales, tal como puede verse en el caso de la alfabetización, el acceso a recursos tecnológicos, la

preservación de las lenguas, entre otros aspectos más que podrán ser resueltos según lo expuesto en la tabla.

La RNBP fue quedando rezagada desde hace años, afectando en la percepción que la sociedad y las autoridades tuviesen de ella y, por lo tanto, el apoyo brindado para su mejora y sustento. El rezago de una institución social no es más que la consecuencia de la falta de cumplimiento de la misión para la que fue creada; explícita o intrínsecamente, la institución que no cumple con el cometido que la sociedad espera que realice o bien, que no responde a las problemáticas sociales que atañerían a su labor, está destinada a quedar en el olvido, donde las autoridades no pueden brindar apoyo al no ver un beneficio palpable de su existencia en la comunidad.

Analizar el devenir social del momento y extraer las oportunidades posibles del entorno, representará entonces una manera de voltear la mirada hacia las problemáticas de hoy susceptibles de ser resueltas por la RNBP, lo que como consecuencia, dotará a ésta del poder para reposicionarse dentro de la sociedad y a si, retomar su valor, importancia y utilidad.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El estudio de los factores incidentes en el desarrollo de las bibliotecas públicas de México resulta ser una fase significativa dentro del curso de elaboración del Plan Estratégico de mejora que de este análisis será emanado.

Una vez estudiados los fenómenos sociales convergentes en este momento de la historia que, de una u otra manera, generan un impacto en el desarrollo de las bibliotecas públicas mexicanas, es entonces menester tomar en cuenta los trabajos realizados por la RNBP en concreto, la evolución que ha sufrido a través del tiempo, los indicadores de cambio más evidentes, así como, en general, los cursos de acción que hasta ahora la han llevado a posicionarse donde se encuentra actualmente.

El diseño de un plan estratégico de mejora deberá ser atendido bajo la premisa básica de contar con un análisis previo de la situación externa e interna de la RNBP, puesto que sólo así será posible obtener un panorama completo y específico de los diferentes aspectos que componen este organismo. Contar con dicho panorama, sentará las bases para proponer las líneas de acción más factibles e idóneas para el cumplimiento de la misión de esta institución dentro de la sociedad, atendiendo a las características del entorno y, a su vez, reconociendo los hitos, fracasos, fortalezas y debilidades de la Red.

La Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México es un organismo público que, a partir de diciembre de 2015 depende de la Secretaría de Cultura⁷⁸ (antes Consejo Nacional para la Cultura y las Artes). Año con año, desde su creación, la Red Nacional ha sufrido modificaciones, reformas y cambios de diferente envergadura que, en suma, han dado como resultado una imagen concreta de la biblioteca pública actual en México.

Por esta razón, considerar las fortalezas y debilidades de la RNBP a través de un análisis interno de su estado actual resulta fundamental para la elaboración del Plan Estratégico, a fin de reconocer los puntos fuertes a destacar y aprovechar de la Red, así como las áreas o aspectos susceptibles de ser mejorados; con este propósito, en 2015 fue publicado el estudio titulado “*Diagnóstico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México*”,⁷⁹ escrito por la misma autora.

Los resultados emanados del Diagnóstico serán considerados en el presente estudio dentro de las tablas de fortalezas y debilidades, expuestas en los apartados siguientes, tomando como puntos estructurales del análisis interno, los siguientes rubros:

⁷⁸ México. “Decreto de creación de la Secretaría de Cultura”. En: *Diario Oficial de la Federación*, 17 de diciembre de 2015. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5420363&fecha=17/12/2015 [Consultado: 18 marzo 2016].

⁷⁹ Para consultar el diagnóstico completo, recurrir a: Quezada Escamilla, Diana. *La Red Nacional de Bibliotecas Públicas: análisis y prospectiva*. [Tesis]. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, 2015.

1. Distribución de bibliotecas públicas y estructura administrativa
2. Usuarios
3. Organización documental⁸⁰
4. Tecnologías de la información
5. Desarrollo de colecciones
6. Recursos humanos
7. Servicios bibliotecarios y de información
8. Infraestructura edilicia
9. Legislación

Así, es necesario que las bibliotecas públicas reconozcan su estado actual y actúen en vías de la mejora de sus procesos, instalaciones, colecciones, servicios, administración y recursos humanos, por mencionar sólo algunos de los aspectos primordiales. Sólo si logran adaptarse a los cambios del siglo XXI, a los efectos de la globalización y a la nueva economía del conocimiento, podrán subsistir y cumplir la misión por la cual existieron desde algún tiempo atrás, de no ser así, caerán en la obsolescencia y estarán destinadas a su paulatina desaparición, pues al no ver un beneficio directo, inmediato y explícito en la sociedad, será difícil fundamentar su existencia.⁸¹

El posicionamiento de la biblioteca pública dentro de la sociedad mexicana se halla

⁸⁰ Aun cuando la organización documental forma parte del desarrollo de colecciones, en el presente estudio, estos dos rubros han sido considerados de manera independiente, tomando al desarrollo colecciones en sus fases de selección, adquisición, distribución y descarte documental. Dejando a la organización documental comprendida por los procesos de catalogación y clasificación como rubro independiente debido a la diferencia tangencial en el desempeño de ambos rubros.

⁸¹ Lozano Díaz, Roser. *Op. Cit.* p. 27

actualmente en un estado crítico, al ser poco considerado por la sociedad y por las autoridades, tal como se observó en el análisis externo del fenómeno. Los desastres naturales, el contexto político y económico del país, entre otros aspectos, ejercen un influjo notable en el progreso de las bibliotecas públicas, no obstante, la existencia de fallas y logros al interno de las propias bibliotecas pone de manifiesto la posibilidad de mejora desde la propia institución.

A continuación serán retomados los resultados generales obtenidos del *Diagnóstico* referido, su consideración en esta ocasión se verá segmentada bajo el punto de vista de los aspectos en estado óptimo o bien, los aspectos susceptibles de mejora; a cada rubro corresponderá una tabla de fortalezas y debilidades que, finalmente habrán de ser condensadas en el apartado general destinado a este propósito al término de este capítulo.

2.2.1 Resultados del diagnóstico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas

2.2.1.1 Distribución de bibliotecas públicas y estructura administrativa

Para el año 2017, la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México cuenta con un total de 7,427 recintos bibliotecarios distribuidos, dando como resultado una cobertura del 93.7% del territorio nacional.⁸² En los últimos dos años, se han sumado a la Red, 39 bibliotecas públicas más y su cobertura cada vez es mayor.

Contar con una Red de bibliotecas públicas que tenga una cobertura del 100% del territorio de su nación es un hito loable del cual la RNBP no se encuentra lejana de alcanzar. Sin embargo, el hecho preocupante se halla en la distribución de bibliotecas públicas, ya que existe una mayor concentración de éstas en el centro del país, siendo los estados más alejados como los ubicados en la Península de Baja California o en la Península de Yucatán, los que cuentan con un menor número de bibliotecas.

⁸² Dirección General de Bibliotecas. *Información general*. Disponible en: http://dgb.conaculta.gob.mx/info_detalle.php?id=6 [Consultado 23 mayo 2017].

Otra vertiente a considerar a este respecto es la calidad de la infraestructura, servicios y equipamiento tecnológico de tales recintos, ya que en ocasiones una red con pocas bibliotecas, pero bien abastecida, será mucho más valiosa que una red de gran cobertura pero con servicios escasos y calidad dudable, poco acorde a los estándares establecidos internacionalmente para la prestación de sus actividades.

De esta manera, se tiene que la cobertura de la RNBP es una fortaleza, pues hay ya numerosas bibliotecas públicas en todo el territorio nacional, aun con la extensión y vicisitudes geográficas del mismo, el territorio urbano y rural de la nación cuenta ya con bibliotecas públicas, resultado de la labor realizada durante casi un siglo.

No obstante, la debilidad en este rubro subyace en la desigualdad de la distribución de las bibliotecas, conduciendo a la desigualdad en la distribución de recursos materiales, financieros y humanos, y creando una influencia directa en los mecanismos de gestión, que se ven influidos por la cantidad de bibliotecas existentes en la Red y las relaciones que entre éstas se lleven a cabo.

En cuanto a la estructura administrativa, se tiene que el organigrama de la RNBP y su Dirección General de Bibliotecas hasta 2015, se encontraba diversificado en las direcciones de:⁸³

- Dirección de Apoyo bibliotecológico
- Dirección de Normatividad, Entrenamiento e Información
- Dirección de Operación de Bibliotecas
- Dirección de Equipamiento y Desarrollo Tecnológico
- Coordinación Administrativa

Tal departamentalización se ejemplifica a través del organigrama presentado en la *Figura 3.:*

⁸³ Quezada Escamilla, Diana. *Op. Cit.* p. 160



Figura 3. Organigrama de la Coordinación Administrativa.

Fuente: Quezada Escamilla, Diana. *Diagnóstico [...] Op. Cit.* p. 367.

No obstante, una vez efectuada la creación de la Secretaría de Cultura (antes CONACULTA), el organigrama se ha manifestado de manera diversa, conservando la mayor parte de los departamentos y subdirecciones que ya poseía.

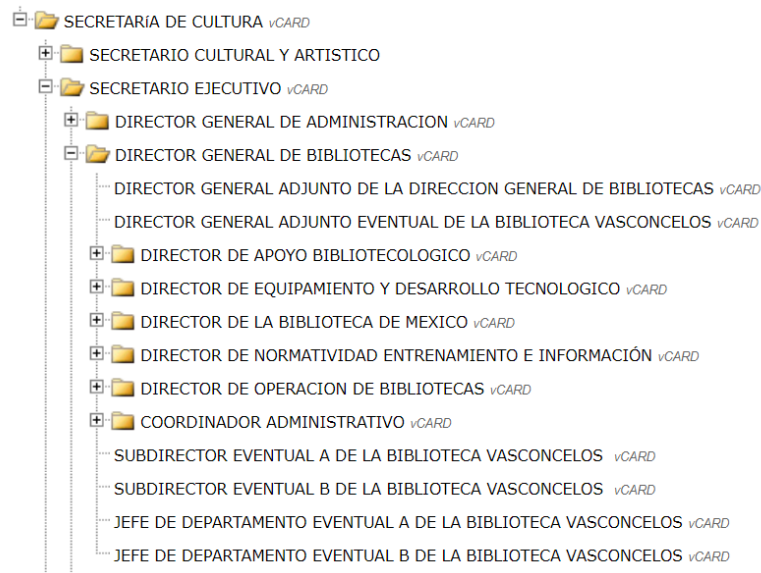


Figura 4. Organigrama de la DGB en la Estructura Orgánica de la Secretaría de Cultura.

Fuente: INAI. *Estructura orgánica de la Secretaría de Cultura*. Disponible en: http://portaltransparencia.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama.do?method=showOrganigrama&_idDependencia=11141 [Consultado: 14 septiembre 2017].

Según la *Figura 4*, la Dirección General de Bibliotecas depende de la Secretaría Ejecutiva de la Secretaría de Cultura, se derivan dos directores generales adjuntos, uno permanente y uno eventual de la DGB y de la Biblioteca Vasconcelos, respectivamente. De la DGB, asimismo, dependen las direcciones ya mencionadas, sumando a éstas la Dirección de la Biblioteca de México.

Cada dirección tiene a su cargo diversas dependencias encargadas de las labores relativas a las mismas, de modo que la estructura orgánica se torna compleja y vertical. En la *Figura 5* se observa la existencia de una Subdirección de planeación y logística, supeditada a la Dirección de Equipamiento y Desarrollo Tecnológico.

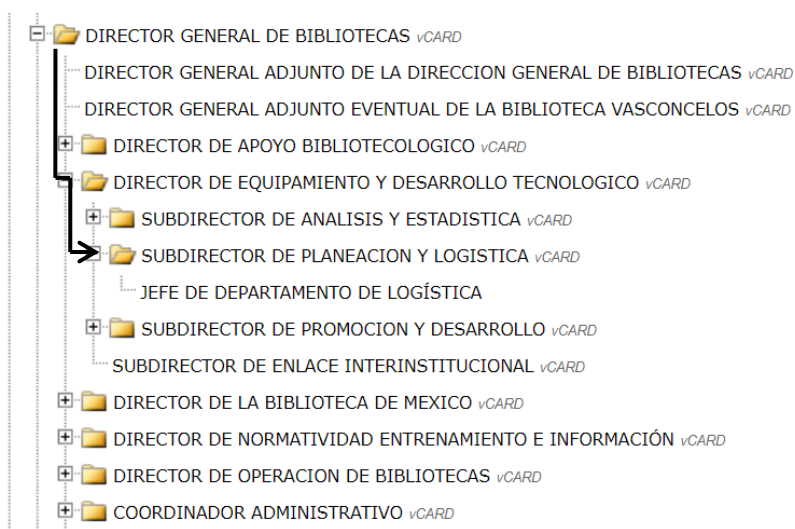


Figura 5. Ubicación de la Subdirección de planeación en organigrama de la DGB.

Fuente: INAI. Estructura orgánica [...] *Op. Cit.*

Es un hecho particular que la Subdirección de planeación y logística, se encuentre bajo una de las direcciones principales (en este caso, la de equipamiento y desarrollo tecnológico), en lugar de formar parte de la Dirección de Operación de Bibliotecas.

Como puede observarse en el organigrama, se cuenta con un departamento de planeación dentro de la DGB, sin embargo, su ubicación dentro del mismo revela la acotada actuación que éste pueda realizar para con el resto de los departamentos, direcciones y subdirecciones dentro de la estructura orgánica.

Aunado a lo anterior, aun cuando su posición no es incluyente para toda la organización, se observa que de tal subdirección depende un departamento de logística, pero se carece de un departamento propiamente dedicado a la planeación.

Esta situación, explicita deficiencias de gestión en la RNBP, ya que de no haber un equipo dedicado exclusivamente a la planeación de la Red a corto, mediano y largo plazo, difícilmente se conducirá a la organización hacia la solución de problemáticas específicas, y a su consiguiente crecimiento como institución. Por tal razón, su reubicación dentro del organigrama se considera una tarea básica a atender para poder tomar decisiones respecto a la implementación de un plan estratégico.

Un aspecto más relativo a la gestión de la Red, es la administración del presupuesto, ya que se pone en cuestionamiento el uso del monto asignado a la RNBP, donde los recursos deberían asignarse según prioridad de red estatal o bien, problemáticas enraizadas en las bibliotecas públicas, que necesitan una solución inminente. Según la examinación realizada al presupuesto asignado para años pasados dentro del *Diagnóstico* efectuado, es preocupante el hecho de que gran cantidad de recursos se hayan destinado a actividades pasajeras más que a la cobertura de profundas necesidades de la Red que a largo plazo generaría una mejora en su calidad.

La distribución ineficaz del presupuesto trae como consecuencia fuertes deficiencias en cuanto a la adquisición de materiales bibliográficos e insumos, la prevalencia de bajos salarios y las dificultades para el mantenimiento, remodelación y adecuación de los recintos bibliotecarios.

Véase a continuación la *Tabla 8. Fortalezas y debilidades de la distribución y estructura administrativa.*

Distribución de bibliotecas y estructura administrativa		
Desarrollo	Fortalezas	Debilidades
La Red Nacional de Bibliotecas Públicas actualmente cuenta con 7,427 recintos bibliotecarios, logrando cubrir el 93.2% del territorio nacional. ⁸⁴	Cobertura extensa de la RBNBP	
Mayor concentración de bibliotecas en la zona centro del país. Los estados con un menor número de bibliotecas públicas son aquellos situados en la Península de Yucatán y la Península de Baja California.		Distribución desigual de bibliotecas
Ausencia de un departamento de Planeación dentro de la estructura administrativa de la Dirección General de Bibliotecas.		Ausencia de un departamento de planeación.

⁸⁴ Dirección General de Bibliotecas. *Información [...] Op. Cit.*

<p>Montos presupuestales disminuidos.</p> <p>Uso de exorbitantes cifras monetarias para situaciones no tan apremiantes.</p> <p>5 millones de pesos que fueron empleados para la realización de congresos y convenciones,</p>		<p>Aprovechamiento poco eficaz de los recursos presupuestales</p>
--	--	---

Tabla 8. Fortalezas y debilidades de la distribución y estructura administrativa

Fuente: elaboración propia.

2.2.1.2 Usuarios

El papel de los usuarios en las bibliotecas públicas aun cuando sea un factor que pudiera considerarse externo, es considerado aquí como un rubro interno de la RNBP debido al estrecho vínculo que las bibliotecas públicas mantienen con esto, y a la influencia directa que su presencia o participación tiene en el resto de las actividades de la biblioteca y viceversa.

Hasta el dato actualizado a 2015, el 27% de la población mexicana ha sido usuario de la RNBP alguna vez, sin embargo, se tiene que tal presencia de usuarios es, en su mayoría, ocasional, siendo pocos de ellos los que realmente hacen un uso efectivo de la biblioteca como usuarios reales.

Los efectos de esta debilidad son el desaprovechamiento consecuente de los recursos y el incumplimiento de la misión social de la BP. Ya que una institución dedicada a existir simplemente en la sociedad sin ejercer cambio alguno en ella, dudosamente está realizando efectivamente su cometido para con la sociedad.

Otro aspecto a considerar es que la mayor parte del corpus de usuarios que asiste a las bibliotecas públicas son niños o jóvenes, de modo tal que recíprocamente, los servicios y actividades ofrecidos por las bibliotecas se orientan a este sector poblacional, dejando de lado otros sectores de la población que pudiesen estar en condición de aislamiento, marginación, desprotección o vulnerabilidad (como personas en asilos, enfermos en hospitales, en comunidades alejadas geográficamente, grupos indígenas, o personas en prisión).⁸⁵

El horario es un aspecto más de injerencia en la actuación de los usuarios, como debilidad, se tiene que la mayoría de los recintos bibliotecarios del país abre de lunes a viernes en turno matutino, dejando descubierto el turno vespertino y el fin de semana, con la consecuente falta de alcance en el espectro del servicio para todos los ciudadanos, ya que no todos pueden acudir a la biblioteca en el horario limitado en que las bibliotecas actualmente prestan servicios. Aunado a lo anterior, el flujo de usuarios de las bibliotecas públicas ha decrecido en un 6.39%,⁸⁶ en los últimos años, lo cual representa una debilidad para la consecución de los objetivos de la biblioteca.

Adicionalmente, el uso de las colecciones y recursos de información se encuentra en desequilibrio, al ser utilizados prioritariamente los recursos digitales, más que los materiales bibliográficos. Esto puede representar tanto una fortaleza como una debilidad, ya que como punto exitoso, los usuarios hacen un gran uso de las computadoras en la biblioteca, con lo cual se aprovechan los recursos y a su vez, se manifiesta la intención por incluirse y formar parte de la sociedad de la información en el mundo globalizado de hoy. Por el otro lado, la debilidad es la consecuente disminución en la consulta de material impreso que es igualmente valioso al electrónico, pero al cual los usuarios han ido paulatinamente relegando de sus intereses y conductas en cuanto a la búsqueda de información.

Véase a continuación la *Tabla 9. Fortalezas y debilidades relativas a los usuarios.*

⁸⁵ Quezada Escamilla, Diana. *Diagnóstico[...]* Op. Cit. p. 310.

⁸⁶ *Idem.*

Desarrollo	Fortalezas	Debilidades
El 27% de la población mexicana ha sido usuario (en su mayoría, ocasional) de las bibliotecas públicas en el país.		Un bajo porcentaje de la población hace uso de la biblioteca pública.
La mayor parte de los servicios y actividades de la biblioteca están orientados al público infantil y juvenil. Existen pocas actividades y servicios orientados a los adultos mayores y grupos sociales minoritarios.		Falta de atención a las necesidades de grupos minoritarios.
El horario de servicio es de lunes a viernes, en algunos casos cubriendo un solo turno o con horario desigual.		Cobertura de horario insuficiente.
El flujo de usuarios de las bibliotecas públicas ha decrecido en un 6.39%, en los últimos años.		Disminución del flujo de usuarios
El 95.2% de los usuarios acude a la biblioteca para hacer uso de la computadora en general. El 83.4% acude para conectarse a Internet.	Alta utilización de las computadoras de la biblioteca.	Bajo índice de uso de las colecciones impresas.

Tabla 9. Fortalezas y debilidades relativas a los usuarios

(Elaboración propia).

2.2.1.3 Organización documental

Cada Red Nacional, estatal o regional de bibliotecas públicas en diversas partes del mundo cuenta con su propio sistema de clasificación, retomado de uno ya existente y adaptado para su uso particular o bien, cuenta con un sistema particular de clasificación diseñado para la propia red de modo exclusivo.

Según el estudio cualitativo realizado por la autora de esta tesis en bibliotecas públicas de distintas latitudes, se tiene que la red de bibliotecas públicas de Holanda cuenta con un sistema particular de clasificación visual icónica, utilizado símbolos para identificar los documentos bajo categorías de interés principales, como pueden ser suspenso, amor, ciencia, literatura, terror, etc. dicha clasificación se coloca en los tejuelos seguida de un número para identificar al autor, no obstante, desde el punto de vista personal de quien escribe, la clasificación llevada a cabo de esta manera no es exhaustiva, por lo que únicamente organiza los documentos bajo categorías principales y no los subclasifica dependiendo de su temática específica y más particular.

En el caso de la Red de bibliotecas públicas de Barcelona, los materiales bibliográficos se encuentran clasificados bajo el Sistema de Clasificación Decimal de Dewey; como se recordará, dicho sistema se encuentra dividido en diez clases principales que van, en centenas, del 000 al 900, a su vez, cada una de las clases se subdivide en decenas, representando cada una de ellas una subclase o tema derivado de la clase principal, tal subclase se divide en unidades más particulares e inclusive se agregan decimales para hacer la signatura topográfica lo más exhaustiva y precisa posible. En el caso de las bibliotecas públicas de Barcelona, este sistema se encuentra utilizado en la colección general, donde los materiales se ordenan de esta forma, no obstante, su clasificación no es del todo detallada y en la mayoría de los casos únicamente se coloca la subclase y las iniciales del autor. El uso de decimales no es muy difundido en otras bibliotecas públicas de España y en la sección infantil la clasificación se realiza por color. En el caso de las redes de bibliotecas públicas de la región Toscana, en Italia, la clasificación es precaria, general y poco fácil de identificar en el catálogo, nuevamente, los libros son clasificados,

en el mejor de los casos, bajo la subclase, pero difícilmente se realiza un trabajo exhaustivo de clasificación.

En el caso de la RNBP de México, por el contrario, el sistema de clasificación utilizado es el de Clasificación Decimal de Dewey, pero éste es aplicado de manera exhaustiva; la clasificación es uniforme en todas las bibliotecas públicas de la República, de modo que al poseer la misma clasificación, independientemente de si se trate de una biblioteca en un estado de la República o en otro, la localización del material será la misma. La clasificación de los materiales bibliográficos en la RNBP es realizada a profundidad y de manera consensuada, la organización es precisa, exacta, particular y los documentos se encuentran agrupados en su lugar específico de acuerdo con el tema más preponderante de la obra, pero además, según sus decimales indicativos de traducción, o bien, su subclase particularmente determinada.

Lo anterior representa una gran fortaleza para las bibliotecas públicas de México, al poseer un sistema de organización realizado de manera fiel y con calidad, lo que favorece la localización eficaz de los documentos.

En contraparte a esta fortaleza, se encuentra la debilidad de los catálogos, ya que el 78.26% de las Redes Estatales,⁸⁷ cuenta con catálogo de fichas o tarjetas, y no con catálogos electrónicos u OPAC (Online Public Access Catalog), provocando un rezago evidente y preocupante en los métodos de recuperación de información.

Una fortaleza relacionada con el fenómeno anterior es que tres de las coordinaciones estatales (Hidalgo, Jalisco y Aguascalientes)⁸⁸ han implementado ya su catálogo en línea, de modo que pueden fungir como experiencia piloto y ejemplo para la implementación de OPAC en el resto de la Red.

⁸⁷ Quezada Escamilla, Diana. *Diagnóstico [...] Op. Cit.* p. 215.

⁸⁸ *Ibid.* p. 216.

Véase a continuación la *Tabla 10. Fortalezas y debilidades de la organización documental.*

Desarrollo	Fortalezas	Debilidades
El Sistema de Clasificación Decimal de Dewey es utilizado en todas las bibliotecas públicas de la RBNBP.	Uniformidad en el Sistema de Clasificación empleado en toda la Red.	
La clasificación es efectuada con exhaustividad y precisión.	Clasificación exhaustiva y precisa de cada documento.	
El 78.26% de las Redes Estatales, cuenta con catálogo de fichas o tarjetas.		Falta de catálogos actualizados para la organización y recuperación de la información. Los catálogos de fichas o tarjetas se encuentran en estado de desactualización y rezago
En las Coordinaciones Estatales de Hidalgo, Colima y Aguascalientes se ha implementado ya el catálogo en línea.	Existencia de iniciativas de catálogo en línea en tres estados.	

Tabla 10. Fortalezas y debilidades de la organización documental

(Elaboración propia)

2.2.1.4 *Tecnologías de la información*

La sociedad globalizada que impera en este tiempo exige la inclusión de tecnologías de la información que reduzcan distancias y faciliten el intercambio masivo de información a gran escala. Las instituciones de hoy, no cuentan con tecnología perteneciente al pasado, sino que han visto mejorados sus procesos gracias a la inclusión de nuevas tecnologías, herramientas y aplicaciones que les permiten mantenerse al día con las necesidades cambiantes del entorno y responder ante las problemáticas actuales con mecanismos de solución igualmente actualizados.

Equipar tecnológicamente las bibliotecas públicas del país representa una inversión de gran alcance dentro del presupuesto asignado al rubro correspondiente, es por ello que las fortalezas y debilidades recabadas a este respecto estarán intrínsecamente relacionadas con los factores externos de asignación de presupuesto y situación económica del país, expuestos anteriormente, en el apartado de amenazas.

La situación de las bibliotecas públicas en las zonas rurales del país luce desfavorecedora ante la carencia de conectividad a internet en muchas de estas regiones, la brecha digital se hace latente por las distancias geográficas y los inconvenientes territoriales que representa la existencia de bibliotecas públicas en las comunidades más alejadas.

Como un logro de la gestión 2007-2009 de la RNBP, se encuentra la dotación de equipos de cómputo a través del denominado Programa de Acceso a Servicios Digitales en las Bibliotecas Públicas (PASDBP), dicha provisión se realizó hasta entonces en 3,581 bibliotecas con lo que cerca de la mitad de las bibliotecas pertenecientes a la Red se encuentran provistas de estos recursos tecnológicos. Sin embargo, como suele suceder en la mayoría de los programas, el PASDBP no ha sufrido el mantenimiento debido por las autoridades, causando un rezago en el proceso de equipamiento tecnológico que paulatinamente se lleva a cabo en la Red.

El equipamiento tecnológico de las bibliotecas públicas de la Red manifiesta una

debilidad inminente, la desigualdad en la provisión de estos recursos, ya que mientras en algunos estados se tiene cubierto el 50% de las bibliotecas, en otros tan sólo el 25% y es únicamente el estado de Aguascalientes el que cuenta con el 100% de sus bibliotecas públicas equipadas tecnológicamente.

Los recursos digitales ofrecidos por la DGB desde hace algunos años, se encuentran infrautilizados desde el momento de su puesta en marcha que, aun cuando fue con la mejor de las intenciones, careció de los mecanismos de difusión y promoción para su uso.

Por último, existe una escasa presencia web de las bibliotecas públicas, sólo siete Coordinaciones Estatales cuentan con página web oficial, mientras que el resto permanece en el desconocimiento. La presencia web es hoy tan importante como la buena ejecución de los servicios, ya que como se vio en el análisis externo, la mayor parte de la ciudadanía tiene acceso a Internet y lo consulta asiduamente desde casa, por lo que contar con una página web, así como redes sociales oficiales de la biblioteca bien cuidadas, mantenidas y soportadas con actualización continua, es indispensable para obtener una vinculación con la comunidad en los entornos en los que actualmente ésta se desenvuelve y dejar de lado el rezago tecnológico.

Un hecho más, evidente al realizar el estudio comparativo presencial con otras redes de bibliotecas públicas, es que la mayoría de las bibliotecas públicas de la Red en México, no cuenta con dispositivos varios ni salas apropiadas para la consulta multimedia, tal como sucede en otras naciones. La Biblioteca Provincial de Sevilla, en España, cuenta con salas apropiadas, cómodas y muy atractivas para la consulta de recursos audiovisuales; diversas bibliotecas en Madrid cuentan con televisores, con salas amplias abastecidas de numerosas computadoras, la red de bibliotecas de Madrid, así como la de Andalucía y la de Barcelona ofrece una clave de usuario para acceder a Internet y a los equipos de cómputo una vez se ha registrado el usuario en la biblioteca, dicha clave es válida para cualquier otra biblioteca de la Red y permite al usuario conectarse velozmente dentro de cualquier espacio en los recintos bibliotecarios.

Hablar de tecnologías de la información no sólo significa dotar de Internet a las bibliotecas, sino establecer además una cobertura Wifi eficiente en cada recinto, dotar de equipos de televisión varios para la recreación o consulta simultánea de diversos usuarios, el préstamo de I-pads, lentes de realidad virtual y otros dispositivos de lectura electrónica, es también parte del proceso de dotación de recursos tecnológicos en las bibliotecas públicas.

Véase a continuación la *Tabla 11. Fortalezas y debilidades relativas a las tecnologías de la información.*

Desarrollo	Fortalezas	Debilidades
Poco más del 50% de las bibliotecas públicas ubicadas en zonas rurales carece de conectividad a Internet.		Bibliotecas rurales carecen de conectividad a Internet.
<p>Dotación de computadoras del Programa de Acceso a Servicios Digitales en las Bibliotecas Públicas en 3,581 bibliotecas públicas.</p> <p>El PASDBP es uno de los que sufren la falta de mantenimiento y atención por las autoridades.</p>	Abastecimiento de equipos de cómputo en la mitad de la Red.	Falta de continuidad a los programas por parte de los gobiernos estatales y municipales.
Los estados de Hidalgo, Oaxaca, Sinaloa, Nuevo León y Zacatecas han sido abastecidos por M.S.D. en un 50%; mientras las redes de Tamaulipas, Yucatán, Michoacán y Chiapas sólo han sido cubiertas en		Desarrollo desigual de cobertura tecnológica

un 25%; y únicamente la Red Estatal de Aguascalientes cuenta con el 100% de cobertura tecnológica de M.S.D. en sus bibliotecas.		
Los recursos digitales, bases de datos, así como “El Club Virtual de Lectura”, carecen de mantenimiento y difusión.		Baja difusión de los recursos digitales
Sólo 7 Coordinaciones Estatales cuentan con su página web oficial.		Poca presencia web por parte de las bibliotecas públicas.
El abastecimiento de recursos tecnológicos en la RNBP se ha limitado a la provisión de equipos de cómputo.		Carencia de diversos equipos tecnológicos, más allá de las computadoras.
Conectividad Wifi limitada o reducida en las bibliotecas públicas.		Conectividad Wifi deficiente en la mayoría de las bibliotecas.

Tabla 11. Fortalezas y debilidades relativas a las tecnologías de la información

(Elaboración propia).

Por último, se presenta una tabla más, *Tabla 12*, que explicita los efectos de los factores y tendencias hallados en el rubro tecnológico.

Factor	Tendencia	Efectos
Tecnológico		
Computadoras	Falta de equipos de cómputo en numerosas bibliotecas.	Brecha digital acrecentada.
Software	Software desactualizado en parte de las bibliotecas.	Detrimento en la inclusión tecnológica.
Presencia web	Escasa presencia Web de las Coordinaciones Estatales.	Ausencia de impacto entre la comunidad virtual.
Otros dispositivos	Carencia de otros dispositivos tecnológicos de innovación en las bibliotecas públicas.	Detrimento del proceso de inclusión tecnológica de la sociedad.
Redes	Conectividad Wifi mejorable.	Deficiencias en la comunicación e intercambio de información vía electrónica.

Tabla 12. Efectos de los factores y tendencias tecnológicos.

Adaptado de: Jacob, M. E. L. *Op. cit.* p. 41-42

2.2.1.5 Desarrollo de colecciones

El acervo actual de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas hasta hace algunos años, se componía por “35,039,224 volúmenes, lo que representa 0.33 libros por habitante”⁸⁹ tal cantidad de volúmenes podría representar un logro para la Red pues continúa en aumento, sin embargo, las debilidades en el desarrollo de colecciones son evidentes.

⁸⁹ Garrido, Felipe. “La casa de todos= thehouse of one and all”. En: *Biblioteca Vasconcelos Library*. México, Distrito Federal: CONACULTA; Editorial RM, c2006. p. 44

Más de la mitad de las Redes Estatales de bibliotecas públicas del país no reciben los materiales bibliográficos que dan actualización a sus acervos de manera continua ni oportuna. Debido a dificultades para el traslado de los materiales, ya sea la falta de medios de transporte reglamentados para llevar los materiales hasta su destino, o bien, por inclemencias del tiempo, falta de personal que se dedique a esta tarea o condiciones geográficas adversas, los nuevos materiales tardan entre uno y cinco meses para llegar hasta su destino final. En muchos de los casos, la dotación de materiales permanece almacenada en las coordinaciones estatales por un tiempo, hasta que se hace posible el traslado de las colecciones al resto de la región.

Adicionalmente, al interior de la República y principalmente en las bibliotecas públicas municipales, no se cuenta con criterios establecidos ni manuales de procedimientos difundidos para realizar un proceso de descarte de las colecciones que por su vigencia, año o temática, ocupan un lugar innecesario en su acervo. Como consecuencia de estas dos situaciones, las colecciones se encuentran desactualizadas.

Hasta donde se tiene noticia, la RNBP no efectúa ni de manera centralizada, ni de manera local, estudios de usuarios que permitan conocer las necesidades de la comunidad, así como su comportamiento informativo y satisfacción con respecto a la biblioteca, por lo tanto, el establecimiento de criterios particulares para la selección de nuevas adquisiciones se torna arbitrario.

Una fortaleza de las colecciones es que la mayor parte de los usuarios que recurren a éstas, prefiere la consulta de la colección general por encima del resto de las colecciones, lo cual puede significar que ésta, aun cuando desactualizada, se encuentra completa y posee una variedad suficiente de títulos y temas que pueden ser atractivos para el usuario.

Por el otro lado, sin embargo, dentro de las colecciones se hace exclusión de la población silente e invidente, ya que son escasas las bibliotecas que poseen una colección de materiales especiales para esta comunidad.

Igualmente, en cuanto a los materiales audiovisuales, aun cuando las bibliotecas poseen una colección de esta índole, ésta se encuentra olvidada o relegada, no se promueve su uso, su préstamo y tampoco se proporcionan los mecanismos idóneos para su utilización.

Véase a continuación la *Tabla 13. Fortalezas y debilidades del desarrollo de colecciones.*

Desarrollo	Fortalezas	Debilidades
<p>Más del 56.52% de las Redes Estatales tardan entre uno y cinco meses para hacer llegar las colecciones a su destino final.</p>		<p>Rezago constante en la dotación de materiales bibliográficos.</p>
<p>No se cuenta con mecanismos eficaces para proveer nuevos materiales y realizar un proceso de descarte en las colecciones ya existentes</p>		<p>Falta de mecanismos eficientes de traslado y dotación de colecciones.</p> <p>Los acervos prevalecen desactualizados.</p> <p>Ausencia de criterios aplicables de descarte</p>
<p>Criterios de selección y adquisición un tanto arbitrarios, debido a la falta de estudios de usuarios que permitan conocer sus necesidades.</p>		<p>Criterios de selección arbitrarios ante la falta de estudios de usuarios</p>

<p>Falta de presencia de la comunidad silente e invidente en la mayoría de las bibliotecas públicas del país.</p> <p>La dotación de acervos bibliográficos especializados para personas con discapacidad es muy focalizada.</p>		<p>Ausencia de colecciones especializadas para personas con discapacidad en las bibliotecas públicas</p>
<p>El 83.3% de los usuarios refiere acudir a la biblioteca para leer y consultar libros de la colección general.</p>	<p>Colección general completa y diversa.</p>	
<p>Las colecciones audiovisuales se difunden de manera precaria y su colocación en la biblioteca es poco atractiva al usuario.</p>		<p>Colecciones audiovisuales poco promovidas.</p>

Tabla 13. Fortalezas y debilidades del desarrollo de colecciones

(Elaboración propia)

2.2.1.6 Recursos humanos

Los recursos humanos de toda institución, otorgan a la misma un valor agregado indiscutible, pues aunque se cuente con una infraestructura edilicia adecuada y atractiva, colecciones completas y servicios de información de todo tipo, todo ello se verá condicionado por la actitud, conocimiento y disposición de los recursos humanos.

En el caso de la RNBP, los recursos humanos poseen fortalezas y debilidades, la primera debilidad es la ausencia de preparación profesional en el área de Bibliotecología y Ciencias de la Información, lo cual representa un hecho preocupante, ya que al no haber personal profesionalmente preparado en dichas áreas, difícilmente podrán brindarse servicios y procesos de mejor calidad para el usuario. La innovación, de igual manera, se ve cuestionada cuando de mantener bibliotecas actualizadas se trata, con la presencia de personal preparado tan sólo empíricamente en este ramo.

La pérdida de continuidad en los programas, administración y servicios se origina por la rápida rotación de los recursos humanos; constantemente ingresa personal nuevo a las bibliotecas públicas y su antigüedad en el puesto suele ser de tres o cinco años, dependiendo de los cambios de gobierno federales, estatales o municipales a los que pertenezca la biblioteca pública en la que labora, dando como resultado que la experiencia para desempeñar su papel sea carente y, al mismo tiempo, se torne difícil dar seguimiento a los progresos realizados.

Un factor más es la deficiencia en la actualización y capacitación del personal; la DGB organiza cursos con este fin, sin embargo, éstos suelen ser esporádicos, tres o cuatro veces al año y puede que no den respuesta a lo que los bibliotecarios necesitan saber para atender las demandas específicas de su comunidad.

De acuerdo con la encuesta aplicada a miembros del personal de la RNBP como parte del *Diagnóstico*, la mayoría de los recursos humanos se consideran hábiles para cooperar con sus compañeros, comunicarse, atender al usuario y conocer las colecciones de la biblioteca en la que trabajan, no obstante, una tajante mayoría señala carecer de habilidades suficientes para el manejo de las nuevas tecnologías. Además de esto, más del 80% indica realizar funciones meramente pragmáticas, implicando la falta de diseño de actividades para la innovación en el servicio y un alcance más amplio en la visión de las actividades que pueden realizar en conjunción con los usuarios.

Por otra parte, la remuneración de los bibliotecarios es baja y desigual, sujeta a la

administración local en turno y a las gestiones del momento, siendo así que la motivación del bibliotecario por realizar su trabajo, decrece, con lo cual también la calidad en la prestación de los servicios.

Los bibliotecarios de la RBNP, por el desempeño de sus funciones, perciben un salario base que, de acuerdo a los resultados de la encuesta implementada, oscila entre los dos mil o tres mil pesos mexicanos mensuales (sobre todo, en el caso de los bibliotecarios que laboran en las bibliotecas públicas municipales al interior del país); reflejándose, además, la ausencia de retribuciones variables de algún tipo, tales como la retribución basada en el rendimiento expresada en planes de bonificación anual, reparto de utilidades, bonos por desempeño, beneficios sociales y remuneración por competencias, entre otros.⁹⁰ En su conjunto, este tipo de retribuciones suele ser poco considerado en la gestión de recursos humanos de muchas bibliotecas, no obstante, su incorporación a los programas salariales para los bibliotecarios de la RBNP podrá funcionar como “incentivo o motivador [...] para atraer, desarrollar y retener a una mano de obra efectiva”.⁹¹

Véase a continuación la *Tabla 14. Fortalezas y debilidades de los recursos humanos.*

Desarrollo	Fortalezas	Debilidades
La escolaridad máxima de los bibliotecarios públicos oscila en la educación media básica y media superior, con el 31% y el 34%, respectivamente.		Falta de preparación profesional en el área de Bibliotecología o Ciencias de la información.
Casi el 50% de los bibliotecarios que trabajan en la Red refirió		Poca antigüedad de los bibliotecarios en

⁹⁰ Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*, México: Universidad Complutense de Madrid, ENBA, Libraryoutsourcing, 2012^a. p. 165

⁹¹ *Ibid.*, p. 166

tener una antigüedad menor a 5 años.		el puesto de trabajo.
En el 45% de los casos, los cursos de capacitación ocurren 3 o 4 veces al año, pero son esporádicos.		Los cursos de capacitación son escasos
Más de la mitad del personal que labora en las bibliotecas públicas del país percibe un salario de \$2,000 a \$3,000 mensuales, no existe la retribución por desempeño ni por competencias y la remuneración es desigual según la región en que se encuentre la biblioteca, la administración local en turno y el presupuesto asignado a la institución.		La remuneración del personal en bibliotecas públicas es baja y desigual, no existe retribución por desempeño ni por competencias.
El personal se declara poco hábil para manejar las nuevas tecnologías.		Las habilidades del personal para el manejo de tecnologías de la información son precarias.

<p>El personal es hábil en cooperar con el resto del personal, comunicarse y atender a los usuarios, así como conocer las colecciones de su biblioteca.</p>	<p>El personal es hábil para la cooperación, comunicación, atención al usuario y conocimiento de la colección.</p>	
<p>Más del 80% señala intercalar los libros en la estantería, apoyar al usuario en los servicios, vigilar y controlar la entrada de usuarios a la biblioteca, así como etiquetar los libros y dar alguna clase de proceso menor a los materiales.</p>		<p>El personal realiza funciones mayoritariamente pragmáticas.</p>

Tabla 14. Fortalezas y debilidades de los recursos humanos

(Elaboración propia).

2.2.1.7 Servicios bibliotecarios y de información

“[...] El éxito de la biblioteca se basa en el valor de los servicios que la biblioteca provee y en el impacto y valoración que de ellos hagan los ciudadanos. La validez y el éxito de la biblioteca viene determinada por los propios usuarios [...]”⁹²

Las bibliotecas públicas de diferentes latitudes ofrecen servicios innovadores acordes

⁹² D. Cartmill “Charging for public library services”. Citado por: Lozano Díaz, Roser. *Op. Cit.* p. 23

a las exigencias de la época actual, se valen de voluntarios, de experiencias enriquecidas y de la provisión de recursos materiales y tecnológicos para brindarlos, optan por ofrecer servicios extramuros en complementación de los servicios internos ya existentes y jamás se limitan al servicio de préstamo como punto básico, fuerte y significativo de su actuación.

El servicio de préstamo en las bibliotecas europeas es abarcador, ya que en diferentes países, tales como en las redes de bibliotecas públicas españolas, italianas y holandesas, los materiales que el usuario puede llevar a casa ascienden hasta 35, contándose entre estos, como punto de partida, 10 libros impresos, mientras que el resto pueden ser películas, CD, historietas, videojuegos, libros infantiles, etc. Además, ofrecen el servicio de préstamo de libros electrónicos, adicionalmente a los documentos antes mencionados.

En México, el servicio de préstamo es considerado por la Red como su punto fuerte (cuando es per se un servicio básico de toda biblioteca pública) y el máximo de libros que pueden ser llevados a casa son tres, entre colección general y colección infantil, la duración del préstamo es de una semana, con posibilidad de renovación a una más. En las bibliotecas italianas y españolas, el préstamo inicial es por treinta días, con posibilidad de renovación de un mes más.

El hecho de que las bibliotecas públicas en México sean visitadas por un número muy acotado de usuarios, es indicativo de la falta de éxito que éstas tienen en la sociedad.⁹³ Sin embargo, indudablemente este fenómeno se encuentra vinculado con los servicios ofrecidos por las bibliotecas públicas del país.

Las condiciones del entorno son diferentes según cada país, pero la consideración de los casos de éxito en servicios de bibliotecas públicas de diferentes naciones es relevante, ya que los servicios son prestados de manera interna por la biblioteca y su diseño, implementación o idea de innovación no se ve mermada de modo directo por las

⁹³ *Ibid.* pp. 23-24

condiciones del entorno.

Grosso modo, la potencialidad de bibliotecas públicas radica en la posibilidad de ofertar servicios innovadores, sobre todo en cuanto a los servicios de extensión. La red de bibliotecas públicas de Madrid, por ejemplo, cuenta con un servicio de extensión en el que los usuarios en condición de aislamiento, marginación o enfermedad, principalmente, pueden realizar una llamada a la biblioteca para solicitar los materiales que desean les sean otorgados en préstamo, para dar cabida a tales demandas, la red de bibliotecas cuenta con distribuidores de libros a domicilio que pasan por las bibliotecas públicas en bicicleta para después llevarlos hasta el lugar en donde se encuentra el usuario.

En México, los servicios de extensión en todo su espectro, existen escasamente, aun cuando encargados de biblioteca puedan afirmar lo contrario, las acciones reflejan la falta de atención a diversos sectores de la población, hecho demeritorio, ante la tendencia actual de las bibliotecas extramuros.

Los círculos de lectura son fundamentales como un servicio para acrecentar el uso de la colección bibliográfica de la biblioteca, establecer un vínculo con el personal bibliotecario, crear un espacio de interacción entre los usuarios, favorecer el encuentro, el intercambio de conocimientos, culturas y opiniones y en general, brindar a la población un espacio para el entretenimiento, la formación personal y la socialización.

La Biblioteca Pública Central de La Haya, en Holanda, ofrece 25 círculos de lectura diferentes, así como diferentes círculos de conversación en francés, inglés y holandés, clases de holandés en la biblioteca, talleres de música, de teatro y, por supuesto, ciclos de conferencia, de cine y exposiciones museísticas temporales en la biblioteca, entre múltiples servicios más.

Como puede observarse, la tendencia de las bibliotecas públicas hoy es a vertirse como centros culturales y dinámicos de encuentro para la población, lugares en donde pueden aprender grandes cosas, donde pueden crecer en conocimiento, en valores y donde tienen la posibilidad de contar con un espacio para el estudio, la recreación, el

entretenimiento y hacer diferentes actividades que les enriquezcan.

La presencia de servicios bibliotecarios como los que fueron referidos en el contexto europeo no depende de la asignación de un mayor presupuesto a las bibliotecas públicas, aunque sí tiene que ver con una mejor infraestructura. Sin embargo, los círculos de lectura pueden ser llevados a cabo con la participación de voluntarios de la misma sociedad, no siendo necesaria la total responsabilidad de los bibliotecarios de la biblioteca. La oferta cultural brindada, por ejemplo, en el caso de la Biblioteca Pública de Pistoia, Italia, con todo un programa de conferencias, exposiciones y visitas a museos tampoco requiere de la utilización de una gran cantidad de recursos económicos, sino que es fruto de la innovación en la mente de los bibliotecarios, la planeación continua a corto, mediano y largo plazo y, por supuesto, las alianzas estratégicas que las bibliotecas decidan realizar con el resto de las instituciones que le rodean.

Con lo anterior, la autora no pretende hacer gala del conocimiento de bibliotecas públicas extranjeras por el simple hecho de realizar una comparación que posicione a las bibliotecas públicas mexicanas en un estrado deplorable, no, sino que por el contrario, pretende mostrar alternativas de actuación, tendencias en bibliotecas públicas a nivel internacional y puntos críticos hacia las mismas, con el propósito de mostrar que las bibliotecas públicas mexicanas pueden realizar un cambio en sus servicios con los recursos con los que cuentan, pero con innovación y una debida planeación estratégica hacia los mismos.

Ahora bien, las fortalezas y debilidades de los servicios bibliotecarios y de información pueden considerarse como las siguientes: en primer lugar, la *gratuidad* es una ventaja competitiva para la figura de la RNBP como servicio público ante otras instituciones y llama el interés de los ciudadanos para hacer uso de los servicios.

Los servicios de préstamo en sala, a domicilio y la contemplación de actividades de fomento a la lectura dentro de la concepción actual de las bibliotecas públicas poseen una cobertura del 100% en el territorio nacional, los bibliotecarios y ciudadanos son

sabedores del papel de la biblioteca para desempeñar tales tareas que se atribuyen como básicas. La tarea residirá en idear y proponer nuevas actividades y servicios que ayuden a la población educativa, social y culturalmente, y que paulatinamente se tornen parte de la concepción que el ciudadano y el bibliotecario mantiene sobre esta institución.

Es una debilidad evidente el hecho de que cerca de la mitad de los ciudadanos que acuden a las bibliotecas públicas, considera innecesario tramitar la credencial de la biblioteca. Esto refleja que sin duda alguna habrá que dotar de un valor agregado a dicha credencial, con la finalidad de mantener el control estadístico de los usuarios, pero también de propiciar el uso de los servicios.

Una fortaleza más a mencionar es la preferencia del usuario por los Módulos de servicios digitales que, como se ha mencionado antes, ocupan un lugar preponderante entre las actividades del usuario dentro de la biblioteca. No obstante, la preferencia por estos servicios no necesariamente es indicativo del conocimiento adecuado y un dominio óptimo del uso de las nuevas tecnologías, por lo que será indispensable dotar a los usuarios de los cursos de formación pertinentes para enriquecerles en la búsqueda de información electrónica y manejo de herramientas web, entre otras habilidades.

Véase a continuación la *Tabla 15. Fortalezas y debilidades de los servicios bibliotecarios y de información.*

Desarrollo	Fortalezas	Debilidades
Sólo el 55.8% de los usuarios opta por realizar el trámite de credencialización.	El préstamo en sala o a domicilio y las actividades de fomento a	Escasa credencialización de usuarios. Pocos beneficios percibidos hacia la

	la lectura tienen una cobertura del 100%	credencial de usuario.
El servicio de referencia no es brindado adecuadamente en exhaustividad y profesionalidad, debido a la falta de personal capacitado para ello.		La prestación de un adecuado servicio de referencia es poco frecuente en las bibliotecas.
Los servicios bibliotecarios continúan siendo los tradicionales: préstamo en sala, a domicilio e interbibliotecario, así como fomento a la lectura.		Falta de innovación y diversificación de los servicios bibliotecarios. Actividades de fomento a la lectura poco atractivas.
Poca presencia de bibliobuses u otros sistemas de acercamiento hacia la población para la prestación de servicios. Creencia de que la biblioteca es únicamente un espacio físico.		Escasa implementación de servicios de extensión.
Los usuarios manifiestan un 95.2% de preferencia hacia los Módulos de Servicios Digitales	Preferencia del usuario por	

	los servicios de Internet y el uso de la computadora.	
La gratuidad de los servicios bibliotecarios es de valor significativo ante las condiciones socioeconómicas de hoy.	Gratuidad de los servicios	

Tabla 15. Fortalezas y debilidades de los servicios bibliotecarios y de información

(Elaboración propia).

2.2.1.8 Infraestructura

Una biblioteca pública está conformada por múltiples aristas que, en conjunto e interrelacionadamente repercuten en su actuación. Así, servicios, recursos humanos, tecnologías de la información, colecciones, administración y por supuesto, infraestructura edilicia son aspectos estrechamente relacionados que dependen biunívocamente para cumplir debidamente su función.

Lograr la calidad total de la biblioteca pública es una tarea que conlleva la consideración de todos estos aspectos y su relación directa, ya que de faltar alguno de ellos, se vería mermado el progreso y buen fin de las acciones emprendidas.

La infraestructura edilicia de las bibliotecas públicas, conformada por aspectos tales como el mobiliario, la decoración, la distribución de las áreas dentro del edificio, así como la presencia de condiciones óptimas para la seguridad del usuario y la preservación de las condiciones, entre otros factores, es sumamente importante para atraer el usuario.

En primer lugar, toda biblioteca pública debe estar ubicada en un lugar adecuado, accesible para la comunidad y distinguible a la distancia, tal como lo señalan diversas pautas y directrices de servicio, el edificio de la biblioteca deberá estar bien ubicado a fin de propiciar su localización y uso por parte de la comunidad.

Además, el edificio de la biblioteca pública deberá contar con características propias y únicas, orientadas específicamente a la atención de los servicios, procesos y actividades que ahí se llevarán a cabo, es por eso que deberá ser construido ex profeso para biblioteca pública.

Las diferentes bibliotecas públicas visitadas a nivel internacional por quien escribe, se encuentran ubicadas en un recinto construido a propósito para su función, a excepción de algunas de ellas. Las bibliotecas públicas de Ámsterdam, no sólo la central, sino también sus derivadas, se encuentran en lugares clave de cada barrio de la ciudad, la población las identifica y es muy fácil llegar a ellas en transporte público o caminando. La Biblioteca Pública Central de Ámsterdam, está cuidadosamente diseñada, en un punto estratégico de la ciudad y con una vista privilegiada desde su interior. La tendencia en edificios de bibliotecas públicas de hoy apunta a la presencia de espacios dinámicos, edificios con áreas diversas unas de otras, construidas en dos niveles o más, así como espacios intermedios abiertos que permiten al usuario sentirse dentro de un todo interconectado, la iluminación natural se ve privilegiada por grandes ventanales que otorgan al usuario la luz adecuada para la lectura, las salidas de emergencia están bien señalizadas, el trabajo realizado por los arquitectos es evidente, los edificios son amplios, los pisos y acabados se encuentran sujetos a las normas internacionales, así como igualmente la distancia entre estantes y la inclusión de medios de accesibilidad para personas con discapacidad motriz.

Se incluyen en tales bibliotecas espacios exclusivos para cada tipo de actividad, las salas infantiles están lejos de las áreas de lectura, evitando la interferencia de ruido y dando a su vez libertad al público infantil, las áreas de cómputo, bien provistas de equipos se encuentran equipadas de conexiones en abundancia y aditamentos para la

colocación de las pertenencias. Éstas y tantas características más son tendencia de las bibliotecas públicas hoy, pues fueron observadas en diversos recintos bibliotecarios de otras naciones, el hecho notable fue que sin importar si se tratara de una biblioteca pública provincial, municipal o central, todas eran albergadas por un edificio creativo, nuevo, seguro, agradable, en condiciones impecables y dinamismo en todas sus áreas.

En lo que respecta a las bibliotecas públicas de México, desafortunadamente y como resultado de la poca importancia dada por las autoridades a las bibliotecas públicas, los recintos bibliotecarios no fueron construidos inicialmente con ese cometido, más de la mitad de las bibliotecas públicas en el país se encuentra instalada en edificios que no fueron construidos ex profeso para ser biblioteca.

Las bibliotecas públicas mexicanas han tenido que sufrir la adaptación a los espacios que penosamente les fueron conferidos para su instalación por las autoridades locales, reflejando desde la primera instancia, el poco reconocimiento social desde las administraciones en turno.

El hecho de que las bibliotecas públicas carezcan de espacios dignos para desempeñar su misión es una de las debilidades más preocupantes y con una profunda injerencia en la ejecución del resto de las actividades.

No contar con espacios dignos para las bibliotecas públicas, produce inicialmente una percepción social atenuada de la función de estas instituciones, el espacio para la prestación de servicios bibliotecarios es limitado y las condiciones de los edificios y locales se encuentran en un notable deterioro. Los edificios carecen de la infraestructura adecuada para ofrecer servicios a personas con discapacidad, y se consideran inseguros ante desastre o contingencia.

Si México contara con bibliotecas públicas instaladas en edificios amplios, nuevos, estructuralmente cuidados y arquitectónicamente bien diseñados para el desempeño de sus funciones, la percepción ciudadana al respecto cambiaría de inmediato, se vería favorecida y con ello se atraería a un gran número de usuarios. Al mismo tiempo, contar

con edificios nuevos, dinámicos y modernos permitiría la implementación de nuevos servicios de manera ergonómica y facilitaría la ejecución de los ya existentes.

El mobiliario de las bibliotecas públicas desempeña a su vez una función clave, ya que no sólo será capaz de proveer un espacio óptimo para el estudio, lectura o distracción del usuario, sino que será un elemento atractivo y determinante para extender la permanencia del usuario en la biblioteca, ya que si el usuario se siente cómodo dentro de la misma, acudirá gustoso, permanecerá en ella y se verá motivado a explorar lo que hay dentro de ella.

La presencia de mobiliario ergonómico, moderno, adecuado y diversificado, dentro de la biblioteca, jugará un rol decisivo para la atracción del usuario, puesto que será lo primero que vea y lo que lo motivará a permanecer en ella de manera inconsciente. Cautivar al usuario desde la apariencia física de la biblioteca es fundamental, no sólo en un sentido de estética, sino también de comodidad, de hacer sentir al usuario en un ambiente agradable al que desee acudir asiduamente.

Una vez cautivado el usuario en lo que respecta a las instalaciones de la biblioteca, será entonces propicio ofertarle los servicios, colecciones y actividades que estarán diseñados para la cobertura de sus necesidades y su postrer satisfacción.

Es importante, además, dotar del mobiliario idóneo para albergar las colecciones, ya que ello facilitará su consulta, su almacenamiento y su visibilidad dentro de la biblioteca, al mismo tiempo que garantizará su preservación. Adicionalmente, contar con elementos del mobiliario distintos a lo convencional, será un punto atractivo para la comunidad, tal como el caso de la biblioteca de Instituto Británico de Tecnología, donde se colocaron *nap pods*, compartimentos futuristas diseñados para uso individual de aquellos usuarios que decidiesen tomar una siesta dentro de la biblioteca.⁹⁴

⁹⁴ Yeung, Lien. "BCIT installs new sleep pods in library". En: *CBC News*, 2 de agosto 2016. Disponible en: <http://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/bcit-sleep-pods-library-1.3704552> [Consultado: 23 agosto 2016].

La situación actual de los edificios de bibliotecas públicas en México indica la presencia de problemáticas de espacio para la colocación de las colecciones, la ubicación de las mesas de lectura y los accesos al recinto. Los espacios son limitados, los edificios están deteriorados y el mobiliario es precario, pero sobre todo, el mismo de décadas pasadas, generando una imagen de desactualización y de rezago, ante lo cual habrá que tomar medidas convenientes.

Abordar el tema de la infraestructura edilicia, la remodelación de espacios y la dotación de mobiliario para la Red saca a relucir la importancia del presupuesto que, a decir verdad, resultaría insuficiente para poder realizar tales mejoras en la totalidad de las bibliotecas del país. Por tal razón, es entonces cuando se verá necesaria la consideración de algunas oportunidades en el entorno, tales como la ciudadanía y las empresas públicas y privadas.

Véase a continuación la *Tabla 16. Fortalezas y debilidades de la infraestructura.*

Desarrollo	Fortalezas	Debilidades
<p>La mitad de las bibliotecas públicas de la Red (52.17%) se encuentran instaladas en un edificio que no fue construido ex profeso para biblioteca</p>		<p>La mitad de las bibliotecas públicas se encuentra ubicada en un recinto adaptado.</p>
<p>El 71% de las bibliotecas mide menos de 120m²</p> <p>El 77.27% de las bibliotecas públicas carece de espacios exteriores para la realización de actividades al aire libre.</p>		<p>El espacio para la prestación de servicios bibliotecarios es limitado.</p> <p>Carencia de espacios al aire libre.</p>

Cerca de 6,495 bibliotecas requieren de mantenimiento.		Los edificios se encuentran en condiciones de deterioro.
<p>El 65.22% de las bibliotecas posee un mobiliario deficiente en ergonomía y comodidad para el usuario.</p> <p>Se carece de mobiliario suficiente y especial para las distintas áreas de la biblioteca</p> <p>Los estantes para la colocación de las colecciones son insuficientes</p>		<p>El mobiliario es deficiente, precario y antiguo en la mayoría de los casos.</p> <p>Carencia de mobiliario especial.</p> <p>Insuficiencia de estantería</p>
Ausencia de de orientación para invidentes, señalamientos para silentes o rampas de acceso.		Ausencia de infraestructura adecuada para personas con discapacidad
No se cuenta con sistemas de alarma contra incendios, no se realizan simulacros periódicos y el 75% de los recintos bibliotecarios carece de salidas de emergencia		Edificios inseguros en caso de desastre o contingencia

Tabla 16. Fortalezas y debilidades de la infraestructura. (Elaboración propia).

2.2.1.9 Legislación

La actuación de las bibliotecas en México, sean éstas universitarias, públicas, académicas o de cualquier otra índole, se ve respaldada y sostenida por la legislación bibliotecaria vigente.

En México se cuenta con la Ley General de Bibliotecas, decretada el 17 de diciembre de 1987,⁹⁵ publicada el 8 de enero en el Diario Oficial y promulgada oficialmente el 21 de enero de 1988.⁹⁶ Durante décadas el interés por la actualización de esta Ley fue escaso, sin embargo, ante la necesidad de contar con un eje rector actualizado a las demandas actuales, a principios de 2009, y con el apoyo de la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA, fue posible publicar nuevas reformas principalmente relacionadas con las nuevas tecnologías de la información y soportes digitales. En años posteriores, diversas instancias bibliotecológicas a nivel nacional como el Colegio Nacional de Bibliotecarios reconocieron la importancia de mantener una legislación actualizada, por lo que respaldados por la evaluación crítica de especialistas en el tema legal, se hizo presencia ante la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión a fin de demandar las reformas pertinentes a dicho decreto.

En 2015 se decreta la nueva denominación del Consejo Nacional de Cultura y las Artes por Secretaría de Cultura, y es el 17 de diciembre de 2015 cuando finalmente se publica la última reforma de la Ley General de Bibliotecas.⁹⁷

Esta Ley, con sus respectivas reformas, contempla aspectos puntuales que antes no habían sido considerados, o bien, profundiza y hace hincapié en la ejecución de ciertas

⁹⁵Fernández de Zamora, Rosa María. "Las bibliotecas públicas en México: historia, concepto y realidad". En: *Memoria del Primer Encuentro Internacional sobre bibliotecas públicas*. México: CONACULTA, 2001. p. 29

⁹⁶Garrido, Felipe. *Op. cit.* p. 44

⁹⁷ México. *Ley General de Bibliotecas*, Artículo 3°, reformado DOF 17-12-2015 p. 2. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/134_171215.pdf [Consultado: 9 julio 2016].

acciones, entre las que se encuentran la planeación de la RNBP.

Por principio, el artículo 3° decreta lo siguiente:

“ARTICULO 3o.- Corresponde a la Secretaría de Cultura proponer, ejecutar y evaluar la política nacional de bibliotecas atendiendo al Plan Nacional de Desarrollo y demás programas correspondientes.”⁹⁸

A su vez, en el artículo 6° se decretan los objetivos que ha de perseguir la RNBP, mientras que en el artículo 7° se dictan las funciones correspondientes a la Secretaría de Cultura, entre las que se encuentran la coordinación de la RNBP, el “establecimiento de los mecanismos participativos para planear y programar la expansión y modernización tecnológica de la Red”,⁹⁹ la emisión de normatividad técnica bibliotecaria, funciones relativas a las colecciones, a la catalogación y clasificación, la difusión de los servicios, la capacitación del personal, la coordinación del préstamo y el apoyo a la investigación.¹⁰⁰ No obstante, aun cuando se tratan diversos aspectos, el salario del personal continúa siendo un tema pendiente a incorporarse dentro del tabulador.

En artículos posteriores se ahonda en la coordinación y operación de las redes estatales mientras que, en los artículos 9° y 10° se sostiene el decreto de creación del Consejo de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas como órgano consultivo capaz de recibir propuestas de mejora de los servicios y “formular recomendaciones para lograr una mayor participación de los sectores social y privado, comunidades y personas interesadas en el desarrollo de la Red.”¹⁰¹

Éstos y otros artículos y fracciones reformados dentro de la Ley General de Bibliotecas, demuestran el esfuerzo realizado por evitar el rezago en la legislación

⁹⁸ *Idem.*

⁹⁹ México. *Ley General de Bibliotecas*, Artículo 7°, p. 2-3. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/134_171215.pdf [Consultado: 9 julio 2016].

¹⁰⁰ *Idem.*

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 10.

bibliotecaria del país, asimismo hacen ver la importancia de múltiples funciones convergentes en la coordinación de la Red y, aun cuando hay aspectos particulares que en ella no son aún tratados, posee un rango de complejidad abarcador al punto tal que representa una fortaleza y una ventaja para la implementación de estrategias de cambio que permitan mejorar las bibliotecas públicas mexicanas, mismas que estarán respaldadas por dicho instrumento.

Por último, cabe destacar la presencia de once Leyes Estatales de Bibliotecas que han sido ya promulgadas; ocho Redes Estatales se encuentran en proceso de autorización de su propia iniciativa de Ley y once entidades federativas más aún no la han promulgado.

Véase a continuación la *Tabla 17. Fortalezas y debilidades en materia legislativa.*

Desarrollo	Fortalezas	Debilidades
<p>El 17 de diciembre de 2015 se promulgan reformas a la Ley General de Bibliotecas, incluyendo aspectos que antes no habían sido considerados y manifestando la nueva dependencia de la RNBP a la Secretaría de Cultura.</p>	<p>Nueva reforma promulgada a la Ley General de Bibliotecas.</p>	
<p>La remuneración del personal no está contemplada dentro de la ley.</p>		<p>La Ley General de Bibliotecas adolece el tratamiento de aspectos como el salario del personal.</p>

<p>Once entidades federativas han logrado promulgar su propia Ley Estatal de Bibliotecas, ocho entidades se encuentran en proceso de autorización, y once Redes Estatales aún carecen de esta Ley.</p>	<p>Las Leyes Estatales de Bibliotecas están presentes en un tercio de los Estados del país.</p>	
<p>La RNBP, a partir de diciembre 2015 depende de la Secretaría de Cultura y a ésta atañe su coordinación y mantenimiento, así como múltiples funciones más establecidas en la Ley.</p>	<p>Nueva adscripción a la Secretaría de Cultura y nuevas funciones otorgadas a ésta.</p>	
<p>En la Ley se incluyen labores que comprometen a la Secretaría de Cultura a establecer la normatividad técnica bibliotecaria, así como generar los mecanismos para planear y modernizar la Red.</p>	<p>Inclusión de labores de planeación bibliotecaria, normatividad y control dentro de la Ley.</p>	

Tabla 17. Fortalezas y debilidades en materia legislativa

(Elaboración propia).

2.2.2 Identificación de fortalezas y debilidades

Como resultado del ejercicio reflexivo realizado en los diferentes rubros o variables que conforman la actuación de la RNBP, fue posible la extracción de fortalezas y debilidades que han sido descritas de manera independiente.

Al compendiar las tablas de fortalezas y debilidades de cada uno de los rubros, se ha conformado la *Tabla 18*, que conjunta ambos aspectos comprendidos en los nueve rubros estudiados:

Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México		
Rubro	Fortalezas	Debilidades
Distribución de bibliotecas y estructura administrativa	Cobertura extensa de la RNBP	
		Distribución desigual de bibliotecas
		Ausencia de un departamento de planeación.
Usuarios		Un bajo porcentaje de la población hace uso de la biblioteca pública.
		Falta de atención a las necesidades de grupos minoritarios.
		Cobertura de horario insuficiente.
		Disminución del flujo de usuarios
	Alta utilización de las computadoras de la biblioteca.	Bajo índice de uso de las colecciones impresas.
Organización documental	Uniformidad en el Sistema de Clasificación empleado en toda	

	la Red.	
	Clasificación exhaustiva y precisa de cada documento.	
		Falta de catálogos actualizados para la organización y recuperación de la información.
		Los catálogos de fichas o tarjetas se encuentran en estado de desactualización y rezago.
	Existencia de iniciativas de catálogo en línea en tres estados.	
Tecnologías de la información		Bibliotecas rurales carecen de conectividad a Internet.
	Abastecimiento de equipos de cómputo en la mitad de la Red.	Falta de continuidad a los programas por parte de los gobiernos estatales y municipales.
		Desarrollo desigual de cobertura tecnológica
		Baja difusión de los recursos digitales
		Poca presencia web por parte de las bibliotecas públicas.
		Carencia de diversos equipos tecnológicos, más allá de las computadoras.
		Conectividad Wifi deficiente en la mayoría de las bibliotecas.
Desarrollo de colecciones		Rezago constante en la dotación de materiales bibliográficos.
		Falta de mecanismos eficientes de traslado y dotación de colecciones.

		Los acervos prevalecen desactualizados.	
		Ausencia de criterios aplicables de descarte.	
		Criterios de selección arbitrarios ante la falta de estudios de usuarios	
		Ausencia de colecciones especializadas para personas con discapacidad en las bibliotecas públicas	
	Colección general completa y diversa.		
		Colecciones audiovisuales poco promovidas.	
Recursos humanos		Falta de preparación profesional en el área de Bibliotecología o Ciencias de la información.	
		Poca antigüedad de los bibliotecarios en el puesto de trabajo.	
		Los cursos de capacitación son escasos o de bajo nivel.	
		La remuneración del personal en bibliotecas públicas es baja y desigual, no existe retribución por competencias.	
	El personal es hábil para la cooperación, comunicación, atención al usuario y conocimiento de la colección.		Las habilidades del personal para el manejo de tecnologías de la información son precarias.
			El personal realiza funciones mayoritariamente pragmáticas.
		Escasa credencialización de usuarios.	

Servicios bibliotecarios y de información		Pocos beneficios percibidos hacia la credencial de usuario.
	El préstamo en sala o a domicilio y las actividades de fomento a la lectura tienen una cobertura del 100%	
		La prestación de un adecuado servicio de referencia es poco frecuente en las bibliotecas.
		Falta de innovación y diversificación de los servicios bibliotecarios.
		Actividades de fomento a la lectura poco atractivas.
		Escasa implementación de servicios de extensión.
	Preferencia del usuario por los servicios de Internet y el uso de la computadora.	
	Gratuidad de los servicios	
Infraestructura		La mitad de las bibliotecas públicas se encuentra ubicada en un recinto adaptado.
		El espacio para la prestación de servicios bibliotecarios es limitado.
		Carencia de espacios al aire libre.
		Los edificios se encuentran en condiciones de deterioro.
		El mobiliario es deficiente, precario y antiguo en la mayoría de

		los casos.
		Carencia de mobiliario especial.
		Insuficiencia de estantería
		Ausencia de infraestructura adecuada para personas con discapacidad
		Edificios inseguros en caso de desastre o contingencia
Legislación	Nueva reforma promulgada a la Ley General de Bibliotecas en 2015.	
		La Ley General de Bibliotecas adolece el tratamiento de aspectos como el salario del personal.
	Las Leyes Estatales de Bibliotecas están presentes en un tercio de los Estados del país.	
	Nueva adscripción a la Secretaría de Cultura y nuevas funciones otorgadas a ésta.	
	Inclusión de labores de planeación bibliotecaria, normatividad y control dentro de la Ley.	

Tabla 18. Fortalezas y debilidades de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México.

(Elaboración propia).

A partir de los resultados obtenidos del *Diagnóstico* realizado como trabajo precedente a la actual propuesta, fue posible extraer las quince fortalezas más evidentes de la RNBP, todas ellas pertenecientes a un rubro distinto, dentro de los nueve contemplados.

Las fortalezas de la RNBP concluidas, fueron las siguientes:

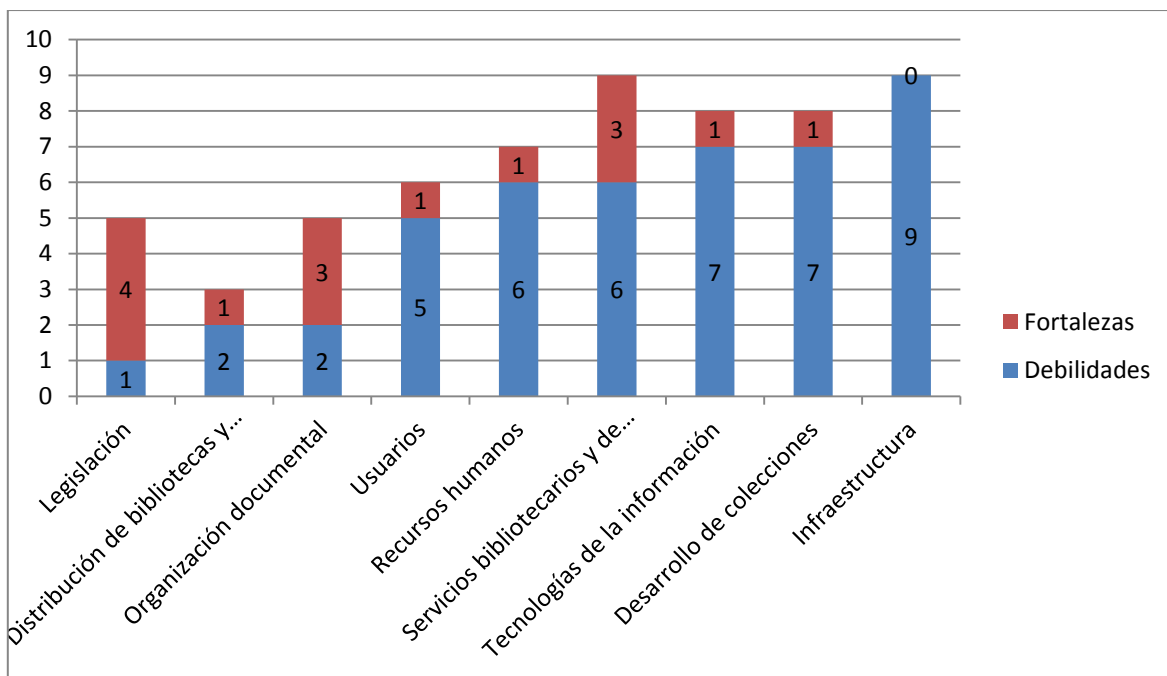
1. Cobertura extensa de la RNBP
2. Alta utilización de las computadoras de la biblioteca.
3. Uniformidad en el Sistema de Clasificación empleado en toda la Red.
4. Clasificación exhaustiva y precisa de cada documento.
5. Existencia de iniciativas de catálogo en línea y colectivo en algunos estados.
6. Abastecimiento de equipos de cómputo en la mitad de la Red.
7. Colección general completa y diversa.
8. El personal es hábil para la cooperación, comunicación, atención al usuario y conocimiento de la colección.
9. El préstamo en sala o a domicilio y las actividades de fomento a la lectura tienen una cobertura del 100%.
10. Preferencia del usuario por los servicios de Internet y el uso de la computadora.
11. Gratuidad de los servicios
12. Nueva reforma promulgada a la Ley General de Bibliotecas en 2015.
13. Las Leyes Estatales de Bibliotecas están presentes en un tercio de los Estados del país.

14. Nueva adscripción a la Secretaría de Cultura y nuevas funciones otorgadas a ésta.
15. Inclusión de labores de planeación bibliotecaria, normatividad y control dentro de la Ley.

De acuerdo con esto, los rubros *organización documental* y *legislación* son aquellos con una mayor fortaleza y valor otorgado a la RNBP, contando la organización documental con tres fortalezas sobre dos debilidades, y la legislación con cuatro fortalezas y una debilidad. Por su parte, el rubro sin ninguna fortaleza extraída es el de *infraestructura*.

En cuanto a las debilidades, en total fueron extraídos cuarenta y cinco puntos a combatir o mejorar, mismos que pertenecen a los diferentes rubros de atención. Según el peso de las debilidades en cada uno de ellos, y que pueden observarse en la tabla antes expuesta.

De acuerdo con los resultados extraídos de cada una de las nueve variables, a continuación se muestra la *Gráfica 7*, con los aspectos de fortaleza y debilidad de cada una de éstas:



Gráfica 7. Gráfica de fortalezas y debilidades de la RNBP según rubro

(Elaboración propia)

Como puede apreciarse en la *Gráfica 7*, en color azul (parte inferior de las barras) se encuentran marcadas las debilidades obtenidas en cada rubro. Por su parte, las fortalezas se señalan con color rojo, en la parte superior de las mismas.

Según se observa, la *infraestructura* es la debilidad más latente, mientras que la *legislación* es la fortaleza más notable. Esto pone a las bibliotecas públicas en una posición difícil, ya que representa que lo dictado por la Ley no está siendo cumplido en su totalidad o bien, está siendo llevado a cabo de manera precaria y sin un curso de acción adecuado, ya que mantener tales aspectos en los polos del fenómeno refleja un claro desequilibrio. Por otra parte, puede significar la ausencia de planes de procedimientos y políticas adicionales, ideadas desde el órgano rector de la RNBP, para llevar a cabo lo establecido en la Ley.

Desarrollo de colecciones y tecnologías de la información, mantienen una

relación de siete a uno, aventajando las debilidades por sobre las fortalezas. Según lo observado en la *Figura 6*, los rubros de la RNBP que deberían atenderse por orden de prioridad según su nivel de debilidad, serían los siguientes:

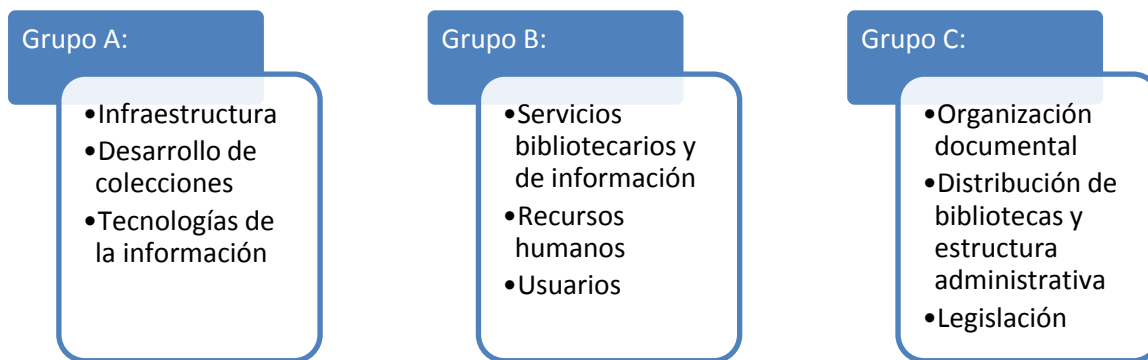


Figura 6. Grupos prioritarios según puntos de debilidad

(Elaboración propia)

Grupo A: 23 puntos de debilidad

Se encuentra conformado por la infraestructura, el desarrollo de colecciones y las tecnologías de la información. En total es el grupo con una mayor manifestación de debilidades y pocas fortalezas a su favor, por esta razón, los rubros conformantes del Grupo A serían, en primera instancia, las prioridades estratégicas a cubrir por el Plan Estratégico propuesto. La falta de atención a tales deficiencias representará el incumplimiento óptimo del resto de las labores de las bibliotecas públicas, por el contrario, resolver las problemáticas concernientes a estos rubros permitirá dar soporte a la solución de las debilidades del Grupo B y C, respectivamente.

Mejorar la infraestructura del edificio (A) generará una repercusión inminentemente positiva en la prestación del servicio (B) y la actitud del usuario (B) frente a la biblioteca, además de que los recursos humanos (B) se hallarán trabajando en un espacio en condiciones óptimas. Asimismo, el desarrollo de colecciones (A) influirá de manera

directa en el alcance de los servicios (B) que puedan ser diseñados y propuestos para beneficio del usuario (B). En cuanto a las tecnologías de la información (A) éstas recibirán una influencia directa por la mejora de la infraestructura (A), facilitarán la prestación de nuevos servicios (B), así como de los ya existentes, coadyuvarán a la motivación del usuario (B) y facilitarán el desempeño de las tareas del personal (B).

Grupo B: 17 puntos de debilidad

En este grupo se hallan los servicios de bibliotecarios y de información, los recursos humanos y las problemáticas relativas a los usuarios. Coincidentemente, en este segundo grupo de debilidades, se encuentran rubros interrelacionados de manera muy estrecha, por lo que generar soluciones a las problemáticas de unos y otros, coadyuvará a la solución de las vicisitudes del grupo en su conjunto.

El mayor peso de las líneas de acción estratégicas a emprender como parte del Plan Estratégico, recaerá en el Grupo A de debilidades, sin embargo, el Grupo B deberá ser atendido simultáneamente, la atención de las debilidades de este grupo implicará una menor inversión de recursos económicos, pero conllevará a resultados significativos de cambio, siempre y cuando sean empleadas las estrategias de innovación más perspicaces.

De acuerdo con esto, la amplitud y variedad de la gama de servicios ofertados será mayor al contar con colecciones suficientes y diversas en formato y contenido, viéndose igualmente favorecida por el tipo de medio de acceder a éstas, al valerse de medios impresos y digitales.

Grupo C: 5 puntos de debilidad

Dentro del grupo C, se observan los rubros con menores puntos débiles a tratar, a saber: organización documental, distribución de bibliotecas y estructura administrativa, y

legislación. Aun cuando estos rubros poseen debilidades, son más las fortalezas con las que cuentan, por lo que éstas serán tomadas como eje propulsor o de soporte para el desarrollo del resto de los rubros y la solución de sus debilidades será atendida biunívocamente con la atención de las problemáticas de los grupos anteriores.

Ejemplificativamente, en el caso de la organización documental, con la debilidad de poseer catálogos desactualizados en formato de fichas o tarjetas, el cambio a un catálogo automatizado no será posible sino hasta que se hayan atendido los requerimientos de dotación y mejora de tecnologías de la información (A).

En el caso de la legislación, al ser el rubro con mayores fortalezas, se buscará apoyarse en él para generar cambios favorables en el resto de los aspectos. La legislación ayudará al cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos para la Red y al mismo tiempo, será un aliado indiscutible en la presencia política que deberá adoptarse al momento de exigir mejores condiciones para las bibliotecas públicas.

2.2.3 Correlación de variables

Como puede observarse, la presencia de fortalezas y debilidades marca una diferencia notable en el desarrollo de cada uno de los rubros estudiados o variables, siendo algunos muy favorecidos y otros, poco atendidos.

Entre sí, las variables presentan una correlación multidireccional, es decir, que una variable puede influir en otra o en otras y/o a su vez, verse influida por las mismas variables en las que ejerce influencia o, bien, por otras.

Así, habrá algunos rubros que se encuentren estrechamente relacionados con otros, se presentarán algunos en los que la influencia es contundente hacia el resto de la organización y de los rubros que la comprenden, pero también existirán algunos casos en los que la variable sea la que mayoritariamente reciba influencia externa de otros factores y ésta sólo repercuta en uno o dos de ellos.

Por esta razón, un análisis adicional del fenómeno, a fin de obtener una perspectiva más profunda de la problemática y, entonces, extraer los grupos prioritarios de atención para la RNBP dentro del plan estratégico, es el comprendido dentro de la correlación de variables.

Según la correlación entre las diferentes variables, éstas pueden ser agrupadas según su causalidad o influencia, donde cada variable “influye en” o es “influida por”. Así, de acuerdo con su grado de influencia en o por los distintos rubros considerados dentro del análisis interno de la RNBP, las variables podrán ser categorizadas en variables dependientes e independientes.

Variable dependiente: se considerará como aquella en la que otras variables ejercen su influencia, pero ésta prácticamente no ejerce mayor influencia sobre otras.

Variable independiente: es aquella que ejerce influencia sobre diversas y múltiples variables, pero no hay otras variables que influyan en ella o, hay pocas.¹⁰²

A mayor número de influencias presentes en la variable, ya sea hacia ella o desde ella, mayor correlación habrá hacia el resto de los rubros contemplados dentro de la Red posicionándola como dependiente (que es impactada por) o independiente (que impacta a).

A continuación se presenta la correlación de cada una de las nueve variables estudiadas:

Variable 1: Distribución de bibliotecas y estructura administrativa

La distribución de bibliotecas públicas ha sido contemplada en conjunción con la estructura administrativa, debido a la reciprocidad que hay entre ambos fenómenos.

¹⁰² Sampieri, pp. 130-131.

Siendo la distribución de bibliotecas producto de la estructura administrativa de la Red y, asimismo, el modelo de administración de la RNBP, aplicable a lo largo de toda la República, en las bibliotecas públicas que conforman esta institución.

La distribución de bibliotecas se ve influida por los usuarios potenciales residentes en el área geográfica comprendida dentro del espectro de actuación de la biblioteca pública, de acuerdo con el número de usuarios potenciales, será determinado el número de bibliotecas públicas a establecer en una zona, así como otros aspectos relativos a su desempeño.

La estructura administrativa influye y es influida por la legislación, pues en la RNBP en su conjunto, recae el poder de la Ley General de Bibliotecas, aplicable al sistema bibliotecario nacional comprendido, además, por otros tipos de bibliotecas, pero en cuyo contenido incorpora artículos específicos para la RNBP. El gremio bibliotecario y la DGB tienen la facultad de presentar propuestas de reforma y cambios a las leyes existentes en materia de bibliotecaria, así como impulsar la creación de nuevas leyes estatales de bibliotecas, tal como ha sucedido en once entidades federativas, estando el resto en proceso de valoración.

La estructura administrativa recibe influencia y al mismo tiempo influye en los recursos humanos de la Red, donde el modelo administrativo sienta las bases para el desarrollo y gestión del personal, viéndose al mismo tiempo influido por los recursos humanos que lo plantean y llevan a cabo.

La estructura o modelo administrativo empleado por la Red, influye de manera directa en los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma, por tanto, repercutirá en los servicios, en el desarrollo de colecciones, así como en la organización documental.

Por su parte, la distribución geográfica de las bibliotecas públicas en México, así como la estructura en Red son elementos clave para la gestión y el desarrollo de proyectos, así como el abastecimiento tecnológico y bibliográfico a lo largo de sus recintos, donde la ubicación geográfica y las facilidades o detrimentos de gestión

ejercerán su influencia en el desarrollo de cada una de las redes estatales.

Variable 2: Usuarios.

La variable “usuarios” influye en la legislación bibliotecaria, al ser considerados dentro de ella los usuarios reales y potenciales de la RNBP, quienes tendrán el derecho a exigir mejores sistemas bibliotecarios en el país y, por ello, podrán hacer valer sus derechos y proponer la creación de nuevas leyes y reformas que favorezcan la educación y la cultura a través de sus bibliotecas públicas.

Igualmente, esta variable incide en la distribución de bibliotecas públicas en el país, puesto que al momento de hacer una planeación de instalación bibliotecaria, habrá de tomarse en cuenta la densidad poblacional en el espacio geográfico al que estará destinado a atender cada biblioteca pública. Así, también, las características fisiológicas de los usuarios, así como la cantidad de los mismos, determinarán la cantidad de libros por usuario, la dimensión de las colecciones, así como la temática de las mismas. Al mismo tiempo, el usuario y su satisfacción se verán influidos por el proceso de desarrollo de colecciones y los criterios tomados por éste.

Los servicios bibliotecarios y de información habrán de considerar las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad de usuarios, sus hábitos de vida, su comportamiento informativo, así como los intereses personales, académicos, profesionales y recreativos que puedan tener, a la hora de planear los servicios. De la misma forma en que la biblioteca tomará información del usuario para brindar los servicios, el usuario se verá influido por la labor que la biblioteca haga por satisfacer sus necesidades a través de los mismos.

Por su parte, el usuario se verá influenciado por otras variables, tales como las tecnologías de la información, donde la presencia o ausencia de éstas, así como de su actualidad, características y utilidad para el usuario, determinarán el grado de preferencia

de uso de tales instrumentos dentro de la biblioteca, así como la atracción que se genere hacia el usuario y, en última instancia, pasarán a formar parte de la imagen y percepción que el usuario se cree sobre la biblioteca.

Los recursos humanos en cuanto a su actitud de servicio fungirán un papel influyente para la comunidad de usuarios, quien se verá motivada o desmotivada a hacer uso de la biblioteca pública, (entre otros factores) por el trato que le sea dado por el personal.

La satisfacción de la comunidad de usuarios en cuanto a la accesibilidad para localizar los documentos dentro de la biblioteca, así como en un espacio electrónico, se verá influida por la organización documental, la especificidad de la colección y la claridad de la signatura topográfica, la distribución de documentos en las estanterías, entre otros aspectos.

De igual manera, la satisfacción de las necesidades de información, formativas, culturales y recreativas de la población en su conjunto, a través de las bibliotecas públicas, de sus servicios, sus colecciones, su organización, modernización, infraestructura, tecnologías y demás aspectos, tendrá una influencia contundente desde la legislación bibliotecaria, donde lo establecido en las leyes federales y estatales en materia de bibliotecas públicas, dictará los cursos de acción de estas instituciones, negando o favoreciendo el progreso de las mismas y, por tanto, su capacidad para satisfacer al usuario.

Variable 3: Organización documental.

La organización documental resulta ser una variable influyente en los usuarios, ya que de ésta depende la facilidad, rapidez y accesibilidad con la que los usuarios puedan localizar la información pertinente para su búsqueda, con precisión y agilidad.

Por otra parte, esta variable, de facto, se encuentra comprendida dentro del proceso de desarrollo de colecciones, no obstante, tal como ha sido ya mencionado, en el presente

estudio se ha valorado como un aspecto aparte. Sin embargo, la relación que se presenta entre la organización documental y los procesos de selección, adquisición y descarte de materiales, es biunívoca, pues se corresponden influyendo uno en el otro a la par que se desarrollan dichas tareas.

Esta variable, influye además en los servicios bibliotecarios y de información, pues una organización eficiente, precisa y clara para el usuario, favorecerá el acceso a los recursos impresos, digitales o multimedia y brindará al usuario la comodidad para desenvolverse en la biblioteca realizando búsquedas exitosas.

La organización documental se ve influida por las tecnologías de la información, donde la presencia de los sistemas adecuados para automatización y gestión de catálogos en línea, fungen un papel fundamental en el proceso de creación y desarrollo de una catalogación automatizada, con la facilidad del ingreso de datos, la localización de la información y un mejor control en los sistemas de bases de datos internos a la propia institución.

Asimismo, la estructura administrativa y los recursos humanos son variables incidentes en el desarrollo del proceso de organización documental, donde contar con recursos humanos capacitados con los conocimientos específicos para realizar una catalogación descriptiva, temática y asignar la clasificación a cada uno de los materiales conformantes de los acervos de las bibliotecas públicas, es una fuerza vital para efectuar dichas tareas con total profesionalismo y calidad.

La legislación es una variable que también influye en la organización documental, ya que en la Ley General de Bibliotecas se declara –de modo general- la relevancia de organizar, catalogar y clasificar las colecciones de las bibliotecas públicas.

Variable 4: Tecnologías de la información

Esta variable influye directamente en la prestación de los servicios bibliotecarios y

de información, sobre todo en el entorno actual donde las tecnologías cumplen un papel preponderante en los procesos de uso, consumo y producción de información, donde influyen en los servicios al proporcionar instrumentos tecnológicos para facilitar el acceso a los recursos digitales.

La presencia de tecnologías de la información actualizadas en todos los aspectos, innovadoras y útiles, repercutirá de manera decisiva en la optimización del proceso de desarrollo de colecciones, el cual se verá determinado por la presencia de una correcta infraestructura tecnológica en software para la construcción de nuevos contenidos digitales, bases de datos, conformación de biblioteca digital, de servicios electrónicos, etc. Sin embargo, esta relación es biunívoca, ya que las colecciones que sean diseñadas, dictarán los nuevos requerimientos tecnológicos de las bibliotecas.

Contar con nuevas tecnologías de la información, influirá de manera decisiva en la satisfacción del usuario y, al mismo tiempo, las tecnologías favorecerán el desempeño de las tareas del personal que, a su vez, se verán influidas por las habilidades de los recursos humanos para manejarlas, gestionarlas e innovar proponiendo nuevas tecnologías.

Las tecnologías de la información y su desarrollo en software influirán así también a la organización documental, donde un Sistema Integral de Automatización de Bibliotecas habrá de ser considerado para desarrollar los procesos de catalogación, clasificación y demás labores propias de la gestión documental dentro del sistema bibliotecario.

El equipamiento en tecnologías de la información, se verá influenciado por la infraestructura edilicia, que habrá de contar con los requisitos y características básicos para la implementación, uso y desarrollo de nuevas tecnologías, tales como condiciones eléctricas, cableado, medidas de seguridad, entre otras.

Por su parte, el abastecimiento tecnológico se ve influido por la ubicación de los recintos bibliotecarios y su distribución a lo largo de la República, viéndose afectado por la presencia de barreras geográficas y presupuestales, dependientes de la estructura administrativa.

La legislación es un punto crucial, ya que la Ley General de Bibliotecas, en su reforma¹⁰³ de 2015, indica la importancia de desarrollar y actualizar tecnológicamente a las bibliotecas públicas.

Variable 5: Desarrollo de colecciones

El desarrollo de colecciones influye en la diversidad y amplitud de los servicios bibliotecarios y de información ofertados, que se verán enriquecidos por colecciones actualizadas, en diversos formatos y tipos, amplitud temática de interés para la comunidad, etc. Debido a esto, las colecciones influyen también en la satisfacción de la comunidad de usuarios con respecto a los materiales impresos y audiovisuales que puedan localizar dentro de la biblioteca pública.

El desarrollo de colecciones tiene relación biunívoca con las tecnologías de la información disponibles dentro de la biblioteca, ya que de querer implementar una biblioteca digital con recursos electrónicos de información será necesario contar con equipos tecnológicos actuales y acordes en hardware y software con los recursos digitales que se deseen implementar.

La variable de desarrollo de colecciones, por su naturaleza, se relaciona intrínsecamente con la organización documental que, en este estudio, ha sido considerada de manera independiente debido a características de desarrollo propias dentro de la Red.

Es influido por los recursos humanos, quienes deberán contar con una preparación vasta y adecuada en el proceso de desarrollo de colecciones, poseer un dominio o conocimiento general sobre el universo bibliográfico, sobre la comunidad de usuarios en cuanto a sus necesidades de información, características e intereses, conocimientos actualizados y experiencia en catalogación y clasificación de documentos bajo el Sistema de Clasificación Decimal de Dewey.

¹⁰³ Ley General de Bibliotecas. Artículo 8°, II, p. 3.

Es influido por las necesidades de la comunidad de usuarios, las cuales dictarán los cursos de descarte, selección y adquisición de materiales.

Esta variable es independiente de la infraestructura edilicia, pero se ve influida por la distribución geográfica de las bibliotecas públicas en el país, así como de los cursos administrativos de gestión para la dotación de colecciones, donde habrá de ser necesario, además, el establecimiento y desarrollo de pautas administrativas, criterios y manuales de procedimientos para realizar estas tareas.

El desarrollo de colecciones se ve influenciado igualmente por la presencia de legislación a nivel estatal y federal, a favor de la consolidación de colecciones documentales actualizadas.

Variable 6: Recursos humanos

Los recursos humanos, como ha sido mencionado, influyen de manera decisiva en la prestación de los servicios bibliotecarios y de información sus habilidades serán determinantes para poder satisfacer las necesidades de información presentes en la comunidad de usuarios, pero será su actitud la que influirá de manera decisiva en el grado de satisfacción, el confort y el interés que mantenga el usuario por acudir a la biblioteca.

Influyen igualmente, en los procesos de desarrollo de colecciones y de organización documental, por lo que su actuación subyace tras la necesidad de contar con colecciones organizadas debidamente, con una adecuada gestión de los procesos de selección, adquisición, descarte y actualización de las colecciones y con una actitud, aptitudes, capacitación y conocimientos vastos, amplios y actualizados para la prestación de sus funciones.

La relación biunívoca se presenta con la variable de tecnologías de la información, donde las habilidades y destrezas del personal para manejarlas, influirán en el manejo, uso y aprovechamiento de los recursos tecnológicos. Por otra parte, el abastecimiento,

creación y diseño de nuevas tecnologías de la información dentro de la biblioteca pública, estará condicionado por la capacidad creativa y la inventiva del bibliotecario de frente a las exigencias del entorno, para brindar al usuario herramientas tecnológicas eficaces, útiles y atractivas para el usuario.

Otra variable con relación biunívoca a los recursos humanos es comprendida por la estructura administrativa, ya que el capital humano empleado como trabajador de la RNBP presenta condiciones determinadas de percepción de salario, capacitación, horario de trabajo, funciones específicas a realizar, crecimiento laboral, etc. mismas que son dictadas por la estructura organizacional y el modelo administrativo con que se lleva a cabo la gestión de la RNBP. Al mismo tiempo, es el personal ubicado en mandos medios y altos de la estructura organizacional el que posee la potencialidad de ejercer un cambio en la estructura administrativa, de establecer perfiles de puestos y de exigir y modificar lo necesario para beneficio de la Red y de sus trabajadores.

Una variable biunívoca más es la establecida entre los recursos humanos y la infraestructura edilicia, donde ésta favorecerá o afectará las condiciones del espacio laboral de los bibliotecarios, pero a su vez, el correcto diseño arquitectónico de los espacios, distribución de mobiliario, decoración, etc. dependerán de contar con un equipo preparado de arquitectos y bibliotecólogos sagaces y avezados en el diseño arquitectónico para bibliotecas públicas.

Por otro lado, la variable que influye a los recursos humanos es la legislación, misma que habrá de dictar lo concerniente a la preparación, salario, y otros aspectos relativos al personal. No obstante, son también los recursos humanos capaz de ejercer una influencia en la creación de nuevas leyes, estamentos, artículos o reformas a favor de sus derechos.

Variable 7: Servicios bibliotecarios y de información.

Se ven influidos por la infraestructura, señalización, accesibilidad y demás elementos comprendidos en el buen diseño arquitectónico de los recintos bibliotecarios.

Se ven directamente influidos por el desarrollo de colecciones, ya que los servicios a proporcionar se verán fuertemente condicionados por los materiales bibliográficos, audiovisuales, digitales o de algún otro tipo, presentes en la biblioteca.

La prestación de servicios bibliográficos y de información se verá influida por las tecnologías de la información, donde la presencia o ausencia de éstas determinará la posibilidad de prestación del servicio, así como la agilidad, complejidad, facilidad y posibilidad de acceso al mismo.

La variable que mayor injerencia manifiesta sobre los servicios bibliotecarios y de información es la de recursos humanos, donde los servicios se verán influidos por las actitudes del bibliotecario, los conocimientos que posea, la aptitud de servicio, el dominio de las colecciones, de las tecnologías y de los diferentes aspectos que conforman la biblioteca, la destreza en el desempeño de sus funciones.

De igual manera, los servicios bibliotecarios y de información se ven influidos por la organización documental, donde una catalogación adecuada, clasificación precisa y exhaustiva, así como la accesibilidad a esta información a través del tejelado y de los catálogos, serán decisivos en la localización de la información a través de los servicios.

Una influencia más en los servicios es la condicionada por la estructura administrativa, pues la departamentalización, la especialización de los servicios y la distribución de los mismos según áreas, rige el desarrollo de los servicios en su conjunto.

La legislación influye positivamente en los servicios, ya que dentro de la Ley General de Bibliotecas y las leyes estatales, se declara la importancia de mejorarlos.

Los servicios ejercen una influencia decisiva en el usuario, pues será la calidad del

servicio, la agilidad del mismo, la innovación, la creatividad y el valor agregado que se otorgue, las horas de apertura de la biblioteca, la accesibilidad dentro de la misma, etc. los que propiciarán una influencia indiscutible en la satisfacción del usuario. Sin embargo, los servicios son igualmente influidos por los usuarios, ya que habrán de ser consideradas las necesidades, características, deseos y expectativas de la comunidad de usuarios, a fin de crear nuevos servicios y orientar los existentes, a las demandas de la comunidad.

Variable 8: Infraestructura edilicia

La infraestructura edilicia de los recintos bibliotecarios influye en la prestación de los servicios, en las condiciones laborales del personal, en la satisfacción del usuario, así como en la percepción y configuración que éste se hace sobre la biblioteca pública. Por otra parte, repercute igualmente en la implementación y desarrollo de las tecnologías de la información dentro del recinto bibliotecario.

En cuanto a los usuarios, la infraestructura edilicia se verá directamente influenciada por las características físicas de éstos, así como por la cantidad de usuarios en una determinada área geográfica o bien, en el municipio en que se encuentre la biblioteca pública. La cantidad y características de usuarios sentará las bases para el establecimiento de mobiliario suficiente para dar cabida a un porcentaje de éstos, así como los diferentes espacios que habrán de conformar el recinto, la altura y ergonomía del mobiliario, la separación entre estantes, la presencia de mecanismos de seguridad, rampas, elevadores y demás factores que favorecerán la accesibilidad de todo tipo de usuarios a la biblioteca.

La infraestructura edilicia es independiente del desarrollo de colecciones y de la organización documental, se ve relacionado con la distribución de las colecciones dentro del recinto bibliotecario, pero esto forma parte de la accesibilidad, propia del rubro de servicios. Como podrá notarse, la organización documental es una de las grandes fortalezas de la RNB, mientras que la infraestructura se posiciona como la mayor

debilidad, al situarse dichos rubros en los polos de la gráfica de debilidades, es palpable la ausencia de una influencia directa entre ambos aspectos, motivo por el cual las condiciones deficientes de los edificios bibliotecarios no han repercutido en la precisión de la organización documental presente en las bibliotecas públicas.

En la dirección opuesta, la infraestructura edilicia se ve influida por la legislación, pues en la Ley General de Bibliotecas, Artículo 8º, se declara “asegurar y conservar de modo integral las instalaciones [...]”.¹⁰⁴

Igualmente se ve influida por los recursos humanos encargados de diseñar modelos arquitectónicos óptimos, útiles, ergonómicos e innovadores para las bibliotecas públicas. Sin embargo, en cuanto a estos últimos, la infraestructura edilicia influirá en la satisfacción de los recursos humanos al impactar en el espacio laboral en el que se desempeñan.

Variable 9: Legislación.

La legislación es una variable que repercute en todas las demás variables, pues ejerce una influencia directa en la estructura administrativa y coordinación de la Red, en su modo de organizar la información y de desarrollar las colecciones, favorece o detiene el desarrollo de la infraestructura edilicia y tecnológica, e impulsa los servicios bibliotecarios y de información. De igual manera, ejerce una influencia indiscutible en los recursos humanos operantes dentro de la RNBP, donde ante la ausencia o presencia de lineamientos que rijan este aspecto dentro del corpus legislativo bibliotecario, el personal bibliotecario se verá directamente afectado.

Asimismo, la legislación posee una correspondencia biunívoca con la estructura administrativa, por las razones antes mencionadas; con los usuarios potenciales y reales,

¹⁰⁴ México. *Ley General de Bibliotecas*. Artículo 8º, V, p. 3 Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/134_171215.pdf [Consultado: 9 julio 2016].

pues recae en ellos la posibilidad de demandar nuevas leyes o estamentos dentro de las mismas, a favor de las bibliotecas, de la cultura y de la educación, mientras que, al mismo tiempo, la comunidad se ve impactada de manera favorable o desfavorable por las leyes aplicadas a las bibliotecas públicas mexicanas destinadas a cubrir las necesidades de la población en materia educativa, informativa, cultural y recreacional.

Puesto que las variables que se relacionan unas con otras, en distintas direcciones o biunívocamente, produciendo distintos efectos, el análisis llevado a cabo manifiesta un diseño transeccional correlacional-causal,¹⁰⁵ donde hay múltiples fenómenos implicados, variables y efectos resultantes que se ven relacionados de manera compleja y donde el desarrollo éxito o debilidad de cada variable repercute causalmente en el desarrollo de aquellas en las que ejerce una influencia directa.

De esta manera, se decidió plasmar la relación entre las diferentes variables a través del diagrama expuesto en la *Figura 7*:

¹⁰⁵ Hernández Sampieri, Roberto, *Op. Cit.* p. 154

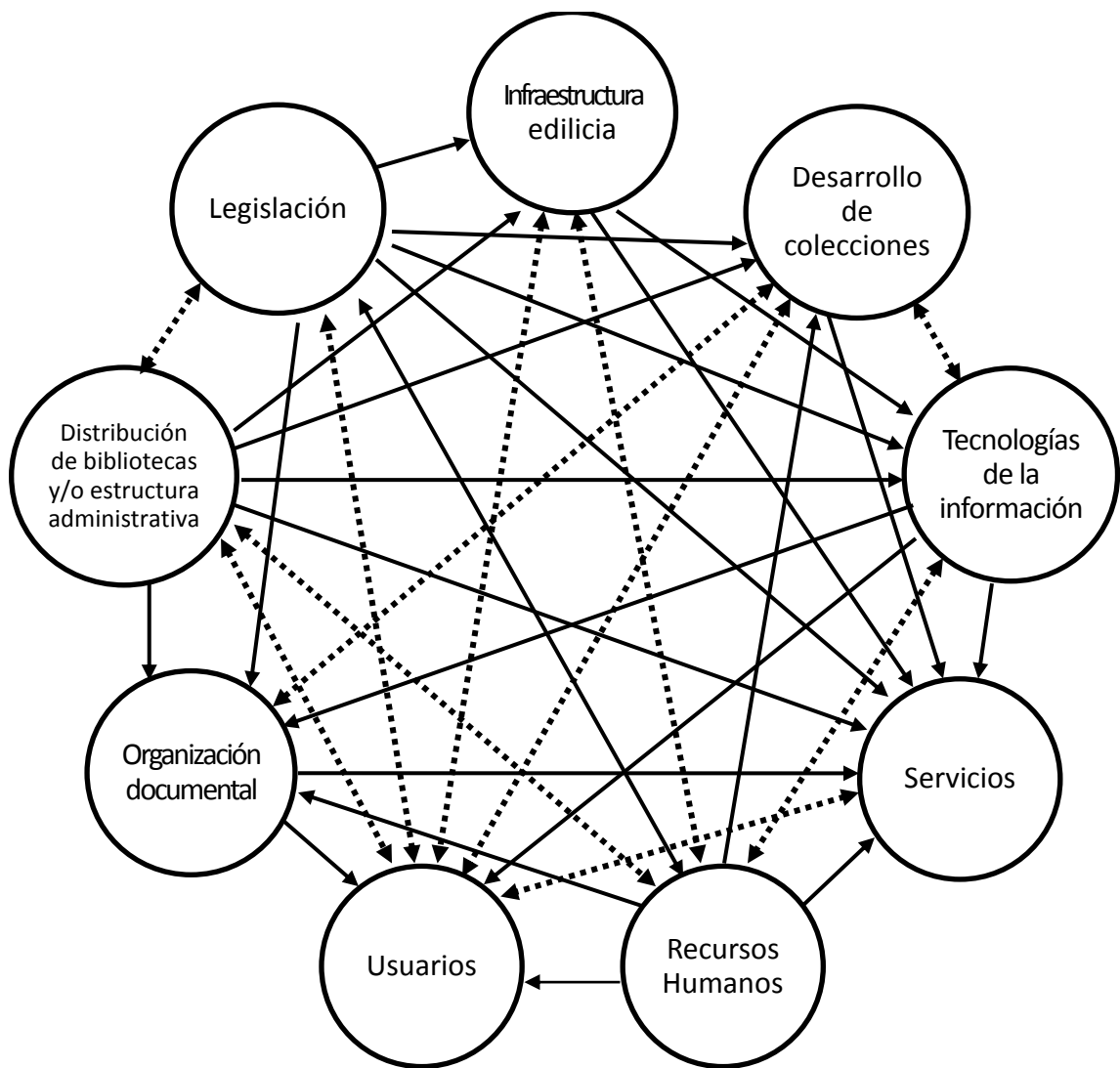


Figura 7. Diagrama de correlación de variables de la RNBP.

(Elaboración propia)

Cabe señalar que tal diagrama de correlación de variables es cíclico, es constante, refleja la correlación permanente entre las distintas variables implicadas en el actuar de la RNBP, sin embargo, son los aspectos característicos dentro de cada una de las variables, expresados como fortalezas, debilidades o, sencillamente, como el estado actual de cada rubro, los que determinan los efectos generados a partir de la relación de las variables.

En los párrafos anteriores fueron expresadas las relaciones entre las diferentes variables dentro de la RNBP, considerando líneas generales de su situación actual hasta el momento de presentación de este estudio (2017).

El diagrama permite observar los vínculos e influencias entre los distintos rubros, de modo que en línea continua se expresa una relación unidireccional, en la que se ejerce influencia de una variable hacia otra. Por su parte, las flechas bidireccionales en línea punteada, reflejan aquellas relaciones biunívocas entre dos variables que se corresponden.

Aun cuando el diagrama presentado podría parecer complejo, su planteamiento permite el estudio individual de cada fenómeno o problemática dentro de la RNBP, al ubicar el curso de relación entre las diferentes variables.

Por ejemplo, al querer comprender la problemática de la ausencia de colecciones actualizadas y los largos plazos para la dotación de materiales bibliográficos al interior de las redes estatales, en primera instancia, habría que remitirse al círculo ocupado por la variable de desarrollo de colecciones.

Una vez ahí, se observarán las variables que repercuten o ejercen influencia en ella: la legislación, la distribución de las bibliotecas, la estructura administrativa y los recursos humanos, influyen directamente en el desarrollo de colecciones.

Con lo que puede decirse que para mejorar la calidad del proceso de dotación de acervos al interior de la República, habrá que emprender acciones desde la Ley General de Bibliotecas y desde las leyes estatales, considerar la distribución y ubicación geográfica de las mismas bibliotecas en el territorio nacional, valorar la estructura administrativa y las tareas realizadas por los recursos humanos responsables del proceso en cuestión.

Un caso ejemplificativo adicional, puede ser el planteado bajo la pregunta “¿De qué manera afecta la carencia de personal profesional y capacitado en la satisfacción del usuario?”. Aquí, se habrá de situar el inicio y fin de la correlación de variables en las

relaciones comprendidas entre los recursos humanos y los usuarios. En este caso, la variable dependiente será “usuarios” y la independiente, “recursos humanos”.

Al seguir el curso de las flechas unidireccionales que parten de los recursos humanos, puede observarse que la preparación del personal incide en las tareas de desarrollo de colecciones, organización documental y prestación de servicios bibliotecarios y de información, tres variables que a su vez ejercen influencia en la satisfacción de la comunidad de usuarios. Esto llevaría a concluir que la satisfacción de los usuarios en relación a la preparación de los recursos humanos, depende directamente del desempeño laboral de éstos en las tareas de desarrollo de colecciones, organización documental y prestación del servicio.

Por otra parte, además de las influencias unidireccionales, también se cuenta con relaciones bidireccionales entre los recursos humanos y otras variables del estudio, con lo que el estudio del fenómeno puede ser tan complejo como se requiera, vinculando las diferentes variables y fenómenos comprendidos y las relaciones entre éstos.

De acuerdo con el número de influencias que provoquen en otras variables, cada variable o rubro poseerá una tendencia, es decir, que será mayormente independiente o mayormente dependiente.

En la *Tabla 19* se muestra la relación de independencia de cada una de las variables.

Variable	Influye en	Es influida por	Índice de independencia
Infraestructura	4	3	1.3
Desarrollo de colecciones	3	6	.5
Tecnologías de la Información	5	4	1.25
Servicios	1	7	.14
Recursos Humanos	8	4	2
Usuarios	4	8	.5
Organización documental	3	5	.6
Distribución de bibliotecas y/o estructura administrativa	8	3	2.6
Legislación	8	3	2.6

Tabla 19. Índice de independencia de las variables.

(Elaboración propia)

Según lo expuesto, aquellas variables que manifiestan una mayor influencia son: recursos humanos, distribución de bibliotecas o estructura administrativa y legislación, ejerciendo influencia completa en el resto de las variables (8).

Por el contrario, aquella que influye directamente tan sólo en una de las otras variables, es la representada por los servicios bibliotecarios y de información. Sin embargo, al observar la influencia que ejerce, se observa que éstos son el punto de salida del conjunto de procesos efectuados dentro de las bibliotecas públicas y el punto nodal de la proporción de éstos hacia el usuario. Es decir que es una variable dependiente en un 90%, la prestación de servicios bibliotecarios y de información de calidad, dependerá

directamente de la calidad del resto de las variables comprendidas en el desempeño de las bibliotecas públicas y serán éstos los que ejercerán una influencia decisiva en la percepción y satisfacción del usuario. De ahí la importancia de esta variable.

Considerar el impacto real de las variables en el resto de la organización implica extraer el índice de independencia de las variables, donde será considerado el número de veces que influyen y el número de veces que son influidas por otros factores. Así, las variables con un mayor número de influencias, pueden no ser las de mayor independencia, ya que, en contraparte, pueden tener igual cantidad de casos en los que se ven influenciados por. O, por el contrario, podrían no verse influenciadas por ninguna otra variable, resultando un alto índice de independencia y, por tanto, de impacto en la organización.

Para medir el índice de independencia de las variables, se aplicó la división entre el número de casos en los que la variable era independiente (influye en) y el número de casos en que la variable se presentó como dependiente (es influida por). De esta forma, surgió como resultado un índice de independencia que refleja el impacto real manifestado por la variable dentro del fenómeno global.

A mayor índice de independencia, mayor impacto en la organización, es decir que mientras más alto sea el número dentro de la columna de “Índice de independencia”, el rubro a la que corresponde está influyendo en mayor medida en el desarrollo holístico de la RNBP.

Por el contrario, si el índice de independencia es bajo, significará que la actuación de ese rubro estará condicionada por el desarrollo de aquellos rubros/variables que influyen en él.

Bajo la fórmula aplicada, las variables con mayor índice de independencia dentro de la RNBP fueron, respectivamente, distribución de bibliotecas o estructura administrativa y legislación (con 2.6 cada uno), recursos humanos (con un valor indicativo de 2), infraestructura (1.3) y tecnologías de la información (1.25).

La influencia de estas variables sobre el resto del conjunto, es contundente, sin embargo, para saber el tipo de influencia que ejercen y, por lo tanto, el grado de problemática o favorecimiento hacia la Red, es necesario considerar el índice de debilidad de cada uno de los rubros.

El índice de debilidad se muestra en la *Tabla 20*, y es el resultado de la división de las debilidades entre las fortalezas de cada variable.

Variable	Fortalezas	Debilidades	Índice de debilidad
Infraestructura	0	9	9
Desarrollo de colecciones	1	7	7
Tecnologías de la Información	1	7	7
Servicios	3	6	2
Recursos Humanos	1	6	6
Usuarios	1	5	5
Organización documental	3	2	0.66
Distribución de bibliotecas y/o estructura administrativa	2	1	0.5
Legislación	4	1	0.25

Tabla 20. Índice de debilidad de las variables.

(Elaboración propia)

De acuerdo con los criterios aplicados, las variables con mayor índice de debilidad son, respectivamente: infraestructura (9), desarrollo de colecciones y tecnologías de la información (con valor de 7, cada uno), recursos humanos (6) y usuarios (5).

Ahora bien, para medir el grado de problemática e impacto de cada una de las variables, se realizó la adición del índice de independencia y el índice de debilidad de cada rubro, tal como se muestra en la *Tabla 21*:

Variable	Índice de independencia	Índice de debilidad	Grado de problemática e impacto
Infraestructura	1.3	9	10.3
Desarrollo de colecciones	.5	7	7.5
Tecnologías de la Información	1.25	7	8.25
Servicios	.14	2	2.14
Recursos Humanos	2	6	8
Usuarios	.5	5	5.5
Organización documental	.6	0.66	1.26
Distribución de bibliotecas y/o estructura administrativa	2.6	0.5	3.1
Legislación	2.6	0.25	2.85

Tabla 21. Grado de problemática de las variables.

(Elaboración propia)

El grado de problemática e impacto se obtiene de la suma del índice de independencia y el índice de debilidad, lo que significa que a mayor independencia, mayor impacto y a mayor debilidad, mayor problemática.

Mientras menor influencia ejerce una variable en otras variables, el grado de problemática e impacto disminuye.

Por ejemplo, en el caso de una variable totalmente dependiente, es decir, que no ejerce influencia en ninguna otra variable, pero que es influida por otras, su índice de debilidad se verá determinado al 100% por las variables que influyen en ella.

Si una variable tiene un alto índice de debilidad, pero su índice de independencia es bajo, significará que es un rubro que tiene problemáticas, pero las mismas no dependen del rubro en sí, si no de la atención de otras variables. Tal es el caso de la variable de usuarios, donde las debilidades se encuentran presentes en un índice de 5, pero su impacto en otras variables es de .5, es decir, que su grado de problemática (5.5) no se resolverá atendiendo el rubro de usuarios, sino solucionando las problemáticas presentes en los rubros que ejercen influencia sobre los usuarios.

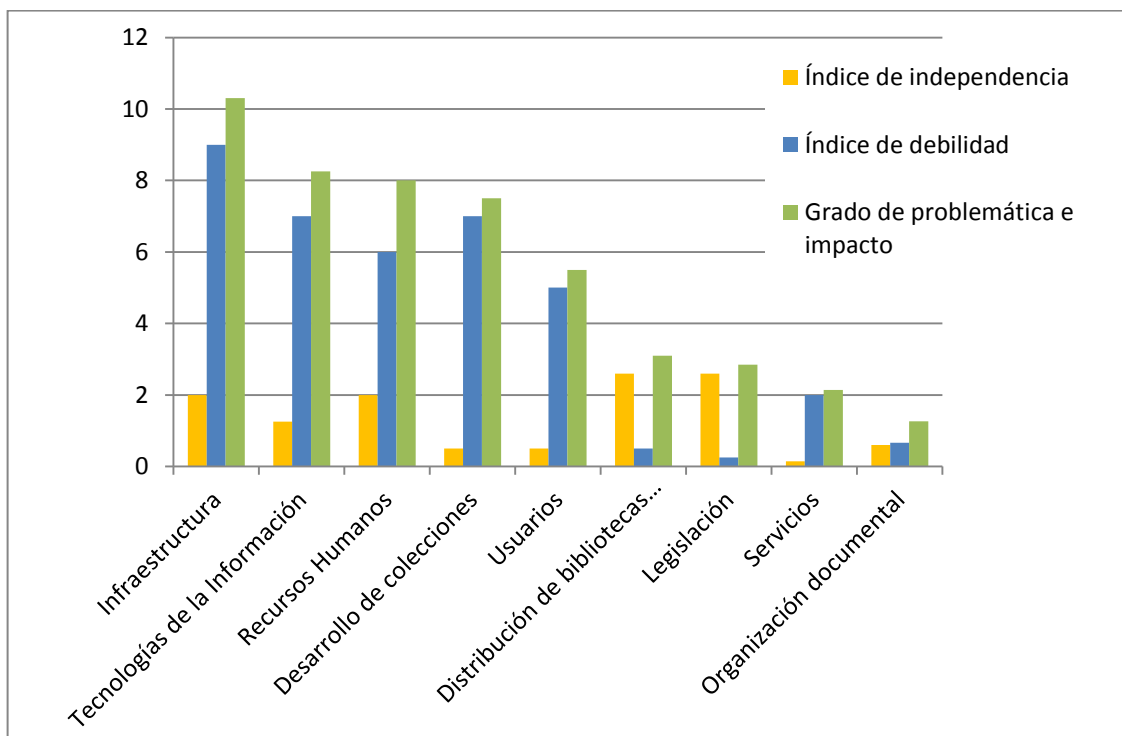
La variable con menor grado de problemática es: organización documental, ésta posee un índice muy bajo de debilidad así como un bajo índice de independencia. Por lo tanto, puede interpretarse de la manera siguiente: la organización documental es una variable dependiente, está influida por varios factores y ejerce una influencia escasa en otros. Adicionalmente, posee pocas debilidades, lo que indica que es un aspecto fuerte de la Red.

Al remitirse al Diagrama de correlación de variables de la RNB (Figura 7, antes expuesta), se observa que la organización documental se ve directamente influida por la estructura administrativa, la legislación, las tecnologías de la información y los recursos humanos, variables a las que debe su éxito. Su posicionamiento como una variable fuerte (de éxito) dentro de la Red, indica que su papel habrá de mantenerse constante en el desarrollo del plan estratégico, aunque, de verse modificados los aspectos que influyen en ella, ésta también manifestará un cambio. Como puede ser el cambio de mejorar las tecnologías de la información y capacitar a los recursos humanos, esto traería como resultado el proceso automatizado de la organización documental, la posible presencia de catálogos en línea y, quizá, el cambio de catalogación descriptiva en RCAA2, al nuevo código, RDA, gracias a la incorporación de nuevas políticas de catalogación (regidas desde la administración de la DGB), así como de la capacitación de los recursos humanos en estas tendencias de catalogación recientemente difundidas.

Si una variable posee ambos índices (de independencia y de debilidad) altos, significará que impacta más y es muy débil, por lo que representa una problemática para

toda la organización, pues si el aspecto posee deficiencias y su desempeño aplica una influencia en todos o en la mayor parte de los rubros incidentes en la Red, conllevando a un estado de deterioro de la calidad general de la organización.

A continuación se observa la *Gráfica 8* ordenada en dirección descendente, según el grado de problemática e impacto que presentan las variables estudiadas en la RNBP, en concordancia con su índice de independencia e índice debilidad.



Gráfica 8. Variables según grado de problemática e impacto en la RNBP.

(Elaboración propia)

De acuerdo con los resultados obtenidos, y tal como se indica en las barras de color azul, (segunda barra dentro de cada variable en la gráfica), las variables más débiles son, respectivamente, infraestructura, desarrollo de colecciones, tecnologías de la información y recursos humanos.

Por su parte, las más independientes (señaladas con color amarillo, primera barra

dentro de cada variable en la gráfica), son distribución de bibliotecas y estructura administrativa, así como legislación.

Sin embargo, al realizar la operación de cálculo del grado de problemática e impacto, en el que se ven considerados los dos índices referidos, las variables con mayor nivel de problemática resultaron ser aquellas situadas con un valor igual o mayor a seis en este grado (señalado con color verde, tercera barra en cada variable de la gráfica) y son las que se tomarán en consideración como resultado final del análisis interno, en ellas se verán reflejadas las problemáticas más apremiantes a atender por la RNBP.

Así, aquellas variables que manifiestan un alto grado de problemática, puesto que influyen en múltiples variables y poseen carencias y debilidades de magnitud considerable, afectando al resto de los rubros en los que ejerce influencia, son: *Infraestructura, Tecnologías de la información, Recursos humanos y Desarrollo de colecciones*, respectivamente.

En cuanto a aquellas variables con un alto índice de independencia pero al mismo tiempo con un bajo índice de debilidad, tales como *la distribución de bibliotecas y la estructura administrativa*, así como *la legislación*, se interpreta que poseen aspectos fuertes capaces de ejercer una influencia holística en el resto de la organización, con lo que su influencia sería positiva para la implementación del plan. En este sentido, es menester concentrarse en las fortalezas que hay en esos dos rubros, a fin de maximizar su potencialidad para ayudar a la solución de las debilidades presentes en las diversas áreas. Poseer la legislación bibliotecaria como un instrumento sólido con el que contar es un hito loable del que podrá verse beneficiada la aplicación del Plan Estratégico. Igualmente, una estructura en Red, con servicios y procesos coordinados y amplia cobertura de bibliotecas públicas en la República, habrá de ser tomado como un punto favorable para la consecución de las acciones que habrán de ser diseñadas.

Los resultados obtenidos con respecto al análisis externo e interno desarrollado a lo largo de este capítulo, así como las prioridades estratégicas derivadas del análisis

correlacional efectuado en los últimos apartados del mismo, muestran las problemáticas más inminentes dentro de la RNBP, mismas que habrán de ser atendidas de manera prioritaria por la misma.

Las variables: *Infraestructura, Tecnologías de la información, Recursos humanos y Desarrollo de colecciones*, manifiestan un grado de causalidad mayor hacia el resto de las variables de la organización, posicionándose como elementos detonantes dentro del proceder de la Red. Siendo las variables localizadas, el origen y manifestación más latente de las problemáticas presentes en las bibliotecas públicas mexicanas, serán éstas las prioridades estratégicas a atender por el plan estratégico, mismo que será propuesto en el siguiente capítulo.

El capítulo 3, expondrá y detallará, entonces, la propuesta de un plan estratégico que abordará y expresará diversas líneas de acción diseñadas, cada una, para la atención específica de las prioridades estratégicas, de modo tal que el documento final estructurará su desarrollo en los cuatro rubros de atención principales que han sido referidos con anterioridad.

CAPÍTULO 3

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RED NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MÉXICO



3. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RED NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MÉXICO

3.1 PRESENTACIÓN

La presencia de diversas instituciones en una sociedad refleja la preocupación que las autoridades, la población o algún organismo involucrado manifestó en algún momento por contar con un espacio o servicio que diera cabida a la solución de intereses o problemáticas sociales específicos.

Al establecer tales instituciones que pueden ser de sanidad, educación, economía o de cualquier otra índole, se recalca la importancia conferida por la sociedad a tal ente, en tanto su valor para satisfacer o cubrir ciertas necesidades de la población.

No obstante lo anterior, el significado y valor de las mismas, se verá determinado por el grado de utilidad e impacto que ésta pueda tener en la sociedad, por lo que no basta con crear instituciones, poner personal a cargo y asignar algunos recursos a la misma en una primera instancia, esperando que todo funcione perfectamente, sino que es necesario orientar a la institución hacia una misión determinada, encausándola a través de un curso de acción específico que permita justificar su existencia entre la población y a su vez, garantizar su prevalencia.

El hecho de prevalecer tan sólo por seguir existiendo, carece de razón alguna cuando tales instituciones ya no responden al fin para el que fueron creadas inicialmente. La prevalencia de las instituciones debe ser determinada por el impacto positivo o negativo que puedan estar teniendo dentro de la sociedad del momento. En el caso de las bibliotecas públicas mexicanas, puede observarse que gran parte de la población ya no acude a ellas, el número de usuarios es escaso y una serie de factores más que en ellas se encuentran presentes son puestos hoy en tela de juicio.

Actualmente, muchas son las personas que en pleno siglo XXI, dudan de la

prevalencia de las bibliotecas públicas como un espacio físico al cual acudir en caso requerir alguna consulta informativa, se pone en cuestionamiento su utilidad para satisfacer las necesidades de la sociedad y muchas veces se habla de una posible desaparición venidera, propiciada por el advenimiento de los avances tecnológicos; ante este hecho, múltiples son los teóricos y académicos que se han opuesto fervientemente, recalcando la frase “el libro no va a desaparecer” o difundiendo ideas tales como “los formatos cambian, las bibliotecas igualmente tienen que cambiar”.

Sin sojuzgar a unos ni otros, ha de decirse que la prevalencia de la biblioteca pública como institución de la sociedad mexicana debe considerarse en función de su capacidad de satisfacer los requerimientos actuales, vigentes, de la sociedad contemporánea; dejar de plantearse como una institución de cara a necesidades, intereses, deseos y expectativas del pasado será fundamental para posicionarse de cara al futuro y disolver la disputa en que se encuentra sometida actualmente acerca de su utilidad.

Como se ha dicho antes, establecer una institución en la sociedad, de cualquier carácter de que se trate, conlleva efectuar acciones que garanticen su supervivencia en el futuro, hablando de tal supervivencia no como un simple medio para seguir existiendo por sí misma, sino para seguir cubriendo la necesidad por la que fue convocada por la sociedad.

Hablar acerca de las bibliotecas públicas mexicanas implica dar un salto hacia tres décadas atrás, al momento en el que fueron creadas, momento en el que se les confirió una función, en el que se repartieron responsabilidades y se estableció una estructura de funcionamiento y coordinación considerada eficaz para ese momento en el que la cantidad de población y de bibliotecas era menor a la que se tiene hoy día, cuando los mecanismos de transporte y comunicaciones eran diversos y cuando la economía y recursos para acceder a la información tenían características limitadas.

Si bien en su momento la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México dio cabida a la solución de las necesidades apremiantes de ese entonces, hoy, si se acude o

visita casi cualquier biblioteca del interior de la República e incluso dentro de la propia capital del país, pueden observarse exactamente las mismas bibliotecas de hace treinta años, los mismos estantes, los mismos libros, los mismos servicios, las mismas áreas. Esta imagen que hoy se tiene de las bibliotecas públicas de México resulta ser familiar, cotidiana, usual para los ciudadanos, se está tan acostumbrado a ella que es difícil pensar en otro modo de ser de las bibliotecas públicas; no se piensa más en si éstas deberían ser de un modo diferente y tampoco se llega a imaginar otro estilo de servicios, de mobiliario o de cualquier otra actividad o espacio que pudiese ser incorporado en ellas.

Los edificios, el mobiliario, las colecciones y demás elementos que conformaron estas bibliotecas desde un inicio, en la mayor parte de los casos, siguen ahí, fieles a la misión de las bibliotecas públicas de la década de 1980, reflejando el paso del tiempo y anclando cada vez más en la mente de la población la imagen de la biblioteca como un ente estático y poco atractivo.

Al hablar de los elementos que conforman a la biblioteca, igualmente es posible pensar en el personal o los recursos humanos, los cuales deben ser uno de los pocos elementos que hasta el momento han sido renovados desde la época de creación de estas bibliotecas. El personal que labora en las bibliotecas públicas ya no es el mismo de décadas atrás, ha cambiado, se ha renovado y la plantilla continúa ampliándose en diversas latitudes y niveles, no obstante, resulta ser un hecho peculiar que la mentalidad que se tenga respecto a ellas y a su funcionamiento continúe siendo la misma de hace años, la visión que se tiene de las bibliotecas actualmente parece ser arcaica y poco actualizada al resto del desarrollo social experimentado hoy día.

Crear bibliotecas y no establecer mecanismos de planeación estratégica que permitan o faciliten su proyección a futuro es un hecho catastrófico que puede llevar a toda una red o incluso a un extenso sistema de bibliotecas a perder todo lo que pudo haber logrado en un principio; no contar con mecanismos de planeación con prospectiva a mediano y largo plazo deviene en instituciones fácilmente efímeras, útiles y eficaces al corto plazo, pero obsoletas en el futuro.

Establecer una organización y no sentar las bases y mecanismos de planeación necesarios para conducir su desempeño, es como soltar las amarras de un barco lúcidamente construido, quitar el ancla y dejarlo ir con toda la tripulación y con un timonel a bordo, en otras palabras, teniendo todo lo necesario para navegar, pero sin brújula, sin mapa y sin siquiera el nombre de un puerto al que dirigirse.

Dejar una biblioteca pública a la deriva es un hecho que puede conducir al desaprovechamiento de recursos y a la insatisfacción consciente o inconsciente de una cierta parte de la sociedad respecto a los servicios que ésta presta; no obstante, resulta un hecho aún de mayor preocupación, el dejar toda una Red conformada por más de 7,413 bibliotecas públicas,¹⁰⁶ en manos de las vicisitudes del momento, de los recursos y de la improvisación. No contar con un Plan Nacional de Bibliotecas Públicas es un hecho preocupante y de gran injerencia en la necesidad social que ha debido ser cubierta por este organismo: educación, recreación y acceso a la información, tópicos importantes que están siendo precariamente atendidos por las bibliotecas públicas de este país, fruto de la falta de planeación y de la escasa visión prospectiva que se ha tenido sobre estas instituciones.

La resistencia al cambio se hace notable y éste no puede ser sino un indicio de las dificultades que podrá representar el establecer un plan estratégico y pretender llevarlo a cabo a la brevedad posible, no obstante, a sabiendas de todo ello, tratará de ser un instrumento certero, útil, práctico y entendible con miras a ser implementado una vez sobrepuestos los escollos políticos, administrativos, burocráticos y económicos que deban ser solventados.

La RNBP de México posee una cobertura extensa a lo largo del territorio nacional, ha ido creciendo cuantitativamente con el correr de los años, sin embargo, son múltiples las problemáticas que actualmente aquejan su actuación, contándose entre éstas la carencia de personal preparado profesionalmente, las deficiencias en cuanto a la infraestructura física,

¹⁰⁶ Dirección General de Bibliotecas. *Información* [...] *Op. Cit.*

el rezago y desactualización de las colecciones, la poca participación del usuario en la mayoría de las comunidades, una urgente necesidad de difusión y promoción de los servicios bibliotecarios, la poca presencia en la web por parte de las bibliotecas públicas, entre muchas otras problemáticas que, en general, se resumen en un desarrollo desigual de las Redes Estatales de Bibliotecas Públicas y en los bajos estándares de calidad en los procesos y servicios efectuados en las bibliotecas.

Por ello, es necesario implementar estrategias de desarrollo bibliotecario que favorezcan la consecución de metas y objetivos, que rijan y normen el desempeño de los servicios, y contribuyan a mejorar las condiciones generales de las bibliotecas públicas en el país. Así pues, tal como lo señala el Manifiesto de la UNESCO:

*“Para lograr una coordinación y colaboración nacional, la legislación y los planes estratégicos han de definir y promover una red nacional de bibliotecas, basada en normas aceptadas de servicios”.*¹⁰⁷

En este sentido, la estructuración y propuesta de un plan estratégico para la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México resulta indispensable no sólo para la gestión administrativa de la Red, sino con el fin de llevar a cabo acciones prospectivas que favorezcan y permitan su vinculación con la comunidad mexicana y propicien su adecuación a las necesidades de la sociedad actual.

La formulación del plan estratégico permitirá establecer la misión, valores y objetivos estratégicos para esta institución, a su vez, será capaz de identificar las prioridades estratégicas a considerar y, en relación a ello, brindar líneas de acción estratégicas propuestas a seguir para la consecución de las metas propuestas en el mismo.

Proponer un sistema de gestión con el que puedan diseñarse planes de actuación y mejora de las bibliotecas públicas, previendo la disponibilidad de los recursos y los medios

¹⁰⁷ UNESCO. *Manifiesto sobre la biblioteca pública*. 1994. p. 2-3 Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001121/112122so.pdf> [Consultado 2 septiembre 2016].

necesarios para ello, facilitará la elaboración de nuevos programas de desarrollo para la RNBP y constituirá, a su vez, un factor clave para la generación del cambio en la concepción de las bibliotecas públicas de México.

Dado que por ahora no se ha desarrollado un plan actual de esta índole, que responda de manera específica a las necesidades proyectadas por un diagnóstico realizado con estos fines, resultará fundamental conformar un instrumento de este tipo, que considere, evalúe y logre diseñar estrategias pertinentes que brinden solución a las problemáticas presentes de la RNBP, y a su vez se orienten el proceso de adaptación de las bibliotecas públicas hacia los retos venideros.

El plan estratégico que será propuesto a continuación, posee los elementos constitutivos mostrados en la *Figura 8: Esquema del Plan estratégico para la RNBP*; de modo que, una vez realizada la presentación del mismo, se abordan la misión, visión, objetivos institucionales de la RNBP y valores de sus bibliotecas públicas. Acto seguido, se da paso a las prioridades estratégicas con sus respectivas estrategias y líneas de acción específicas para cada una de ellas y, por último, se brindan las pautas para la implementación de las estrategias, la operación del plan y la evaluación y seguimiento del mismo.

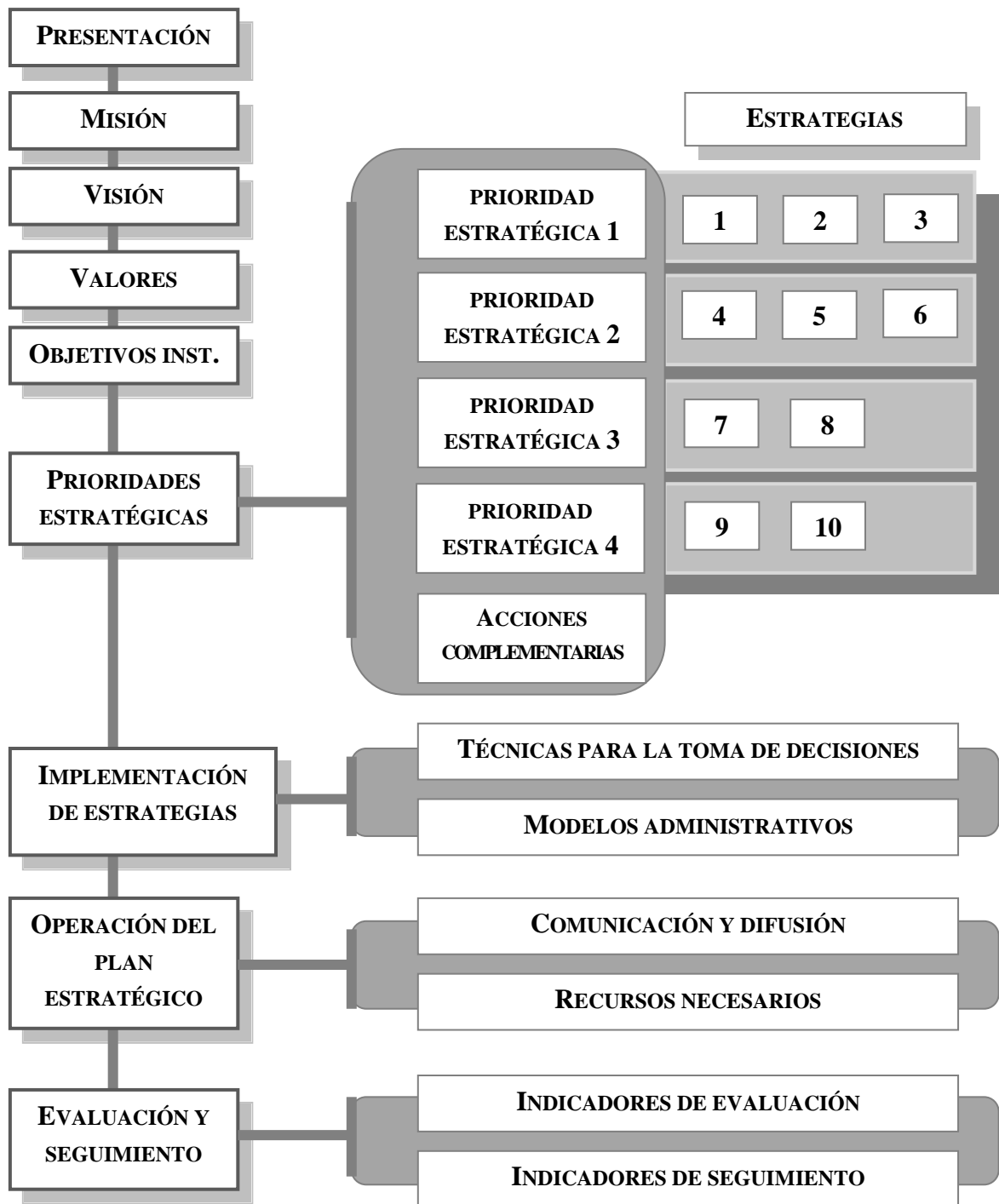


Figura 8. Esquema del Plan estratégico para la RNPB

(Elaboración propia)

3.2 MISIÓN

Toda misión, como razón de ser de cada organización, pretenderá establecer los propósitos básicos, los valores, la comunidad a la que el organismo habrá de servir, así como la oferta de servicios y productos que a su vez brindará para la satisfacción de necesidades.¹⁰⁸ Dicha misión, en conjunción con la visión de la institución, será establecida con un propósito perdurable, a fin de que la misión refleje la esencia misma de la organización, cuya virtud será invariable o, bien, perdurable al largo plazo.

De este modo, la misión y visión de la organización se orientarán a mantenerse constantes a lo largo del tiempo, siendo los elementos modificables periódicamente, los objetivos, prioridades y líneas de acción que de acuerdo con las características del momento habrán de ser modificadas en pro de la mejora en el cumplimiento de la misión.

Durante la gestión 2007-2009 de la DGB, fue formulada una misión como parte del *Plan estratégico destinado a la mejora y modernización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México*, la cual fue creada bajo los preceptos establecidos por la Federación Internacional de Asociaciones Bibliotecarias (IFLA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), siendo la siguiente: Desarrollar, en un esquema de mejora y modernización, el modelo operativo de los servicios bibliotecarios públicos del país, normar y evaluar su funcionamiento y promover la excelencia de su desempeño.¹⁰⁹

No obstante la existencia de dicha misión, debido a la atemporalidad de la misma y a los cambios sucedidos en los últimos años, así como a la baja posibilidad de que la DGB haya continuado manteniendo dicha visión en las gestiones subsecuentes, se considera necesario formular una nueva misión para la RBNP, correspondiente al Plan Estratégico que aquí será propuesto.

Para esto, hay que considerar que “la misión sintetiza los propósitos estratégicos y el

¹⁰⁸ Contreras, P. [et al...]. *Manual de Planeación Estratégica*. México: IMJUVE, [20--]. pp. 46 -47

¹⁰⁹ Hernández Pacheco, Federico. *Modernización [...] Op. cit.* p. 24

alcance de las operaciones de [la] organización en términos del producto o servicio que ofrece, del sector y las necesidades particulares del público al que quiere atender.”¹¹⁰

Al tomar en cuenta lo anterior, para conformar la misión de la RNBP del presente plan estratégico, se considerarán los propósitos estratégicos (infraestructura, tecnologías de la información, recursos humanos y desarrollo de colecciones), destinados a ofertar servicios bibliotecarios y de información para la comunidad de usuarios.

La misión manifiesta como características, las siguientes: ¹¹¹

- La misión es la razón de ser de la organización.
- Expresa una mirada interna de valores y objetivos.
- Distingue a la organización de otras similares.
- Es la formulación de un propósito duradero que debe ser definido y actualizado constantemente.

De este modo, a los propósitos estratégicos, los servicios y el público al que está orientada la organización, se añade la incorporación de valores y objetivos en torno a un propósito duradero que, en el caso de la RNBP sería satisfacer las necesidades informativas, culturales y recreativas de la población, con los valores de inclusión, apertura, gratuidad, calidad e innovación.

Según los aspectos a considerar, la elaboración de la misión debería responder a las siguientes preguntas:

Algunas de las preguntas a las que debe responder la misión, ¹¹² se expresan a continuación:

1. Producto o servicio, es decir, ¿qué hacemos?

¹¹⁰ Contreras, P. [et al...]. *Op. Cit.*, p. 46

¹¹¹ *Ibid.*, p. 47

¹¹² *Idem.*

2. Público objetivo, es decir, ¿a quién le sirve?
3. Alcance, es decir, ¿dónde se llevará a cabo?
4. Filosofía, es decir, ¿para qué lo hacemos?
5. La misión siempre deberá estar escrita en términos positivos.

De acuerdo con las preguntas planteadas, así como con los aspectos mencionados anteriormente, las respuestas para el caso presente se expresan como sigue:

Labor: Proporcionar servicios bibliotecarios, culturales, de información y recreación.

Público objetivo: Toda la población.

Valores: Inclusión, apertura, gratuidad, calidad e innovación.

Propósitos estratégicos: Infraestructura, tecnologías de la información, recursos humanos y desarrollo de colecciones.

Distinción entre estas bibliotecas públicas y otras redes: una estrecha vinculación con la comunidad.

Propósito duradero: Favorecer el libre acceso a la información, la educación y la cultura.

La labor o quehacer de la RNBP se ha expresado como proporcionar servicios bibliotecarios y de información, pero también culturales y recreativos, ya que según las tendencias de bibliotecas públicas observadas a nivel internacional, hoy las bibliotecas públicas se posicionan como entidades dinámicas, centros culturales y lugares de encuentro donde los ciudadanos recurren cada vez más a ellas por su función cultural y recreativa.

En cuanto al público objetivo, éste se ha expresado genéricamente como “toda la población”, debido a que colocar una frase como “a toda persona residente en la República Mexicana”, condicionaría el acceso a los servicios para aquellos mexicanos fuera del país, por otra parte, establecer un enfoque hacia “la ciudadanía mexicana” haría

excluiría a los extranjeros que, estando en el país, desearan hacer uso de los servicios de la biblioteca pública. Si bien el acceso a las bibliotecas públicas de México se ve condicionado por la presencia geográfica del usuario en esta región, no existe una exclusividad del servicio por nacionalidad y tampoco por ubicación geográfica, ya que debería propiciarse el acceso remoto (por ejemplo, a través de las colecciones electrónicas) a cualquier persona interesada en hacer uso de los recursos proporcionados por la RNBP. La palabra “pública” indica que nadie será excluido por ningún motivo.¹¹³

En este sentido, la gratuidad y la apertura son los valores más destacables de las redes de bibliotecas públicas, que no restringen el acceso, sino que, por el contrario, propician la inclusión de todas las personas a través de servicios gratuitos, diversos, de amplia cobertura y espacios diseñados para todos. Bien es verdad que cada Red de bibliotecas públicas posee su propia identidad y sus colecciones y actividades estarán orientadas hacia la población inmediata a la que sirven (por ejemplo, las bibliotecas holandesas, poseerán la mayor parte de sus colecciones, en idioma holandés) pero no por ello restringirán el acceso a aquellos que no pertenezcan a tal comunidad y, al contrario, tratarán de incluirlos con creatividad e innovación.

En cuanto a aquello que distingue a la RNBP de México, esta característica distintiva puede ser las colecciones, la preservación de la memoria, los servicios o algún otro aspecto, no obstante, aquí se ha decidido recalcar el vínculo con la comunidad, como un punto a favor que puede ser desarrollado a lo largo de la implementación del plan, sin embargo, esta distinción puede cambiar según la óptica con la que se lleve a cabo la gestión.

El sistema de bibliotecas públicas de Chile, “Biblioredes”¹¹⁴, por ejemplo, se distingue por su orientación tecnológica, a través de su Biblioteca Pública Digital, la

¹¹³ Huysmans, Frank y Hillebrink, Carlien. *The future of the Dutch public library: ten years on*. La Haya: Netherlands Institute for Social Research, junio 2008. p. 38 Disponible en: <https://www.scp.nl/dsresource?objectid=e226ca56-d730-4bd5-95b1...type=org> [Consultado: 17 octubre 2017].

¹¹⁴ Biblioredes. Disponible en: <http://www.biblioredes.cl/> [Consultado: 30 septiembre 2016].

incorporación de numerosos equipos tecnológicos de calidad y actualidad, software para el desarrollo de los servicios y la organización documental, los cursos de formación de en el uso y manejo de las tecnologías de la información, entre otras iniciativas. Las bibliotecas públicas de Colombia, a través de su “Bibliored”¹¹⁵ de Bogotá, destacan por su “Programa de literatura, lectura, escritura y oralidad”, así como por la organización de actividades culturales, puntos distintivos también en los Parques Biblioteca de la ciudad de Medellín, donde además se distinguen por la ergonomía y modernidad de sus instalaciones.

En el caso de México, se ha colocado la vinculación estrecha con la comunidad, puesto que es aquello de lo que más se carece hasta el momento previo a la implementación del plan y por lo tanto, lo que se pretende combatir y hacer valer en el curso de su implementación.

“La misión debe ser clara y puntual, accesible a todo el público y difundida de manera constante”,¹¹⁶ esto quiere decir que habrá de ser expresada en los términos más entendibles para toda la sociedad y no a través de tecnicismos que permitan la comprensión para el gremio bibliotecológico, pero mermen la comprensión del público en general.

Así, la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México tendrá como *misión*:

Favorecer el libre acceso a la información, la educación y la cultura a través de la proporción de servicios bibliotecarios, culturales, de información y recreación para toda la población, estrechando un fuerte vínculo con la comunidad a través de los valores de inclusión, apertura, gratuidad, calidad e innovación.

¹¹⁵ *Idem.*

¹¹⁶ Contreras, P. [et al...]. *Op. Cit.* p. 46

3.3 VISIÓN

La visión debe estar orientada hacia el futuro y debería tener un alcance tal que toda la Red Nacional en su conjunto, habría de orientar todos sus esfuerzos para alcanzarla.

La visión debe ser factible de ser cumplida al largo plazo y, al mismo tiempo, será un parámetro fiable para medir el progreso de la organización. A través de la visión, se indica el rumbo de la organización a largo plazo, por lo que no debe esperarse que sea cumplida de manera inmediata, a su vez, la visión guía en la identificación de metas y objetivos.¹¹⁷

Según lo establecido en el plan estratégico formulado en 2007-2009, la visión ideada para la RNBP fue la de: “Ser la organización líder en todo lo concerniente al desarrollo y modernización de los servicios bibliotecarios públicos de México, y la que diseñe, ejecute y evalúe, junto con las instancias pertinentes, la política bibliotecaria nacional.”¹¹⁸

La visión debe ser actualizada constantemente, sobre todo una vez que se ha cubierto el plazo para el que ha sido establecida. La visión se ve transformada según los cambios sociales, pero debe ser lo suficientemente duradera para orientar las acciones de la organización hacia su cumplimiento.

La visión para la RNBP de México, que será planteada en el presente documento, tenderá a su cumplimiento a futuro en un plazo de diez años, y será la siguiente:

Visión: En un plazo de diez años, la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México contará con bibliotecas públicas de calidad, coadyuvará a preservar la identidad de los pueblos y será un motor de crecimiento para la sociedad mexicana en el marco de la política bibliotecaria nacional.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 47

¹¹⁸ Hernández Pacheco, Federico. *Modernización [...] Op. Cit.* p. 24

De acuerdo con la visión establecida, por bibliotecas públicas de calidad se entenderán aquellas apegadas a estándares bibliotecarios internacionales, albergadas en edificios bibliotecarios ergonómicos y atractivos, con tecnologías avanzadas, colecciones de interés para todos, personal profesional laborando en todos sus recintos y una amplia oferta de servicios culturales y de información, favoreciendo a la sociedad mexicana con el acceso a la información, la educación y la cultura como parte integral de su vida diaria.

3.4 VALORES

La estructura ideológica de toda organización se conforma por la misión, visión, objetivos y valores de la misma. En este punto, los valores funge un papel preponderante para la identidad de todo organismo, sobre todo, en este caso, de la RBNP de México, distinguiéndola desde el carácter particular de las bibliotecas públicas comprendidas en ellas y que poseen valores intrínsecos, algunos de ellos comunes a las bibliotecas y otros, diferentes, a cualquier otro tipo de éstas.

Los valores “son cualidades reales de las personas, las acciones, los sistemas o las cosas, y aunque tienen una ‘materia’, de suerte que podemos distinguir unos de otros, también es verdad que a lo largo de la historia y en las diferentes culturas hemos ido dándoles cuerpo con distintos contenidos”.¹¹⁹

De entre los distintos tipos de valores (sensibles, útiles, vitales, estéticos, intelectuales, religiosos, etc.)¹²⁰, existe una serie de valores considerados “morales”, estos valores:¹²¹

¹¹⁹ Cortina, Adela. “Valores morales: comportamiento social”. En: *El Siglo XX: mirando hacia atrás para ver hacia delante*. España: FAES Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales, 2001. p. 326 Disponible en: https://www.cnfl.go.cr/documentos/comision_valores/valores_morales_comportamiento_social.pdf [Consultado 11 octubre 2017].

¹²⁰ *Ibid.* p. 321

¹²¹ Cortina, Adela. *Op. Cit.* p. 322

- Dependen de la libertad humana, lo cual significa que está en nuestra mano realizarlos.
- No pueden atribuirse ni a los animales, ni a las plantas ni a los objetos inanimados.
- Una vida sin esos valores está falta de humanidad, por eso los universalizaríamos; es decir, estamos dispuestos a defender que cualquier persona debería intentar realizarlos.

Los valores morales serán contemplados dentro del plan estratégico, por su carácter de humano hacia las situaciones presentes en la RNBP. Es decir que, contar con una serie de valores a adquirir, cubrir y manifestar dentro de las diferentes ramas de desempeño de las bibliotecas públicas de México, es fundamental para garantizar el carácter humanístico y filantrópico de la biblioteca pública, máxime considerando los valores que a ésta son conferidos.

Al respecto de los valores, aquellos que mejor se ejercen en las bibliotecas públicas son:¹²²

1. Libertad: libertad de compartir información, libertad de expresión y libertad para diseminar información; ausencia de censura; protección de la privacidad; confidencialidad de la información personal.
2. Igualdad/Justicia: Igualdad de acceso a los canales de comunicación, como productor y como consumidor de la misma; igualdad de oportunidades educativas; respeto a la propiedad intelectual.
3. Orden o cohesión social: integración sociocultural, diversidad comunitaria, estabilidad social.

¹²² Huysmans, Frank y Hillebrink, Carlien. *Op. cit.* p. 37

4. Calidad: estándares profesionales de confiabilidad de los productos y servicios.

Estos cuatro valores rigen la actuación de las bibliotecas públicas a lo largo del mundo, son propios de éstas y además, otorgan un sentido de gran importancia a la misión social de este tipo de biblioteca.

Algunos otros valores considerados dentro de las bibliotecas públicas, son:¹²³

- Accesibilidad, disponibilidad.
- Diversidad, pluralidad.
- Imparcialidad, objetividad.
- Solidaridad, inclusión social.
- Integración social.
- Preservación de la identidad cultural.
- Confiabilidad, precisión.
- Profesionalismo.
- Actualidad, renovación.

El valor de la accesibilidad, es crucial en la garantía del acceso a la información para toda la población, de no haber accesibilidad ni disponibilidad, la biblioteca pública carecería de su sentido original y de su esencia abierta hacia la sociedad. Por su parte, la diversidad y la pluralidad son igualmente valores intrínsecos a las bibliotecas públicas, donde al atender a una amplia gama de usuarios, éstos serán diversos, pero también lo serán las colecciones y servicios proporcionados por las bibliotecas.

¹²³ *ibid.* pp. 39-40

La biblioteca pública habrá de ser solidaria con su comunidad y ayudar a ésta, desde una perspectiva de neutralidad, a resolver los problemas que acontecen en su entorno. Una biblioteca solidaria dará un valor agregado a la misión para la que fue establecida, dando como resultado un mayor impacto social y una penetración más profunda en la comunidad.

La integración social forma parte de la intención de la biblioteca pública por reducir las brechas geográficas, digitales, económicas, étnicas o lingüísticas entre los ciudadanos, de modo que a través de sus servicios buscará propiciar la integración de todos los sectores de la población.

La biblioteca pública, además de buscar el acceso a la información para toda la población, se encarga de preservar la identidad cultural de la comunidad a la que está adscrita, a la que debe su actuación y para la que responde con servicios y colecciones acordes a la misma. Preservar la identidad cultural es, entonces, un valor fundamental para aquella biblioteca pública reflejo de su comunidad y fiel memoria de su historia.

Por su parte, los valores de confiabilidad y precisión están integrados con el profesionalismo, pues éste será necesario para llevar a cabo tareas de mayor alcance para la comunidad de usuarios, actividades de mayor complejidad y menor pragmatismo al interior de las bibliotecas públicas y, consecuentemente, la prestación de mejores servicios para la sociedad.

De los valores referidos, el último es la actualidad o renovación a la que debe ser sometida la biblioteca pública de manera asidua, un valor fundamental para garantizar la prevalencia de esta institución ante los entornos cambiantes.

Considerando lo anterior, los valores latentes en las bibliotecas públicas que constituyen la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México, que coadyuvan al cumplimiento de la misión institucional y favorecen el logro de su visión, son los siguientes:

Responsabilidad:

- En el manejo, uso y tratamiento de la información.
- En la gestión de los recursos materiales y financieros.
- En el tratamiento de datos personales.
- En la prestación del servicio bibliotecario.

Equidad:

- En la proporción de servicios bibliotecarios y de información para todos los sectores de la población.
- En la diversificación de los acervos, donde todos los usuarios tendrán cabida en la atención de sus necesidades.
- En la dotación de equipamiento a las bibliotecas públicas de todo el país.
- En la dotación de recursos a las bibliotecas públicas municipales de una misma localidad.
- En el diseño de espacios inclusivos.
- En el acceso a la información

Imparcialidad:

- Enfoque políticamente imparcial
- Enfoque socialmente imparcial.
- En la proporción de servicios y colecciones.

Confiabilidad y discreción:

- En la proporción de información.
- En la prestación de servicios de información.
- En el tratamiento de datos personales.
- En la selección y preparación de los recursos humanos.

Paz y confort:

- En la oferta de servicios.
- En los recintos bibliotecarios.
- En el tratamiento y cordialidad con el usuario.

Respeto:

- En el trato hacia el usuario.
- Entre el personal bibliotecario.
- Al acervo y recinto bibliotecario.
- A la diversidad poblacional.
- Respeto por la dignidad del individuo.

Calidad:

- En la prestación de los servicios bibliotecarios y de información.
- En los mecanismos de difusión.
- En la infraestructura tecnológica.
- En el mobiliario y los recintos bibliotecarios.

Integración:

- De la biblioteca pública con su comunidad.
- De la comunidad hacia la biblioteca pública.
- Entre los usuarios de la biblioteca pública.
- Entre el personal bibliotecario y el usuario.
- Entre los servicios ideados y las colecciones brindadas.
- De los diferentes miembros de la comunidad.

Diversidad y apertura:

- Reconocimiento y aprecio por la diversidad.
- Inclusión hacia todos los ciudadanos.
- Actitud libre de prejuicios.

Eficiencia:

- En la dotación de recursos materiales a todas las bibliotecas del país.
- En la distribución de acervos bibliográficos en toda la República.
- En el diseño de servicios bibliotecarios y de información acordes a la zona.
- En la conformación de acervos bibliográficos orientados estatal y regionalmente.
- En la prestación de toda clase de servicios bibliotecarios y de información.

- En el curso de trámites e implementación de mejoras.
- En la distribución de presupuesto.

Innovación y creatividad:

- Para el diseño de nuevos servicios.
- Para la conformación de nuevas actividades dentro de las bibliotecas públicas.
- En la constitución de colecciones modernas y actualizadas.
- En el diseño, decoración e instrumentación de recintos bibliotecarios.
- En la presencia web.
- En los servicios digitales y tecnológicos.
- En los métodos de financiamiento de las bibliotecas.
- En los modos de relacionarse públicamente.
- Hacia la presencia política / institucional de la RNBP.

Bienestar y calidad de vida:

- Para quienes trabajan en las bibliotecas públicas del país.
- A través de la prestación de los servicios.
- Para quienes reciben los servicios y hacen uso de las colecciones.
- Mediante la difusión de valores.

Crecimiento:

- De recursos financieros (autofinanciamiento)

- En alianzas estratégicas
- De recursos materiales

Preservación:

- De la memoria de los pueblos.
- De la identidad local, regional, estatal y nacional.
- De los acervos bibliográficos.
- De las lenguas originarias.

La proposición de estos valores se realiza a fin de cumplir una conducta adecuada con respecto a éstos, la cual implicará: “Respetarlos allá donde estén ya incorporados, defenderlos en aquellas situaciones en que se ven en dificultades y tratar de encarnarlos en aquellos lugares en que no se encuentran incardinados o donde dominen los valores negativos”.¹²⁴

Los valores mencionados forman parte del corpus ético de las bibliotecas públicas de México y de su constitución como Red Nacional, así, la confluencia de valores se verá reflejada en un espacio congruente y permeado de los mismos como un lugar de encuentro en el que no sólo éstos, sino múltiples valores más serán difundidos hacia el interior de la población, permitiendo construir una sociedad mejor informada, pero también mejor formada en valores.

El libro, la literatura y la ciencia, son en sí mismos portadores de valor para el ser humano. El libro es transmisor de información, por excelencia, capaz de favorecer la generación de conocimiento en quien lo lee con presteza, comprensión y convicción. Su

¹²⁴ Reiner, Hans, “Vieja y nueva ética”, Madrid: Revista de Occidente, 1964; “Bueno y malo”, Madrid, Ediciones Encuentro, 1985. Citado por: Cortina, Adela. *Op. Cit.* p. 321

lectura es un medio eficaz para acrecentar el conocimiento del ser humano, pero además, un medio para infundirle valores. Así, la biblioteca pública se yergue como un espacio propicio para la formación en valores y la difusión del conocimiento, pues a través de ella podrán propiciarse algunos tales como la conservación del medio ambiente, el respeto mutuo, la solidaridad, la paz, la fraternidad, la equidad, entre muchos otros más que sin duda habrán de llevar a un mejor estrado el quehacer humano para consigo y para con los otros.

3.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La Ley General de Bibliotecas (última reforma de diciembre 2015), en su artículo 6°, establece que la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México tiene por objeto:

- I.-** Integrar los recursos de las bibliotecas públicas y coordinar sus funciones para fortalecer y optimizar la operación de éstas; y
- II.-** Ampliar y diversificar los acervos y orientar los servicios de las bibliotecas públicas¹²⁵

Los puntos característicos a destacar a través de estos objetivos son la función de *integración* y *coordinación*, tareas básicas clave para constituir este organismo como Red y no como una serie de bibliotecas independientes.

En este sentido, la integración y coordinación fungen un papel esencial para promover la calidad de las bibliotecas pertenecientes a la red, para favorecer la igualdad en el desarrollo de las mismas, independientemente de su posición geográfica o de aspectos circundantes que impidan su progreso.

Por otra parte, con respecto a lo anterior, se tiene que,

¹²⁵ México. "Ley General de Bibliotecas". Congreso de la Unión, Cámara de Diputados. En: *Diario Oficial de la Federación*, 21 de enero de 1988. p. 2 Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/134.pdf> [Consultado 12 noviembre 2016].

[...] para que los acuerdos de cooperación sean un éxito, es necesario que todas las instituciones lleguen a un alto nivel de consenso y compromiso, que la dirección de las instituciones se implique, que se acepte cumplir los requerimientos establecidos y que se sustenten en una base económica sólida, ya que sin una financiación adecuada las redes perecerían.¹²⁶

El Plan estratégico que aquí se propone será desarrollado desde la academia, sin embargo aquí se recalca la importancia de considerar, al momento de llevarlo a la práctica e implementación, al director de bibliotecas en turno, a la Dirección de la RNBP y a la Subdirección de Operaciones, prioritariamente, así como a la Secretaría de Cultura de la que depende, puesto que de ésta dependerá la asignación del presupuesto a la Red.

No obstante la importancia de la asignación de presupuesto para el fortalecimiento de las bibliotecas públicas de la Red, los objetivos declarados por la Ley en los incisos 1° y 2° del Artículo 6 en cuanto a coordinación, integración de recursos, ampliación, diversificación de acervos y orientación de servicios podrán ser atendidos haciendo uso de estrategias propias para cada uno de estos propósitos. Tales estrategias permitirán valerse de los recursos materiales y humanos existentes, optimizar el uso de los recursos financieros, orientar las capacidades de gestión y administración de la Red y potenciar el establecimiento de relaciones públicas y alianzas que favorezcan el posicionamiento de las bibliotecas públicas en México y de la Red en su conjunto.

¹²⁶ Roqué Castellá, Pilar [et al...]. *En busca de un modelo de red bibliotecaria: estudio comparativo de redes de bibliotecas sanitarias y otros modelos de red*. Barcelona: Departamento de Salud de la Generalitat de Catalunya, [2008]. p. 14

3.6 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Del análisis de la situación actual de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México, así como del entorno en el que se encuentra inmersa, fueron extraídos los grados de problemática e impacto en la RNBP, mostrados en la Gráfica 8 anteriormente expuesta.

Ante el panorama analizado y el estudio correlacional efectuado sobre el mismo, se extrajeron las siguientes categorías a considerar en el desarrollo del plan estratégico:

- + Independencia + Debilidad = Mayor problemática → Prioridad estratégica
- + Independencia - Debilidad = Mayor fortaleza → Punto de soporte
- Independencia + Debilidad = Influenciado negativamente → Sector a beneficiar
- Independencia - Debilidad = Influenciado positivamente → Valor óptimo

Como se observa, las categorías generadas fueron prioridades estratégicas, sectores a beneficiar, puntos de soporte y valores óptimos.

De esta forma, en concordancia con los resultados obtenidos, se derivó la siguiente categorización de las variables las estudiadas, mostrada en la *Tabla 22*:

	Variables	Indicador
Prioridades estratégicas		
	Infraestructura edilicia Tecnologías de la Información Recursos humanos Desarrollo de Colecciones	Mayor grado de problemática e impacto
Sectores a beneficiar		
	Usuarios Servicios bibliotecarios y de información	Menor índice de independencia. Mayor índice de debilidad.
Puntos de soporte		
	Distribución de bibliotecas y estructura administrativa Legislación	Mayor índice de independencia. Menor índice de debilidad
Valor óptimo		
	Organización documental	Menor índice de independencia. Menor índice de debilidad.

Tabla 22. Clasificación de variables.

(Elaboración propia)

Las prioridades estratégicas a atender, han sido extraídas del análisis correlacional efectuado previamente, de acuerdo con su alto grado de problemática e impacto, derivado de un alto índice de independencia y un alto índice de debilidad.

Las prioridades estratégicas se manifiestan como aquellas situaciones problemáticas

de la RNBP que generan una repercusión notable en el resto de los rubros que la conforman, son variables que presentan un alto índice de debilidad y, además, son independientes, esto es que ejercen su influencia en los demás sectores de la organización.

De esta forma, se dará paso a la atención de tales áreas de oportunidad que en la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México son consideradas como prioridades estratégicas, en primer lugar la *infraestructura*, entendiendo ésta en cuanto a las características edilicias, de mobiliario, entre otras que forman parte intrínseca de los inmuebles bibliotecarios y cuya mejora favorecerá el desempeño de las labores que, de manera presencial, se llevan a cabo dentro de la biblioteca, así como la imagen física de la misma. El objetivo estratégico de esta prioridad será: construir espacios dignos y apropiados para el desempeño de las labores de las bibliotecas públicas de acuerdo a estándares de calidad y en pro de la satisfacción del usuario.

En segundo lugar, se encuentran las *tecnologías de la información*, donde el objetivo estratégico será el enriquecimiento tecnológico y digital de las bibliotecas públicas en todo el país, en condiciones de equidad hacia las diferentes redes estatales.

El tercer lugar lo ocupa la prioridad estratégica de *recursos humanos*, los cuales al manifestar un índice medio de independencia, pero una gran debilidad en todos los sectores de las bibliotecas públicas mexicanas, habrán de ser atendidos con carácter prioritario, solucionar las problemáticas de preparación profesional, capacitación, desempeño, salarios y, sobre todo, vinculación y adopción de las nuevas estrategias y cursos de acción propuestos para conformar una nueva imagen y proyección de la biblioteca pública en el entorno actual y futuro. El papel de los recursos humanos impacta en toda la organización, por tanto, la atención de sus problemáticas será prioritaria.

La cuarta y última prioridad estratégica para el Plan Estratégico propuesto, es el *desarrollo de colecciones*, siendo el objetivo estratégico de esta prioridad, la actualización y diversificación de las colecciones de las bibliotecas públicas.

La atención de las prioridades estratégicas, al ser variables independientes que generan un impacto en el resto de la organización, propiciará el beneficio de todas las aristas de la RNBP pero, sobre todo, de aquellas variables que manifiestan un alto grado de debilidad y dependencia hacia el resto.

Así, las variables o *sectores a beneficiar* a partir del tratamiento de las prioridades establecidas, por su parte, habrán de ser atendidos una vez puestas en marcha las líneas de acción pertinentes para la atención de los sectores prioritarios. Dentro de los sectores a beneficiar se encuentran los *servicios bibliotecarios y de información*, cuyo desempeño se vincula con el sector de *usuarios*, y se ve influenciado por la infraestructura edilicia y tecnológica, así como por las colecciones con que las bibliotecas públicas cuenten y la preparación y aptitudes de los recursos humanos, por lo que contar con personal preparado actualizado y capacitado con asiduidad y efectividad, será fundamental para prestar servicios de calidad, garantizar el uso de las colecciones y favorecer la satisfacción de la comunidad de usuarios.

Una categoría más es la de los *puntos de soporte*, éstos poseen un menor número de debilidades y un mayor impacto en la organización, es decir que son variables fuertes en las que podrá apoyarse la ejecución del Plan Estratégico. Aquí se encuentran la *Distribución de bibliotecas y estructura* administrativa, así como la *legislación*. Sobre estos puntos se sustentarán las estrategias y líneas de acción para mejorar los sectores estratégicos y apoyar el desarrollo de los sectores a beneficiar, los puntos de soporte serán la base que potenciará el resto de los puntos a tratar dentro de la RNBP y, por ello, deberán ser tomados en consideración de manera constante, a fin de anclar los esfuerzos y maximizar el impacto de las acciones a emprender.

La *distribución de bibliotecas*, como un punto de soporte, será un aspecto a considerar al momento de organizar la implementación de las estrategias, particularmente para la planeación en cuanto al desarrollo de colecciones, el equipamiento tecnológico y la mejora de la infraestructura edilicia, ya que la ubicación geográfica y el desarrollo de las bibliotecas a lo largo del territorio nacional serán factores condicionantes para la

ejecución de las estrategias. La *estructura administrativa* será igualmente fundamental en la implementación del plan, la toma de decisiones, la gestión de recursos financieros así como humanos, el deseo de cambio y la postrer evaluación de las acciones realizadas.

Por último, en la RNBP existe un valor óptimo: *la organización documental*, ésta posee un índice de debilidad mínimo, lo que refleja que se encuentra en condiciones favorables, sin embargo, no puede ser considerada una fortaleza debido a su bajo índice de independencia, es decir, que su desempeño posee una importancia palpable, pero que no impacta en todas las variables del fenómeno. Por esta razón, se plantea como un valor óptimo y estable.

La *Figura 8*, situada en la siguiente página, ilustra la vinculación de las prioridades estratégicas, sectores a beneficiar, puntos de soporte y valor óptimo.

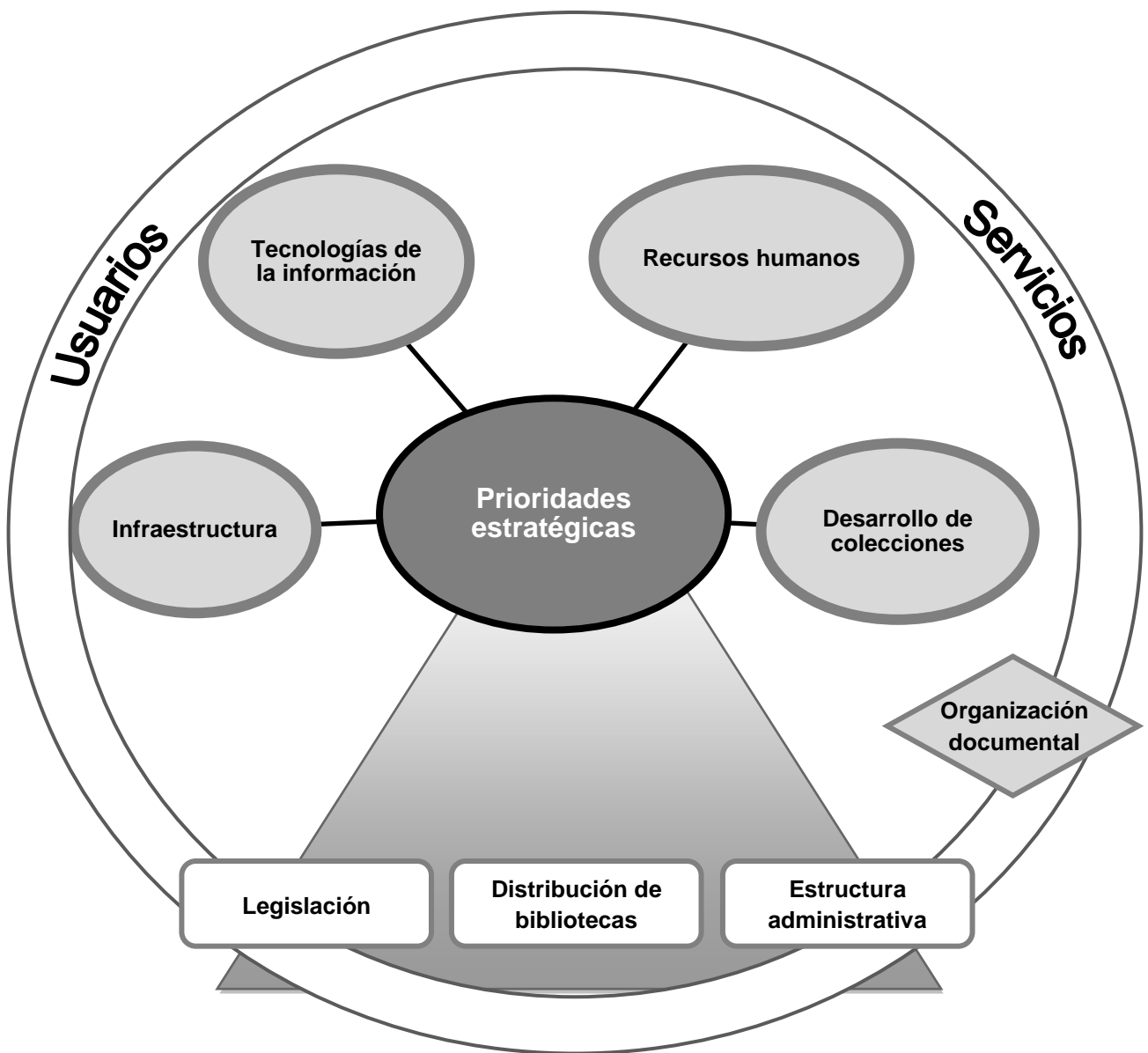


Figura 9. Prioridades estratégicas, sectores a beneficiar, puntos de soporte y valor óptimo.

(Elaboración propia)

Los sectores estratégicos expuestos al centro del diagrama, son los aspectos a atender

de manera prioritaria dentro de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México, por lo que serán reconocidos como prioridades estratégicas.

Se observará que a cada una de estas prioridades estratégicas corresponde una serie de estrategias y, a su vez, a cada estrategia un objetivo estratégico y líneas de acción específicas, que a su vez contarán con un instrumento de evaluación basado en puntos de control, aplicable una vez cumplido el plazo establecido para el plan.

De esta forma, los objetivos estratégicos planteados en esta propuesta son:

1. Construir espacios dignos y apropiados para el desempeño de las labores de las bibliotecas públicas de acuerdo a estándares de calidad y en pro de la satisfacción del usuario.
2. Dotar de infraestructura tecnológica y recursos de información digitales actualizados, innovadores, atractivos y de utilidad a las bibliotecas públicas del país.
3. Orientar el desempeño de la RNBP hacia estándares de calidad, a través de recursos humanos profesionales, debidamente seleccionados y preparados para la proporción del servicio y la ejecución de sus funciones.
4. Enriquecer las colecciones de las bibliotecas públicas de México en cobertura, actualidad, diversidad temática, orientación al usuario e incorporación de nuevos formatos y tipos de documentos.

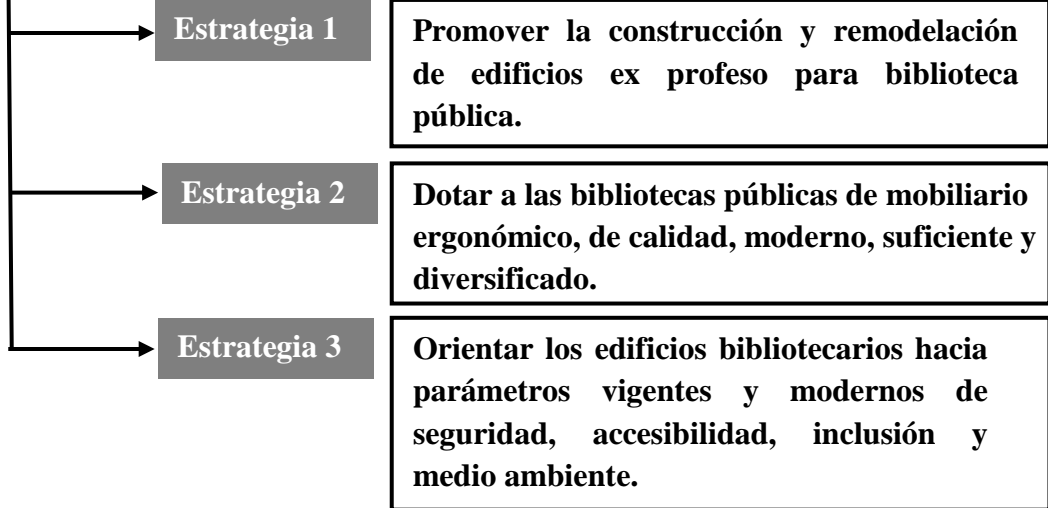
El plan estratégico que aquí se presenta, está contemplado bajo un parámetro de aplicación a largo plazo, lo cual se traducirá en una extensión de diez años. Generalmente, los planes estratégicos son emanados del órgano administrativo de la red de bibliotecas de que se trate, por lo que su duración es específica, estableciendo el año de inicio y año de término, una vez cumplimentado tal período se procede a la evaluación

de los logros alcanzados, así como a la elaboración de un nuevo plan que contemple el desarrollo y progreso de sus bibliotecas públicas para los próximos diez años.

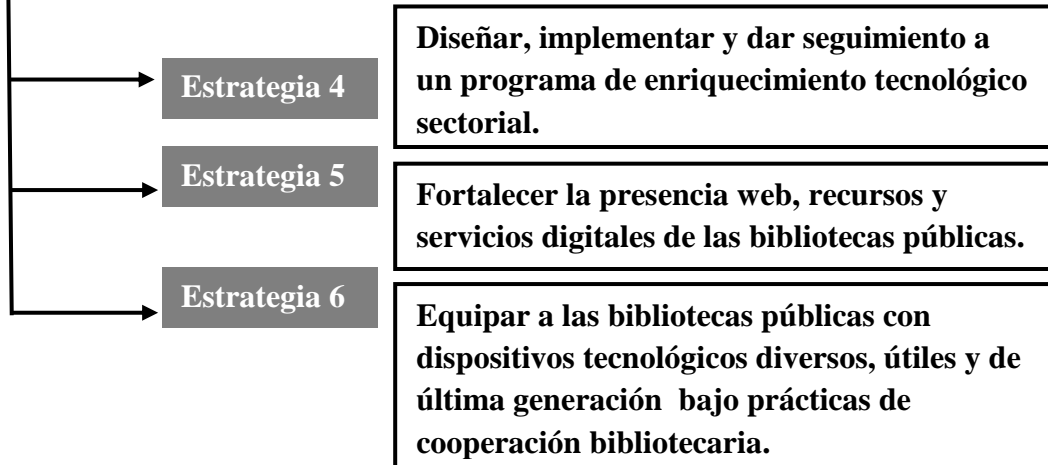
En el caso que aquí atañe, el plazo estipulado para la realización de este plan será: *diez años*; por otra parte, considerando el carácter y origen académico de esta propuesta, así como las vicisitudes para su implementación, trámites y gestión político-administrativa que puedan presentarse en un horizonte de tiempo desconocido y suponiendo que, en su mayoría, las fortalezas y debilidades de la Red se mantendrán constantes hasta no contar con la ejecución de un plan que pretenda su mejora, el plazo estipulado para este plan comenzará a contar a partir del año efectivo de su implementación. De este modo, de lograr su puesta en marcha para el año 2018, su denominación sería “Plan estratégico RNBP 2018-2028”, pero de proceder a su realización en el año 2020, entonces las fechas de inicio y término quedarían como “Plan estratégico RNBP 2020-2030”, dando como resultado que en el 2030, a casi cincuenta años de su creación, la Red habrá manifestado una evolución notable y un progreso que mostrará su posicionamiento ante las exigencias del actual siglo.

Con el objetivo de dotar a la nación de una estructura bibliotecaria pública de calidad, que cumpla con los estándares internacionales y, principalmente, brinde respuesta a las problemáticas actuales de la sociedad mexicana, se estructuran las siguientes estrategias como respuesta a cada una de las cuatro prioridades expuestas (*Figura 9*).

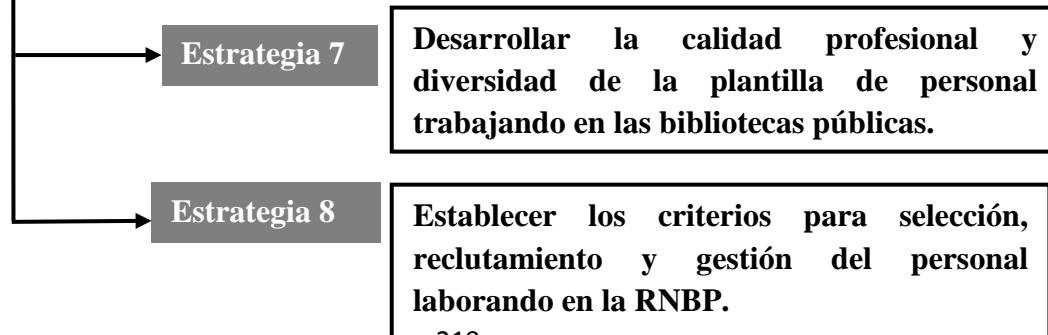
Prioridad estratégica 1: INFRAESTRUCTURA EDILICIA



Prioridad estratégica 2: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



Prioridad estratégica 3: RECURSOS HUMANOS



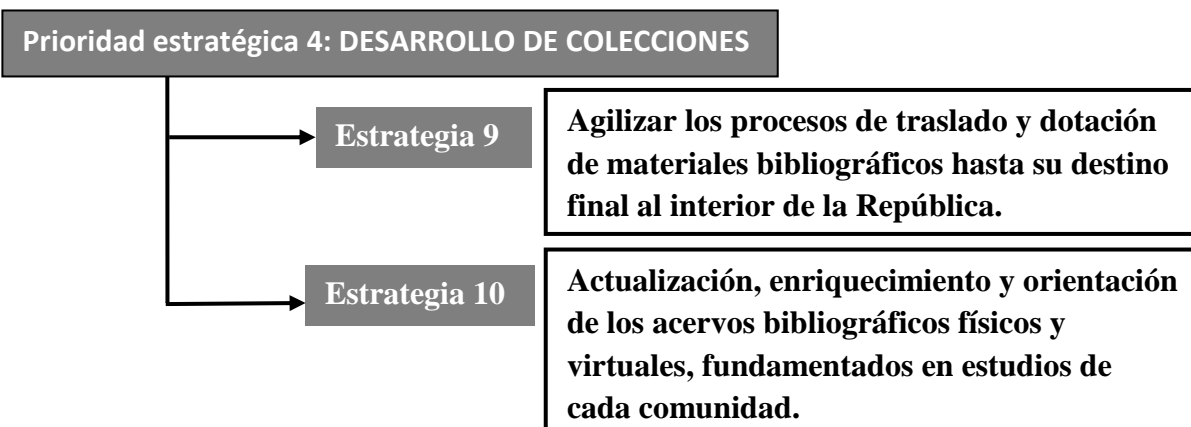


Figura 10. Esquema general de estrategias

(Elaboración propia)

En las páginas subsecuentes serán detalladas cada una de las prioridades estratégicas, a las cuales corresponderá un objetivo estratégico, las estrategias y a cada estrategia una serie de acciones a realizar para alcanzar el objetivo estratégico planteado y solucionar las problemáticas existentes.

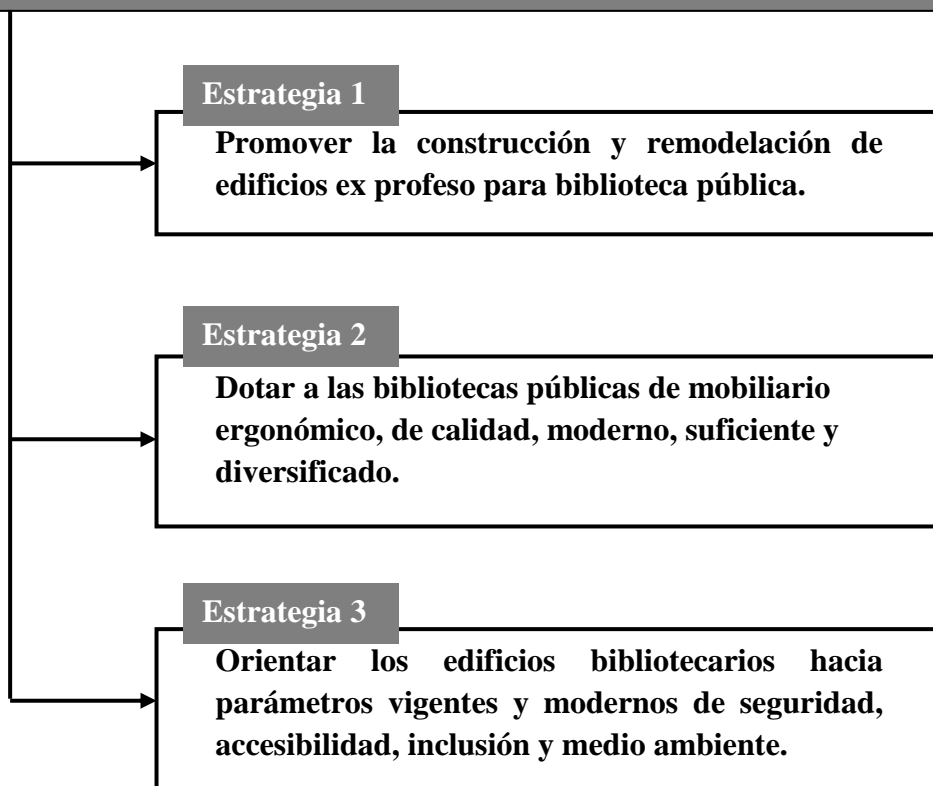
En cada prioridad estratégica será expresada la situación o problemática del rubro en particular al momento previo a la implementación del plan. Acto seguido, se manifestará la situación que se espera conseguir al finalizar el proceso de implementación de lo planeado.

En cada estrategia se presentará una tabla de acciones, donde a cada acción corresponde un objetivo particular así como una columna en donde se indican los puntos de control o indicadores que habrán de ser considerados al momento de evaluar el desarrollo, resultados o progreso de la acción realizada.

3.6.1 Prioridad estratégica 1: Infraestructura edilicia

Prioridad estratégica 1: INFRAESTRUCTURA EDILICIA

Objetivo estratégico: Construir espacios dignos y apropiados para el desempeño de las labores de las bibliotecas públicas de acuerdo a estándares de calidad y en pro de la satisfacción del usuario.



Situación previa a la aplicación del plan:

- La mitad de las bibliotecas públicas se encuentra ubicada en un recinto adaptado.
- El espacio para la prestación de servicios bibliotecarios es limitado.
- Carencia de espacios al aire libre.
- Los edificios se encuentran en condiciones de deterioro.
- El mobiliario es deficiente, precario y antiguo en la mayoría de los casos.
- Carencia de mobiliario especial.

- Insuficiencia de estantería.
- Ausencia de infraestructura adecuada para personas con discapacidad.
- Edificios inseguros en caso de desastre o contingencia.

Situación esperada en un plazo de diez años:

- La totalidad de las Bibliotecas Centrales Estatales y regionales se encontrarán situadas en edificios construidos ex profeso para biblioteca pública.
- La totalidad de los recintos bibliotecarios contará con un espacio digno en condiciones de seguridad, modernidad, salubridad y confort.
- La distribución de espacios en las bibliotecas públicas habrá sido reconsiderada en cada una de las bibliotecas de la Red en labor conjunta con los Ayuntamientos municipales y en concordancia con los términos aplicables por la Ley.
- Las bibliotecas públicas contarán con espacios al aire libre, preferiblemente propios y aledaños a la biblioteca, de no haber sido posible, serán ocupados espacios públicos proporcionados por la autoridad local.
- Los edificios en condiciones de deterioro habrán sido remodelados y reacondicionados.
- El mobiliario será nuevo en todos los casos, diverso, atractivo y ergonómico.
- Las bibliotecas públicas serán dotadas con mobiliario particular para atender necesidades especiales.
- Las bibliotecas públicas contarán con estantes suficientes para el momento presente y en una perspectiva a veinte años de crecimiento de la colección.
- Los edificios bibliotecarios contarán con mecanismos de alarma, salidas de emergencia y demás elementos de seguridad y prevención de desastres.

Las estrategias concernientes a la infraestructura edilicia, y sus respectivas acciones serán mostradas en la *Tabla 23*, *Tabla 24* y *Tabla 25*.

Prioridad estratégica 1: INFRAESTRUCTURA EDILICIA

Estrategia 1

Promover la construcción y remodelación de edificios para biblioteca pública.

Acciones	Objetivos particulares	Puntos de control
A1: Diseñar programas alternativos de financiamiento para bibliotecas públicas	Idear mecanismos de financiamiento para la construcción de nuevos recintos bibliotecarios, combatiendo el bajo presupuesto institucional interno.	Programas de financiamiento implementados. Fondos recaudados. Iniciativas de Ley
A2: Crear alianzas estratégicas con instituciones y empresas públicas y privadas	Obtener financiamiento, colaboración profesional y apoyo para la construcción de nuevos recintos bibliotecarios	Empresas o instituciones que brindaron apoyo. Tipo de apoyo recibido. Valor del apoyo recibido.
A3: Diseñar un modelo arquitectónico con las características, áreas y estándares básicos para un edificio de biblioteca pública	Estandarizar las características y áreas básicas de los recintos bibliotecarios en México.	Modelo arquitectónico para bibliotecas públicas.
A4: Definir las intervenciones o construcciones a realizar en las bibliotecas públicas, a partir de la implementación de un instrumento de diagnóstico de los edificios bibliotecarios.	Diagnosticar las condiciones particulares de cada recinto bibliotecario para decidir entre su reconstrucción o remodelación.	Formato de diagnóstico arquitectónico para los recintos bibliotecarios.
A5: Construir, restaurar, reparar y/o remodelar los recintos bibliotecarios según su condición.	Mejorar las condiciones de los recintos que ya cumplan con las características del modelo arquitectónico para biblioteca pública. Construir nuevos edificios.	Evidencia física, fotográfica y documental de las intervenciones realizadas en los recintos bibliotecarios y/o de la construcción de nuevos edificios construidos ex profeso para biblioteca pública.

Tabla 23. Líneas de acción de la Estrategia 1. (Elaboración propia)

Prioridad estratégica 1: INFRAESTRUCTURA EDILICIA

Estrategia 2

Dotar a las bibliotecas públicas de mobiliario ergonómico, de calidad, moderno, suficiente y diversificado.

Acciones	Objetivos particulares	Puntos de control
A6: Contemplar la inclusión de mobiliario diversificado, ergonómico y suficiente en el diseño de los espacios arquitectónicos.	Prever el uso de espacios, distribución del mobiliario, la suficiencia de estantería y la ubicación de las áreas de lectura en los recintos bibliotecarios.	Modelo arquitectónico para bibliotecas públicas con distribución de mobiliario.
A7: Establecer alianzas estratégicas con instituciones y empresas públicas y privadas	Obtener apoyo financiero para la dotación de nuevo mobiliario para las bibliotecas.	Empresas o instituciones que brindaron apoyo. Tipo y cantidad de apoyo recibido.
A8: Diseñar e implementar criterios de descarte de mobiliario.	Supresión de mobiliario antiguo, deteriorado o poco ergonómico para el usuario.	Instrumento de evaluación y descarte de mobiliario. Ausencia de mobiliario antiguo, deteriorado y poco ergonómico en las bibliotecas públicas.

Tabla 24. Líneas de acción de la Estrategia 2.

(Elaboración propia)

Prioridad estratégica 1: INFRAESTRUCTURA EDILICIA

Estrategia 3

Orientar los edificios bibliotecarios hacia parámetros vigentes y modernos de seguridad, accesibilidad, inclusión y medio ambiente.

Acciones	Objetivos particulares	Puntos de control
A9: Dotar a las bibliotecas de mobiliario y equipamiento idóneos para usuarios con discapacidad motriz, visual, auditiva, mental o de cualquier otro tipo.	Propiciar la inclusión de todos los sectores de la población en los recintos bibliotecarios	Cantidad de mobiliario y equipamiento para usuarios con discapacidad. Estado y tipo del mobiliario según discapacidad a la que atiende.
A10: Contemplar medidas de construcción y diseño arquitectónico de edificios para usuarios con necesidades especiales.	Favorecer la accesibilidad y movilidad de los usuarios en los recintos bibliotecarios	Instrumento de evaluación de elementos de accesibilidad y señalización favorable en los edificios bibliotecarios.
A11: Diseñar edificios bibliotecarios con salidas de emergencia, planes de contingencia, extintores, alarmas contra incendios y demás componentes de seguridad.	Mejorar las condiciones de seguridad dentro de los recintos bibliotecarios.	Instrumento de evaluación de las condiciones de seguridad de los edificios bibliotecarios.
A12: Considerar elementos armónicos con el medio ambiente y el uso de energías renovables y recursos sustentables en la creación y reestructuración de edificios bibliotecarios.	Hacer partícipes a las bibliotecas públicas de la transformación social y la conservación del medio ambiente.	Planos y proyectos arquitectónicos ejecutados con orientación hacia los recursos sustentables, las energías renovables y el cuidado del medio ambiente.

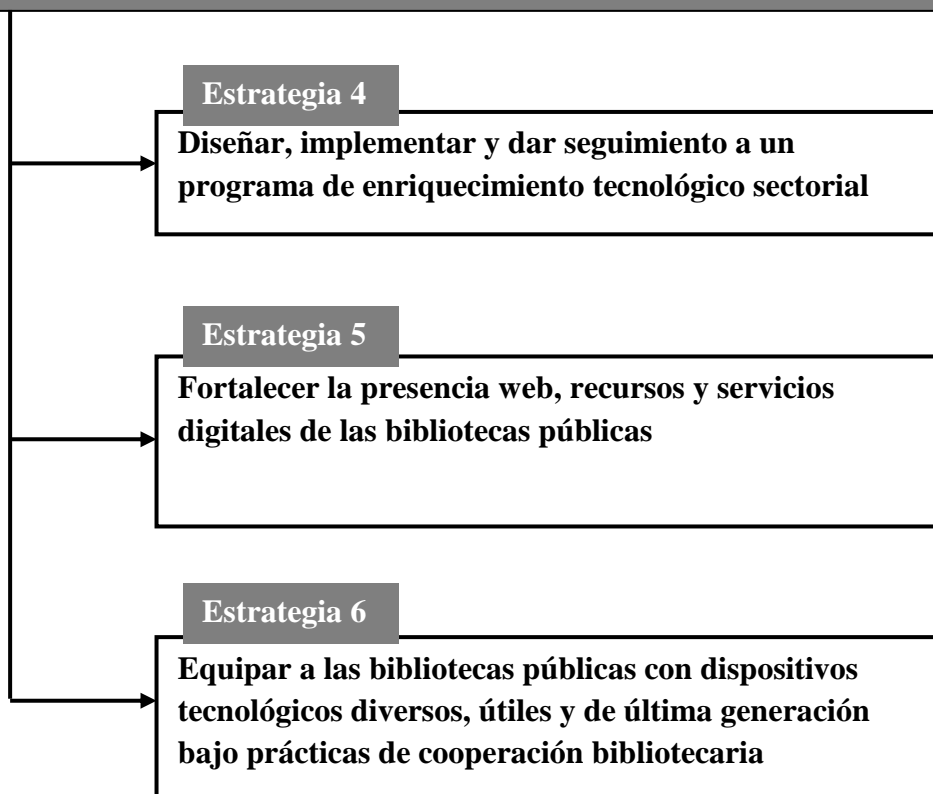
Tabla 25. Líneas de acción de la Estrategia 3.

(Elaboración propia)

3.6.2 Prioridad estratégica 2: Tecnologías de la información

Prioridad estratégica 2: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Objetivo estratégico: Dotar de infraestructura tecnológica y recursos de información digitales actualizados, innovadores, atractivos y de utilidad a las bibliotecas públicas del país.



Situación previa a la aplicación del plan:

- Bibliotecas rurales carecen de conectividad a Internet.
- Falta de continuidad a los programas por parte de los gobiernos estatales y municipales.
- Desarrollo desigual de cobertura tecnológica
- Abastecimiento de equipos de cómputo en la mitad de la Red.

- Baja difusión de los recursos digitales
- Poca presencia web por parte de las bibliotecas públicas.
- Carencia de diversos equipos tecnológicos, más allá de las computadoras.
- Conectividad Wifi deficiente en la mayoría de las bibliotecas.

Situación esperada en un plazo de diez años:

- Las bibliotecas rurales contarán con el apoyo de las autoridades locales o de empresas privadas para contar con servicios de conectividad a Internet.
- Se habrán sentado las bases necesarias para dar continuidad a los programas de equipamiento tecnológico emprendidos, evaluar lo realizado y dar paso a un nuevo proceso de planeación.
- Se habrán abastecido tecnológicamente con mayor ahínco las redes estatales de bibliotecas públicas que más carencia tenían de este apoyo, de modo que el enriquecimiento tecnológico será a la par en toda la República.
- La totalidad de la Red contará con equipos de cómputo actualizados, eficientes, de calidad y en cantidad óptima según el número de habitantes.
- Los recursos digitales de información se verán robustecidos y fuertemente promovidos entre la población.
- El sitio web de la RNBP será eficaz, completo, atractivo visualmente y con contenidos significativos, se contará con la biblioteca digital actualizada y las redes estatales de bibliotecas tendrán presencia web.
- Las bibliotecas públicas serán centros en donde la población podrá encontrar diversos dispositivos tecnológicos de innovación, con diversas funciones y propósitos, informativos y recreativos.
- La conectividad Wifi, en general, se verá fortalecida por empresas privadas y/o alianzas con organismos públicos.

Las estrategias concernientes a las tecnologías de la información, y sus respectivas acciones serán mostradas en la *Tabla 26*, *Tabla 27* y *Tabla 28*.

Prioridad estratégica 2: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Estrategia 4

Diseñar, implementar y dar seguimiento a un programa de enriquecimiento tecnológico sectorial

Acciones	Objetivos particulares	Puntos de control
<p>A13: Diseñar un plan de abastecimiento tecnológico sectorial basado en el diagnóstico de equipamiento tecnológico en el país.</p>	<p>Combatir la brecha digital, favoreciendo la equidad en la provisión de equipamiento tecnológico a todas las bibliotecas públicas del país.</p>	<p>Mapa de abastecimiento tecnológico por región.</p> <p>Gráficas cuantitativas de equipamiento otorgado y en funcionamiento según Red Estatal.</p> <p>Estudio comparativo de equipamiento tecnológico por año.</p>
<p>A14: Establecer los mecanismos de adquisición, distribución e instalación de los equipos tecnológicos en las redes estatales faltantes de equipamiento.</p>	<p>Controlar y verificar que el proceso de dotación tecnológica se lleve a cabo con eficiencia y calidad.</p>	<p>Manual de procedimientos del Programa de Automatización en curso por Red Estatal o región.</p> <p>Alianzas estratégicas y apoyos obtenidos.</p>
<p>A15: Participar de manera coordinada con la administración local y empresas privadas para el mantenimiento de los equipos tecnológicos en las bibliotecas públicas.</p>	<p>Obtener apoyo de recursos materiales y financiero en el mantenimiento de los equipos tecnológicos, así como en el control externo en el uso ético de dichos recursos.</p>	<p>Evaluación cuantitativa y cualitativa mediante visita presencial.</p> <p>Encuesta de satisfacción del usuario con respecto a los Módulos de Servicios Digitales.</p>

<p>A16: Difundir la presencia de equipamiento tecnológico nuevo, actual y de calidad en las bibliotecas públicas, entre la población.</p>	<p>Favorecer la imagen social de la biblioteca pública, mediante la oferta de nuevos servicios digitales y el uso exponencial de los mismos a través de nuevas tecnologías en la biblioteca.</p>	<p>Evidencia de difusión realizada según tipo de medio.</p> <p>Estadística de flujo de usuarios en los MSD y en las nuevas áreas equipadas tecnológicamente dentro de las bibliotecas públicas.</p>
<p>A17: Establecer los lineamientos para dar seguimiento al plan en administraciones subsecuentes</p>	<p>Garantizar la consecución del plan a largo plazo y su seguimiento posterior.</p>	<p>Manual de implementación del Programa de Automatización emprendido o continuado y pautas para su seguimiento.</p>

Tabla 26. Líneas de acción de la Estrategia 4.

(Elaboración propia)

Prioridad estratégica 2: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Estrategia 5

Fortalecer la presencia web, recursos y servicios digitales de las bibliotecas públicas

Acciones	Objetivos particulares	Puntos de control
<p>A18: Consolidar y orientar debidamente la oferta de recursos digitales hacia los diferentes sectores de la población según intereses y características</p>	<p>Incidir en la satisfacción del usuario a través del enriquecimiento de los recursos digitales que satisfagan sus necesidades de información.</p>	<p>Estudio de usuarios (necesidades de información y comportamiento informativo) según Red Estatal de bibliotecas públicas.</p> <p>Programa de dotación de recursos digitales por Red Estatal.</p> <p>Encuesta de satisfacción del</p>

		<p>usuario sobre los recursos digitales.</p> <p>Estadística de uso de los recursos digitales.</p>
<p>A19: Robustecer el sitio web de la RNBP con una nueva interfaz atractiva, contenidos de utilidad, atención en línea, mapa de geolocalización de las bibliotecas públicas en la República e interconexión del resto de las redes estatales de bibliotecas públicas.</p>	<p>Mejorar la visibilidad web de la RNBP, el acceso a servicios y contenidos digitales mediante su portal y la interconexión con el resto de las redes estatales de bibliotecas a través de la web.</p>	<p>Evaluación del sitio web según criterios establecidos.</p> <p>Estadísticas de visitas al sitio web.</p>
<p>A20: Diseñar un modelo de sitio web propio, uniforme y adaptable para las redes estatales de bibliotecas públicas</p>	<p>Brindar un instrumento de acceso remoto a información y recursos ofrecidos por las bibliotecas públicas en la web, favoreciendo la cooperación bibliotecaria a través de este medio.</p>	<p>Evaluación de los sitios web según criterios establecidos.</p> <p>Estadísticas de visitas de cada sitio web.</p>
<p>A21: Crear presencia de las bibliotecas públicas en las redes sociales, blogs y demás aplicaciones que surgen en los próximos diez años, y participar activamente en ellas.</p>	<p>Acercar la biblioteca pública al ciudadano común, quien podrá acceder a información acerca de la biblioteca, interactuar con ella, retroalimentar su actuación, compartir, difundir y ser productor mismo de información a través de la presencia en nuevos espacios virtuales de creación y difusión.</p>	<p>Estadísticas de interacción de la comunidad de usuarios, alcance de publicaciones, contenido compartido, contenido producido y demás elementos clave en las aplicaciones, redes y espacios de interacción virtual.</p>

<p>A22: Reestructurar la biblioteca digital de la RNBP.</p>	<p>Brindar colecciones y servicios bibliotecarios y de información a través de medios electrónicos y de acceso remoto para el usuario.</p>	<p>Resultados de usabilidad de la biblioteca digital, frecuencia de uso, cantidad de entradas, bases de datos de mayor y menor demanda, estrategias de búsqueda, conteo y calidad de términos ingresados en las búsquedas, etc. a través de un software de medición estadística bajo protocolo Sushi & Counter u otro vigente en el momento.</p>
<p>A23: Integración de un Sistema Integral de Automatización de Bibliotecas con módulos de selección, adquisición, catalogación y préstamo de materiales.</p>	<p>Conformar un catálogo unificado en línea accesible a toda la población.</p> <p>Facilitar las labores bibliotecarias y prestar un servicio con mayor agilidad y presteza.</p> <p>Unificar los procesos y concentrar una base de datos general de la RNBP.</p>	<p>Niveles y tipos de búsqueda.</p> <p>Multilingüismo, multialfabeto.</p> <p>Interfaz gráfico.</p> <p>Truncamientos y operadores booleanos.</p> <p>Hipertextualidad.</p> <p>Formatos, características y cobertura de los módulos.</p>

Tabla 27. Líneas de acción de la Estrategia 5.

(Elaboración propia)

Prioridad estratégica 2: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Estrategia 6

Equipar a las bibliotecas públicas con dispositivos tecnológicos diversos, útiles y de última generación bajo prácticas de cooperación bibliotecaria

Acciones	Objetivos particulares	Puntos de control
<p>A24: Establecer alianzas estratégicas para la dotación de equipo tecnológico moderno y de calidad en las bibliotecas públicas.</p>	<p>Obtener apoyo alternativo, profesional y material para el abastecimiento tecnológico de las bibliotecas.</p>	<p>Cantidad de apoyos obtenidos según empresa o institución.</p>
<p>A25: Implementar una conectividad Wifi con control por clave de usuario en todas las bibliotecas de la Red.</p>	<p>Aumentar y cuantificar el flujo de usuarios reales de Internet a través de la conectividad de las bibliotecas públicas.</p> <p>Propiciar la credencialización del usuario.</p>	<p>Estadísticas comparativas entre usuarios registrados en las bibliotecas y usuarios de la conectividad a Internet vía Wifi.</p>
<p>A26: Incorporar nuevos dispositivos tecnológicos, tales como pantallas táctiles, gafas de realidad virtual, e-reader, consolas de videojuegos, pizarrones interactivos, I-pads, gadgets diversos y demás dispositivos tecnológicos surgidos en años venideros y a los que gran parte de la población no tenga acceso.</p>	<p>Ampliar la gama de servicios ofertados, con innovación y entretenimiento creativo.</p> <p>Motivar la asistencia del usuario a la biblioteca mediante la oferta de tecnología atractiva.</p> <p>Ofrecer dispositivos tecnológicos cuya adquisición sería difícil o costosa para el usuario de manera particular.</p> <p>Impulsar el desarrollo</p>	<p>Estadísticas por cantidad, tipo de dispositivo y biblioteca municipal, regional, central estatal, delegacional y central delegacional, distribuidos en la Red.</p> <p>Descripción clara y concisa de cada tipo de material otorgado y</p>

	<p>tecnológico del país.</p> <p>Cambiar la imagen tradicional de la biblioteca como un ente estático y poco interesante.</p>	<p>función dada al mismo.</p>
<p>A27: Realizar una gestión efectiva del presupuesto, orientándolo hacia el enriquecimiento tecnológico de la Red y al mantenimiento de los dispositivos tecnológicos.</p>	<p>Garantizar la transparencia en la gestión de los recursos financieros y materiales.</p> <p>Optimizar el uso del presupuesto.</p> <p>Enriquecer tecnológicamente, de manera equitativa, todas las redes estatales.</p>	<p>Informe exhaustivo de recursos financieros invertidos en la adquisición de equipo tecnológico.</p> <p>Informe exhaustivo de recursos financieros y tecnológicos donados por terceros.</p>

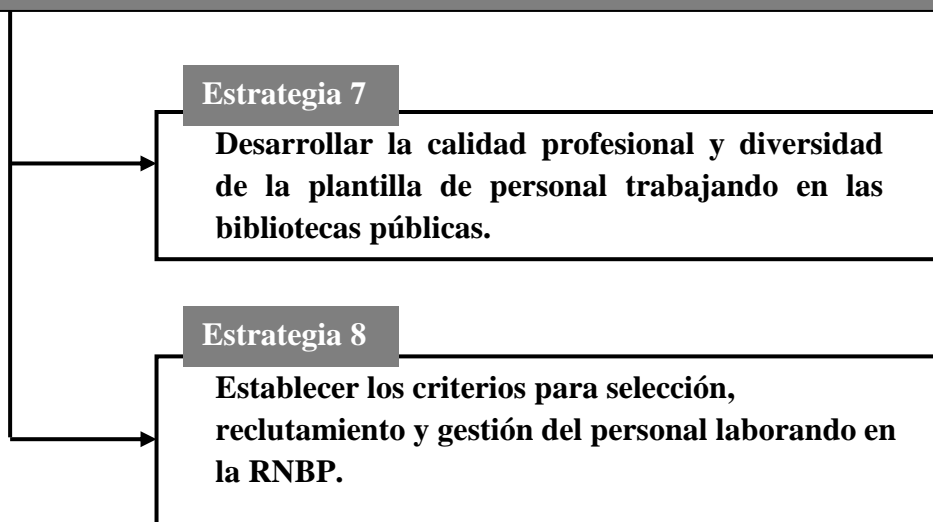
Tabla 28. Líneas de acción de la Estrategia 6.

(Elaboración propia)

3.6.3 Prioridad estratégica 3: Recursos humanos.

Prioridad estratégica 3: RECURSOS HUMANOS.

Objetivo estratégico: Orientar el desempeño de la RNBP hacia estándares de calidad, a través de recursos humanos profesionales, debidamente seleccionados y preparados para la proporción del servicio y la ejecución de sus funciones.



Situación previa a la aplicación del plan:

- El personal de las bibliotecas, en su mayoría, carece de preparación profesional en el área de Bibliotecología o Ciencias de la información.
- Los cursos de capacitación son escasos.
- Existe una carencia de criterios para el reclutamiento de personal y descripción de perfiles de puestos.
- La remuneración es baja y desigual al no hallarse normalizada.
- El personal se considera precariamente hábil para el manejo de tecnologías de la información.
- Las funciones que realiza el personal son mayoritariamente pragmáticas.

Situación esperada en un plazo de diez años:

- El personal de mandos medios y altos mandos de la RNBP contará con preparación profesional en el área de Bibliotecología o Ciencias de la información.
- Todo el personal laborando en bibliotecas públicas municipales, regionales y centrales estatales, así como centrales delegacionales, contará con una preparación vasta sobre temas de actualidad para bibliotecas públicas.
- El proceso de selección y reclutamiento de personal contará con manuales de procedimientos aplicables en toda la República, a su vez, contarán con una descripción de perfiles de puestos que será atendida por todos los municipios y redes.
- Existirá una tasación de salarios para personal en bibliotecas públicas vinculada a la legislación vigente.
- La Ley General de Bibliotecas declarará la necesidad de contar con personal profesional a cargo de los recintos de la RNBP.
- El personal de las bibliotecas públicas estará recibiendo una capacitación constante en destrezas y habilidades para el manejo de tecnologías de la información, servicios y otros temas de actualidad.
- La gama de funciones del personal se orientará hacia la creatividad y la innovación, dejando en segundo plano las tareas pragmáticas.

Las estrategias concernientes a los recursos humanos, y sus respectivas acciones, serán mostradas en la *Tabla 29* y *Tabla 30*.

Prioridad estratégica 3: RECURSOS HUMANOS

Estrategia 7

Desarrollar la calidad profesional y diversidad de la plantilla de personal trabajando en las bibliotecas públicas de la RNBP.

Acciones	Objetivos particulares	Puntos de control
A28: Diseñar programas de capacitación continua para los bibliotecarios.	Optimizar la frecuencia y cobertura de los cursos de capacitación del bibliotecario.	Ruta crítica de los programas implementados. Cobertura geográfica y frecuencia de aplicación.
A29: Ejecutar planes de formación con amplia cobertura temática, para los recursos humanos en bibliotecas públicas de toda la República.	Incrementar la calidad en el desempeño de las funciones del personal, así como la formación y cultura general de los bibliotecarios.	Esquema de los planes de formación. Cédulas didácticas de los cursos de formación. Cobertura temática comprendida. Evaluación del desempeño del personal.
A30: Ofertar conferencias sobre innovación en bibliotecas públicas para el personal en todos los niveles.	Generar en el bibliotecario una visión de innovación y creatividad. Propiciar iniciativas de mejora en las bibliotecas públicas.	Listado de conferencias ofertadas, temáticas cubiertas. Ponentes. Cobertura geográfica de las conferencias.
A31: Brindar talleres sobre el manejo	Favorecer las destrezas, habilidades y satisfacción	Esquema de evaluación de destrezas

especializado de tecnologías de la información.	de la información.	del personal en el manejo de las tecnologías de la información.	y habilidades del personal.
A32: Efectuar alianzas estratégicas con las escuelas de Bibliotecología en el país, así como con asociaciones de bibliotecarios y el Colegio Nacional de Bibliotecarios.		Propiciar la inclusión de personal profesional en Bibliotecología en las bibliotecas públicas de la Red.	Gráficas de preparación del personal. Incremento de personal profesional en Bibliotecología, dentro de la DGB y al interior de la República.
A33: Involucrar a miembros voluntarios de la sociedad en la innovación de servicios y actividades culturales vinculadas con las bibliotecas públicas.		Dotar de valor agregado a los servicios de la biblioteca. Favorecer la vinculación con la comunidad, la participación activa, así como el sentido de pertenencia y utilidad de los voluntarios.	Evidencias multimedia de los servicios innovadores implementados.

Tabla 29. Líneas de acción de la Estrategia 7.

(Elaboración propia)

Prioridad estratégica 3: RECURSOS HUMANOS

Estrategia 8

Establecer criterios para la selección, reclutamiento y gestión del personal laborando en la RNBP.

Acciones	Objetivos particulares	Puntos de control
A34: Generar perfiles de puestos y manuales de procedimientos al interior de la estructura administrativa de la RNBP.	Dotar de herramientas que faciliten el desempeño e identificación de las funciones bibliotecarias, mejorando el desarrollo de las mismas.	Catálogo de perfiles de puestos. Manuales de procedimientos.
A35: Establecer criterios efectivos para el reclutamiento y selección de personal profesional en bibliotecas públicas.	Disminuir la arbitrariedad en la selección del personal bibliotecario a lo largo de la República.	Criterios oficiales de reclutamiento y selección en cada Red Estatal. Revisión de la documentación de los bibliotecarios en funciones y cotejo con criterios oficiales.
A36: Promover la inclusión de pautas uniformes y congruentes para la tasación del salario del personal dentro de la Ley General de Bibliotecas.	Incluir la retribución por desempeño y por competencias, donde los bibliotecarios perciban un salario acorde con su rendimiento, preparación profesional y las funciones que realicen, de manera igualitaria en toda la República.	Revisión de Artículos y apartados en cuestión de salarios, dentro de la Ley General de Bibliotecas y leyes estatales de bibliotecas.

Tabla 30. Líneas de acción de la Estrategia 9.

(Elaboración propia)

3.6.4 Prioridad estratégica 4: Desarrollo de colecciones

Prioridad estratégica 4: DESARROLLO DE COLECCIONES

Objetivo estratégico: Enriquecer las colecciones de las bibliotecas públicas de México en cobertura, actualidad, diversidad temática, orientación al usuario e incorporación de nuevos formatos y tipos de documentos.

Estrategia 9

Agilizar los procesos de traslado y dotación de materiales bibliográficos hasta su destino final al interior de la República.

Estrategia 10

Actualización, enriquecimiento y orientación de los acervos bibliográficos físicos y virtuales, fundamentados en estudios de cada comunidad.

Situación previa a la aplicación del plan:

- Rezago constante en la dotación de materiales bibliográficos.
- Falta de mecanismos eficientes de traslado y dotación de colecciones.
- Ausencia de criterios aplicables de descarte.
- Los acervos prevalecen desactualizados.
- Criterios de selección arbitrarios ante la falta de estudios de usuarios
- Ausencia de colecciones especializadas para personas con discapacidad en las bibliotecas públicas
- Colección general completa y diversa.
- Colecciones audiovisuales poco promovidas.

Situación esperada en un plazo de diez años:

- Presencia de estudios de comunidad para orientar el desarrollo de colecciones.
- Establecimiento de pautas para una adquisición compartida.
- Agilidad en los procesos de dotación de materiales bibliográficos.
- Mecanismos eficientes de traslado y dotación de colecciones.
- Aplicación de criterios aplicables de descarte.
- Los acervos se encontrarán actualizados.
- Criterios de selección preestablecidos, basados en estudios de usuarios.
- Inclusión de colecciones especializadas para personas con discapacidad en las bibliotecas públicas.
- Colecciones digitales completas, diversas y de interés.
- Auge de colecciones audiovisuales.

Las estrategias concernientes al desarrollo de colecciones, y sus respectivas acciones serán mostradas en la *Tabla 31* y *Tabla 32*.

Prioridad estratégica 4: DESARROLLO DE COLECCIONES

Estrategia 9

Agilizar los procesos de traslado y dotación de materiales bibliográficos hasta su destino final al interior de la República.

Acciones	Objetivos particulares	Indicador / Punto de control
A37: Diseñar e implementar mecanismos eficaces de dotación de material bibliográfico al interior de la República.	Agilizar los procesos de dotación de material bibliográfico hacia todos los estados.	Nuevos mecanismos de distribución ideados. Modalidad de la distribución. Tiempo de llegada de los materiales hasta su destino. Recursos empleados.
A38: Incorporación de nuevos medios de transporte de material bibliográfico.	Reducir tiempos de abastecimiento de materiales bibliográficos.	Tipos de medios de transporte por red estatal y región dentro de las redes.
A39: Creación de alianzas estratégicas con empresas privadas de transportes.	Reducir costos financieros y facilitar la gestión del traslado de materiales.	Tipos de apoyo otorgado por empresa o institución y por red estatal.

Tabla 31. Líneas de acción de la Estrategia 9.

(Elaboración propia)

Prioridad estratégica 4: DESARROLLO DE COLECCIONES

Estrategia 10

Actualización, enriquecimiento y orientación de los acervos bibliográficos físicos y virtuales, fundamentados en estudios de cada comunidad.

Acciones	Objetivos particulares	Indicador / Punto de control
A40: Establecimiento de criterios de descarte de colecciones.	Supresión de material desactualizado, deteriorado físicamente, poco acorde con las necesidades de la población, etc. Ahorro de espacios en estantería. Favorecer la continuidad en el ciclo de desarrollo de las colecciones, evitando el estancamiento de materiales.	Estadísticas de crecimiento de la colección. Cantidad de documentos descartados por Red Estatal. Instrumento de descarte de colecciones con criterios definidos.

<p>A41: Realización de estudios de usuarios sectoriales, por localidad, región o entidad federativa.</p>	<p>Conocer las necesidades de información, comportamiento informativo y satisfacción del usuario, sectorialmente.</p> <p>Obtener resultados que orienten la adquisición de nuevos materiales y la generación de nuevos servicios.</p> <p>Planear la conformación de colecciones orientadas estatal o regionalmente a la comunidad de usuarios.</p>	<p>Cuestionarios de realización de los estudios de usuarios.</p> <p>Resultados de los estudios de usuarios.</p>
<p>A42: Conformación de un fondo bibliográfico local, a nivel municipal y estatal.</p>	<p>Difundir y preservar la memoria local, regional y estatal.</p> <p>Favorecer el autoconocimiento de las comunidades, de su historia, trayectoria, personajes importantes, tradiciones e identidad.</p>	<p>Informe estadístico de los fondos bibliográficos locales creados.</p> <p>Instrumento de evaluación de colecciones según concordancia con la historia local.</p>
<p>A43: Elaboración de manuales de procedimientos para la adquisición de material bibliográfico según región y resultados de los estudios de usuarios.</p>	<p>Propiciar la adquisición de materiales idóneos a las necesidades de cada región.</p> <p>Estandarizar procesos de adquisición de materiales.</p>	<p>Manuales de procedimientos de adquisición de materiales.</p> <p>Fórmulas de cálculo del tamaño mínimo de la colección según cantidad de usuarios potenciales por municipio.</p> <p>Estadística de crecimiento de la colección por Red Estatal.</p> <p>Estudio de correlación entre nuevas adquisiciones y</p>

		necesidades de información del usuario.
A44: Incorporación de materiales bibliográficos y audiovisuales especializados para usuarios con discapacidad visual, motriz, auditiva o mental.	Garantizar la inclusión de todos los sectores de la población a través de la provisión de colecciones especializadas no sólo en formato, sino también en temáticas incluyentes.	<p>Porcentaje de incremento de la colección por tipo de discapacidad.</p> <p>Estadísticas de uso.</p> <p>Encuesta de satisfacción del usuario sobre el uso de nuevos materiales especializados.</p> <p>Relación de nuevos servicios implementados según colecciones especializadas.</p>
A45: Inclusión de nuevos contenidos audiovisuales, colecciones de cómics, historietas, videojuegos y utensilios cotidianos de interés, actualidad y utilidad para todos los usuarios.	<p>Ampliación, innovación y diversificación de las colecciones.</p> <p>Cambio de imagen de la biblioteca pública, de una institución con libros viejos a un espacio de creación con colecciones nuevas, de todo tipo.</p>	<p>Porcentaje de incremento de la colección por tipología documental.</p> <p>Estadísticas de uso por tipología documental.</p> <p>Encuesta de satisfacción del usuario sobre las nuevas colecciones.</p> <p>Relación tipo de colección – satisfacción del usuario.</p> <p>Relación tipo de colección – nuevos servicios implementados.</p>

<p>A46: Crear contenidos de información, digitales o impresos, productos de la investigación, pero también como recursos de información o bases de datos para atender de manera holística las necesidades de información de la población.</p>	<p>Encaminar a la RBNP hacia la tendencia de creación de contenidos, pasando de ser consumidora a ser productora de información.</p> <p>Dictar las pautas para nuevos modelos de servicio y de contenidos de información digital.</p> <p>Incrementar el índice de contenidos validados, generados en México.</p> <p>Generar sistemas de información propios e idóneos para la Red.</p>	<p>Contenidos de información creados.</p> <p>Índices de producción de información en México.</p> <p>Evaluación del uso de los recursos generados.</p>
---	--	---

Tabla 32. Líneas de acción de la Estrategia 10.

(Elaboración propia)

3.6.5 Acciones estratégicas complementarias

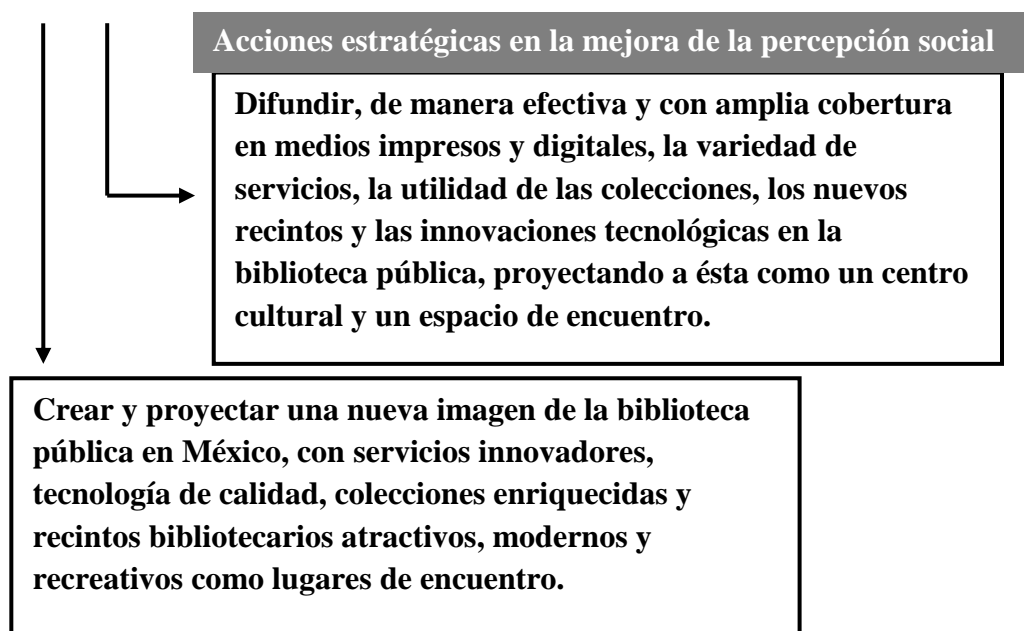
La prestación de los servicios y la satisfacción del usuario sin duda alguna se verán influenciados de manera contundente por la implementación de las diez estrategias componentes del plan estratégico, no obstante, existen algunos aspectos adicionales a considerar que no deben ser dejados de lado una vez puesta en marcha la consecución de las estrategias y acciones propuestas anteriormente.

Entre los sectores circundantes antes mencionados, a saber, servicios, recursos humanos y usuarios se encuentran diferentes problemáticas, a las cuales se suman los

factores amenazantes tratados en el Capítulo 2 de este trabajo; ante tal panorama, se considera indispensable incursionar en acciones adicionales que garanticen el éxito de las prioridades estratégicas ante la sociedad.

A continuación se presentan algunas acciones estratégicas complementarias propuestas en respuesta a tres problemáticas principales.

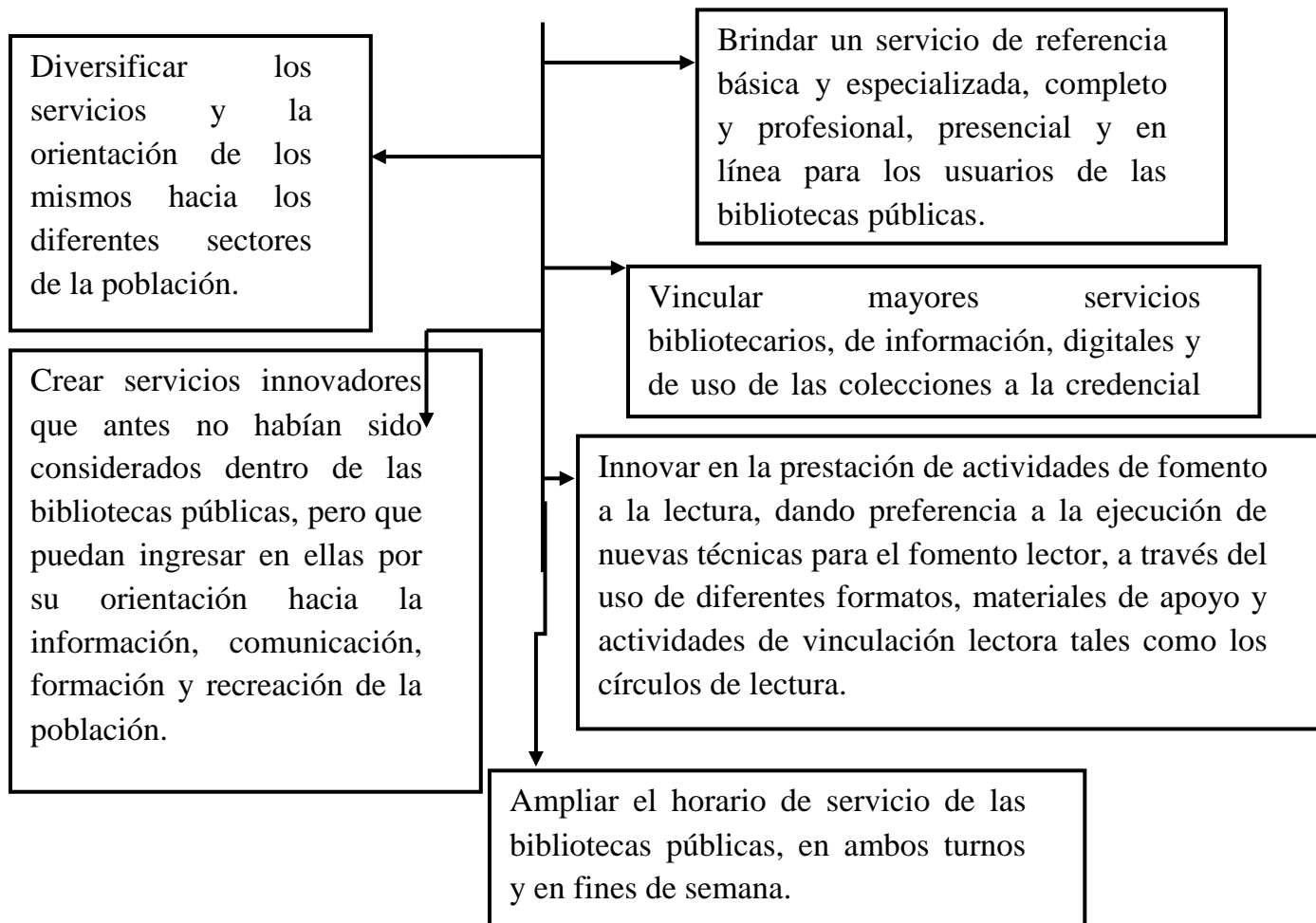
Problemática en cuanto a los usuarios: Un bajo porcentaje de la población hace uso de la biblioteca pública, viéndose en detrimento el flujo de usuarios; las autoridades otorgan un escaso valor a la biblioteca pública y la percepción de la ciudadanía hacia ésta es desfavorable, el ciudadano común no reconoce la posibilidad de la biblioteca pública para cubrir sus necesidades o encontrar aspectos innovadores que atraigan su interés.



Una mejor proyección de la imagen de la biblioteca y una mayor difusión de su actuación, favorecerá la presencia de usuarios en las bibliotecas públicas del país y, por consecuencia, se verá potenciado el cumplimiento de la misión social de la biblioteca pública y de los recursos en ella invertidos, en pro del apoyo a la educación, la cultura y la recreación en la sociedad mexicana.

Problemáticas de los servicios bibliotecarios y de información: Se percibe poca utilidad en el hecho de poseer credencial de la biblioteca, la prestación de un servicio de referencia en sus diferentes niveles, es poco frecuente, los servicios bibliotecarios son tradicionales y poco innovadores, existe una carencia en la diversidad de servicios ofrecidos, las actividades de fomento a la lectura se muestran escasamente atractivas y los servicios de extensión son casi inexistentes, aunado a ello, los grupos minoritarios no encuentran cobertura de sus necesidades en los servicios ofertados por las bibliotecas públicas y los horarios son reducidos.

Acciones estratégicas en la mejora de los servicios



3.7 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez se ha establecido el plan estratégico y se han diseñado y valorado sus estrategias, se procede a la implementación de las diferentes líneas de acción, para ello, tiene a efecto una revaloración del modelo administrativo empleado en la Red y es entonces cuando se procede a la selección de técnicas para la toma de decisiones y modelos administrativos para la implementación de estrategias. El plan de acción que resulta contempla el plan de comunicación y difusión interna y externa, así como los recursos necesarios con que deberá contarse para ejecutar el plan.

Por último, habrá de ser elaborado un esquema de implementación, según los acuerdos y soluciones convenidas entre los grupos de trabajo y planeación participantes y los grupos de interés involucrados en el proceso de toma de decisiones.

3.7.1 Técnicas para la toma de decisiones

“Sin una buena estrategia, la ejecución del plan carece de rumbo, pero sin una buena ejecución, cualquier estrategia es inútil.”¹²⁷

Hasta el momento se ha visto ya la tendencia administrativa de la RNBP como institución, los factores punta con que inició su trabajo y que se encuentran presentes hasta el momento, así como los modelos político y burocrático observables en el curso de sus procedimientos. A continuación, serán expuestos distintos modelos, métodos y estrategias de gestión y toma de decisiones, con el propósito de que aquellos en quienes en primera instancia recaerá la toma de decisiones en pro de la implementación del Plan Estratégico (el cuerpo directivo, administrativo y el consejo asesor de la Red), puedan considerar la adopción de aquel modelo que resulte más objetivamente pertinente y cuyas pautas serán brindadas en el desarrollo de los párrafos siguientes.

¹²⁷ Matthews, Stephen A. y Matthews Kimberly D. *Crash Course in Strategic Planning*. California: Libraries Unlimited, 2013. p. 71

Existen diversos métodos administrativos para llevar a cabo la toma de decisiones; un punto de gran relevancia dentro de cualquiera de ellos es la generación de información, entendiendo esto como la proposición de alternativas, propuestas y acciones para solucionar una problemática o reto.

3.7.1.1 Sabiduría grupal

En este sentido, uno de los enfoques se orienta hacia *la sabiduría grupal*, donde entre un grupo de individuos de diferentes niveles administrativos dentro de la organización proponen factores de éxito para la empresa, los enumeran y acto seguido los muestran hacia el resto. Un gran número de miembros de la organización vota y es entonces cuando se asigna un comité dedicado a idear el modo de ejecutar lo acordado.¹²⁸

3.7.1.2 Modelos desechables

Otro tipo de alternativa para la toma de decisiones, relacionada con la anterior, pero con mayor certeza en el modo y plazo de implementación es la técnica de los “*Modelos desechables*”,¹²⁹ mismo que será de eficacia y utilidad cuando esté implicado un mínimo de tres grupos de interés distintos.

El proceso de la toma de decisiones mediante esta técnica, comienza conformando el grupo, al cual se le presenta un primer modelo que define estrategias específicas y en donde se ven considerados todos los grupos de interés (usuarios, personal, directivos, sociedad, dependencia, empresa privada, etc.), acto seguido, el modelo es sometido a discusión, de modo que se critica, se desecha y se crea un segundo modelo con las adaptaciones convenidas por el grupo en la sesión primera. Sucesivamente, una serie de modelos se va desechando hasta ir aproximándose cada vez más a un modelo final que

¹²⁸ Cope, Robert G., *Op. Cit.*, p. 99

¹²⁹ *Ibid.* pp. 115-116.

resulte adecuado para todos, sin embargo, quienes coordinen la técnica, habrán de recordar a los participantes la importancia de considerar los factores externos en cuestión, y no el beneficio de los participantes según su cargo o posición dentro de la organización, esto contribuirá a tomar una decisión más imparcial, objetiva y orientada estratégicamente, es decir, pensando más allá de la organización misma, de frente a los conflictos y retos del entorno.¹³⁰

El plazo de realización de esta técnica no deberá superar los tres meses, siendo necesario un mes desde la fecha de realización de la reunión preliminar y la primera reunión, hasta la primera ronda de crítica, mientras que la propuesta de los siguientes modelos, será realizada una cada semana hasta llegar a la conclusión del modelo indicado (el tiempo ideal total estimado es de dos meses).¹³¹

En la *Figura 10* se muestra la estructura de esta técnica:

¹³⁰ Cope, Robert G., *Op. Cit.* pp. 115-116.

¹³¹ *Ibid.* p. 117.


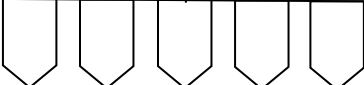

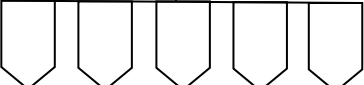
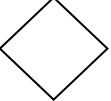

Semana	Proceso	Descripción
1		Todos los grupos de interés se reúnen a analizar los factores ambientales y a acordar un proceso de modelos desechables
2		Entrevistas
3		Modelo desechable 1
4		Reunión para crítica grupal
5		Entrevistas
6		Modelo desechable 2
7-8-9		Reunión para crítica grupal

Figura 11. Diagrama de modelos desechables.

Fuente: Cope, Robert G., *Op. Cit.* p.116.

3.7.1.3 Enfoque temático de la planeación estratégica

Una técnica más, es la del “**Enfoque temático de planificación estratégica**”,¹³² cuya consideración resulta imprescindible dentro de las opciones para la toma de decisiones y la implementación del plan. Este enfoque ha sido utilizado al momento de llevar a cabo la planeación estratégica de numerosas bibliotecas de Estados Unidos, dando resultados de éxito. El enfoque comienza cuando se conjuntan diferentes grupos de interés o actores, y acto seguido, se procede al desarrollo de las siguientes cuatro fases, a saber:¹³³

1. Identificación de temas
2. Análisis interno y externo de cada tema
3. Desarrollo de estrategia para cada tema
4. Ejecución.

En la primera fase, se establece una meta general de la reunión, que puede ser, por ejemplo, “Revisar los parámetros de actuación de las bibliotecas públicas centrales estatales y llegar a un consenso sobre las acciones a implementar para lograr una mejor gestión” o bien, “Considerar y definir los tipos y cantidades de apoyo financiero y tecnológico que serán otorgados a las bibliotecas públicas por las instituciones y empresas privadas presentes”, entre otros.

En la obra *Strategies in action: Public library management and public expenditure constraint* se presenta el caso del plan estratégico de las bibliotecas públicas de San Francisco, donde en una reunión establecida por el comité de alto nivel junto con otras instancias empresariales y cívicas, formularon la meta de “Reconocer las fortalezas únicas que posee San Francisco, mirar hacia las dos décadas siguientes y aconsejar

¹³² Cope, Robert G., *Op. Cit.* pp. 118-119

¹³³ *Ibid.* p. 119

estrategias que estimulen y conserven la vitalidad de la ciudad”.¹³⁴

Como resultado de la primera fase –en el caso ejemplificativo presentado- se obtuvieron los rubros importantes a atender; en la segunda fase se establecieron misiones a cumplir por cada uno de los agentes involucrados (en su mayoría, voluntarios de entidades cívicas y el sector empresarial); en la tercera fase, se establecieron los planes de acción para cada rubro, mientras que en la cuarta se dio paso a la ejecución.¹³⁵

Visión integral rápida, intercambio de opiniones y creación de redes cooperativas de trabajo son los tres puntos destacables de este enfoque que puede ser implementado cuando las características de la toma de decisiones y las metas a conseguir lo ameriten.

Estas tres modalidades para la toma de decisiones pueden ser de utilidad según el caso que se presente, para elegir la más pertinente, será menester reflexionar en las características de decisión en turno, la complejidad de la decisión y los agentes o grupos de interés involucrados en la misma, habrá que recordar que en muchos casos, la toma de decisiones será más exitosa a través del establecimiento de grupos de trabajo y técnicas bien apropiadas y ejecutadas, como las que han sido mencionadas.

3.7.2 Modelos administrativos para la implementación de estrategias

En cuanto a la implementación del plan estratégico, es conveniente considerar otras modalidades administrativas que faciliten su implementación pero, sobre todo, que repercutan positivamente en todas las instancias y aristas comprometidas dentro del plan. Implementar un plan estratégico durante diez años y dar continuidad al mismo durante los años siguientes, no es tarea fácil, por lo que tratar de implementar nuevas estrategias de cambio con los métodos administrativos empleados tradicionalmente, representará un reto aún mayor para quienes intenten aplicarlo. Por tal razón, es pertinente considerar que

¹³⁴ Oulton, Tony. *Strategies in action: Public library management and public expenditure constraints*. Londres: Library Association, 1991.

¹³⁵ *Idem*.

los antiguos métodos empleados en la Red, hoy todavía utilizados para la implementación de programas y proyectos, pueden mejorarse, modificarse y replantearse, en pos de una mejor administración, máxime valorando la magnitud de las estrategias que pretenden emprenderse y la dimensión del cambio que habrá de ser generado.

El cambio es necesario en todas las organizaciones, personas, instituciones y entes que deseen adaptarse a su entorno. Realizar un cambio de ligera repercusión, pone en tensión el clima organizacional dentro de la institución, pero no repercute en el impacto que ésta tiene para con la sociedad; por el contrario, emprender un cambio o cambios de gran impacto y profundidad, desde el interior de la organización, conllevará a una mejor adaptación y aceptación en el entorno, haciendo más fácil y benéfica la labor para los años venideros.

Tres grandes cambios en materia de bibliotecas públicas pueden ser reconocidos en la historia de México¹³⁶ a partir del siglo XIX, el primero de ellos sucedió cuando los gobiernos de los estados reconocieron la necesidad de contar con una biblioteca pública estatal, para lo cual tuvieron que realizar labores de integración con las universidades y los Institutos Literarios de cada estado. El segundo cambio se dio en las décadas de 1920, 1930 y aún en 1940, cuando la sociedad civil, en condiciones de necesidad educativa y de alfabetización, clamó por la creación de bibliotecas y escuelas, siendo la iniciativa apoyada e impulsada fervientemente por el gobierno y la Universidad, dando como resultado la creación de diversas bibliotecas públicas. De las primeras décadas de 1800 a las primeras décadas de 1900, pasó un siglo para experimentar un nuevo cambio y, tras ello, en 1980 tuvo lugar el tercero de ellos, cuando a un ritmo vertiginoso la sociedad se transformó y desarrolló en gran medida, de modo tal que fue necesario conformar la Red Nacional de Bibliotecas Públicas como se conoce actualmente.

Hoy han pasado casi treinta y cinco años desde que el tercer cambio fue efectuado, se

¹³⁶ Para una lectura más detallada sobre la historia de las bibliotecas públicas en México consultar Rosa María Fernández de Zamora. "Las bibliotecas públicas en México: historia, concepto y realidad". En: *Memoria del Primer Encuentro Internacional sobre bibliotecas públicas*. México: CONACULTA, 2001.

ha cambiado de siglo y con ello, la sociedad ha experimentado múltiples sucesos que día a día transforman la realidad y, por ende, los modos de actuar, de ser y de concebir el proceder cotidiano de las naciones. Dentro de poco, cuarenta años habrán pasado desde la creación de aquellas primeras propuestas e ideas por crear una institución que vinculara a todas las bibliotecas públicas del país, el cambio es, por tanto, necesario y no habrá que esperar un siglo para ver la transformación y la nueva etapa de crecimiento de las bibliotecas públicas mexicanas.

Con una visión retrospectiva, puede notarse que los tres cambios referidos fueron fruto de una etapa en la que filántropos, gobernadores, políticos o eruditos reconocieron la importancia de las bibliotecas públicas y de ejercer nuevas acciones para implementarlas y enriquecerlas, pues estaban conscientes de su utilidad para la población. Aunque seguramente representó un reto para su época, por la precariedad económica, la carencia de medios de comunicación, la no tan amplia cobertura del sistema de transportes, la ausencia de personal formado en bibliotecología en el país, entre otros factores, quienes iniciaron la labor, no desistieron y buscaron los mecanismos para conseguir su meta. Los métodos de organización que utilizaron fueron acordes a su tiempo, a los medios con que se contaban, a los recursos disponibles, a las características del entorno y a los miembros responsables de la acción. Sin embargo, en cada una de las épocas y sobre todo, en el siglo XX, es fácil reconocer nombres como José Vasconcelos, Jaime Torres Bodett o Ana María Magaloni, lo que conduce a pensar en la importancia del grupo de planeación e, igualmente, en el papel crucial que desempeñan quienes tienen a su cargo la implementación del plan.

Bajo el contexto expuesto, las modalidades administrativas para la implementación de planes estratégicos se han desarrollado ampliamente durante el siglo pasado, dando como resultado el éxito de múltiples organizaciones a nivel mundial. En la época contemporánea, las nuevas tendencias en las organizaciones ya son identificables, los factores de éxito se muestran evidentes y detonantes para su realidad y, asimismo, los modos de administrar estratégicamente manifiestan nuevas características y adecuaciones

en respuesta a la situación presente.

En términos generales, de acuerdo con Cope, “[...] Existen dos métodos para determinar la estrategia apropiada en una organización. En el 1º la estrategia la desarrolla la oficina del presidente, y el staff y el personal siguen sus directrices. La otra opción es que la estrategia provenga de los puntos de vista del staff [...]”¹³⁷ Estas dos posturas presentan cierto grado de radicalidad, por un lado, y por el otro, se presentan en direcciones opuestas, ya que mientras la primera emana del nivel administrativo más alto, la segunda proviene en un sentido inverso, sin embargo, el mismo autor opina que “[...] en este caso no se trata de una estrategia proveniente de niveles inferiores. Me gusta afirmar que ésta está conectada con la realidad.”¹³⁸

En la *Figura 11*, se muestran las dos direcciones en las que puede cursar la toma de decisiones y la implementación de las estrategias.

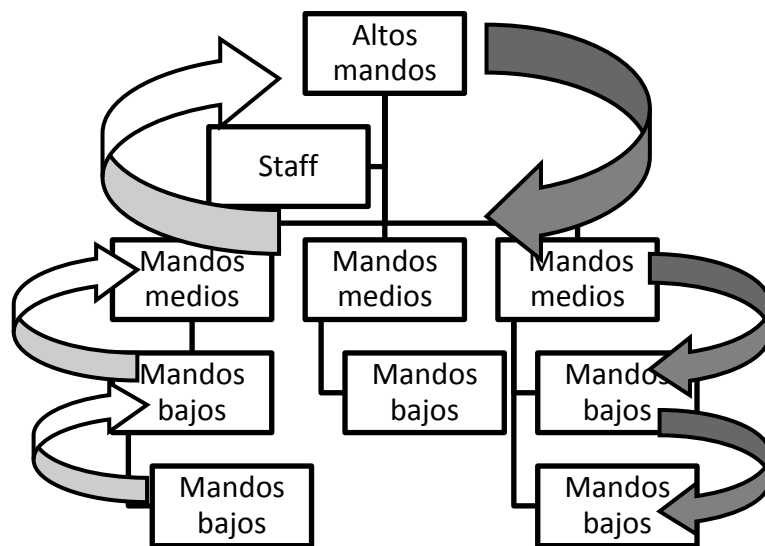


Figura 12. Dirección del desarrollo de la estrategia

(Elaboración propia)

¹³⁷ Cope, Robert G., *Op. cit.* p. 102

¹³⁸ *Idem.*

Al respecto de los modelos administrativos para la implementación de la estrategia, y a propósito de las direcciones en que ésta puede llevarse a cabo y que han sido mencionadas hasta el momento, existen múltiples propuestas, sin embargo, aquellas que se han considerado de mayor idoneidad de acuerdo con la estructura de la RNBP son el “*Enfoque de raíz de la administración estratégica*” y la “*Estrategia de sombrilla*”.

3.7.2.1 *Enfoque de raíz*

Este enfoque se fundamenta en que

Las estrategias crecen como las hierbas en un jardín. Sientan raíces en todo tipo de lugares, en cualquier sitio donde la gente tenga capacidad de aprender (debido a que está en contacto con la situación vigente) y cuente con los recursos para dar apoyo a esa capacidad. Estas estrategias devienen organizacionales cuando se tornan colectivas, esto es, cuando su proliferación se traduce en guía del comportamiento de la organización en su conjunto.¹³⁹

Tal como se observa en la *Figura 12*, las estrategias surgen desde la base de la organización, desde los nodos más pequeños, hasta unirse en raíces de mayor diámetro, hasta llegar al corpus general de la organización. En este enfoque se promueve el la libertad en la toma de decisiones, la flexibilidad y la apertura en la gestión administrativa, de modo que de manera espontánea se establece el comportamiento organizacional general.

¹³⁹ Mintzberg, Henry, *Op. cit.* p. 125.

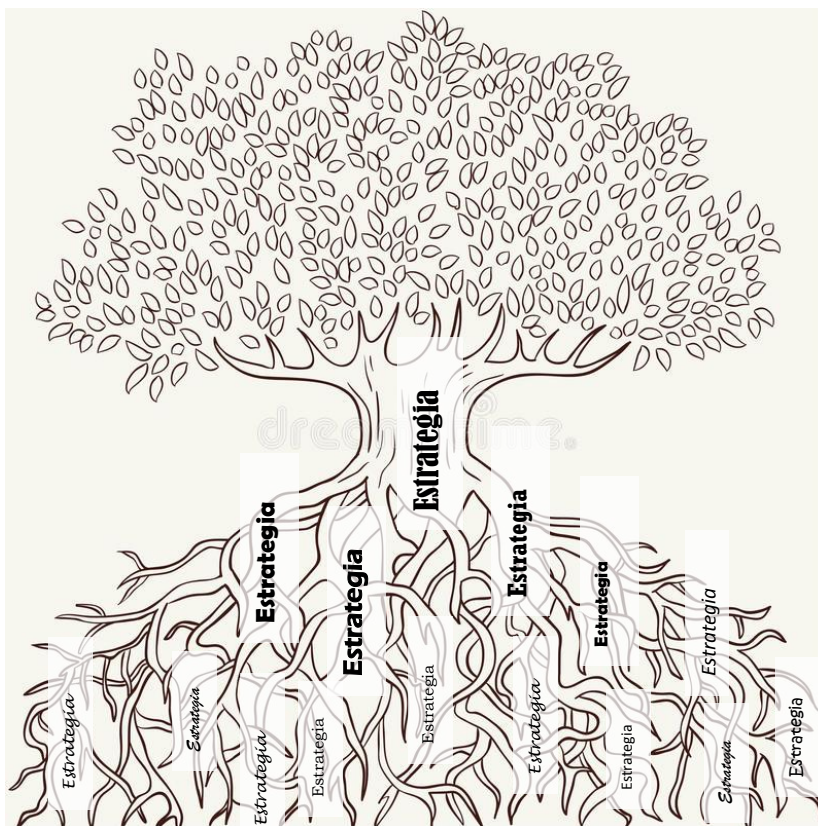


Figura 13. Estrategia de raíz

(Elaboración propia)

Las estrategias surgen de manera natural al estar en contacto con una necesidad a la que el personal se ve impelido a responder de manera muy inminente, pero muchas veces, éste no cuenta con los conocimientos o la presteza para idear una estrategia de mayor alcance y repercusión, las soluciones propuestas son empíricas, casuales e inclusive, arbitrarias. Esta práctica, al no verse normada, deviene en un comportamiento organizacional generalizado, donde otras bibliotecas comienzan a llevar a cabo la misma estrategia para cubrir ese servicio o necesidad, no obstante, muchas veces no es el curso más adecuado.

En este enfoque también se presenta otro fenómeno, el ilustrado por las raíces que no poseen una estrategia, casos en los que el personal al carecer de conocimientos, motivación, inventiva, pero sobre todo de una *guía* normativa o sugestiva proveniente

desde arriba, se conforma y genera un estancamiento en esa parte de la organización.

Por otra parte, cuando la planeación tiene lugar “de la base hacia arriba, [...] muchos de los grupos de niveles inferiores tan sólo tienen una visión parcial de la estrategia total de la compañía, y gobiernan sólo una fracción de sus recursos. [...] por ende, estos productos o procesos, en vez de nuevos puntos de partida, deben recibir y de hecho reciben atención primaria.”¹⁴⁰

Contemplar la participación desde la base hacia arriba, muchas veces se realiza bajo la premisa de involucrar al personal en el proyecto, dar libertad y generar un mayor compromiso por parte de todos dentro de la organización, sin embargo, no es factible para todo tipo de organizaciones y el éxito del método se verá influenciado de manera contundente por las destrezas y la capacidad innovadora y propositiva del personal. Contar con miembros de la organización cuya motivación responde a factores externos, y que además no es capaz de reconocer sus propias habilidades para contribuir al progreso en su trabajo y del sector en el cual impacta, pondrá en cuestionamiento la utilidad de este enfoque. En contra parte, otras veces, que suelen ser las menos, existen miembros en los sectores inferiores de la estructura organizacional, que se encuentran motivados y son propositivos por la creación de nuevas y mejores estrategias, por lo que ayudan a fortalecer y a innovar con acciones que difícilmente habrían sido pensadas en los niveles superiores.

En suma, éste, como todos los modelos posee ventajas y desventajas, no obstante, su impacto se inclina mayoritariamente hacia aspectos poco favorables, dependientes de la situación concreta de la organización, del personal, de factores externos y de la falta de control, lo cual puede detonar en desigualdades de crecimiento dentro de la misma organización.

¹⁴⁰ Mintzberg, Henry, *Op. Cit.* p. 118

3.7.2.2 Estrategia de sombrilla

Por su parte, en dirección opuesta, se posiciona la *estrategia de sombrilla*, “En ella, la dirección general plantea criterios amplios (a saber, producir sólo elementos de amplio margen y de vanguardia tecnológica, o favorecer productos que requieren la amalgama de tecnologías) y deja las especificaciones (cómo serán estos productos) a los niveles inferiores de la organización”.¹⁴¹

Como se observa en la *Figura 13*, la dirección de la estrategia parte desde el nivel superior de la estructura organizacional, donde, sin establecer un control rígido sobre las estrategias, se establecen las pautas generales para su implementación.

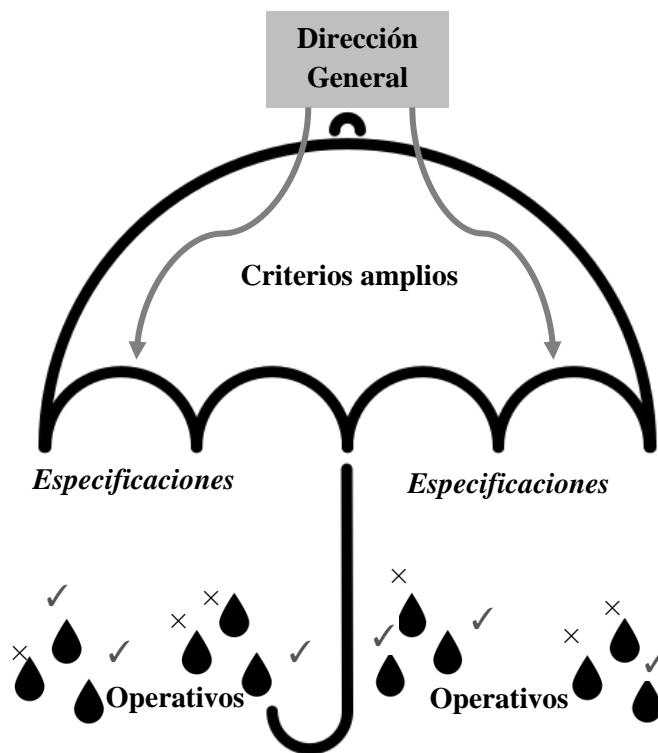


Figura 14. Estrategia de sombrilla

(Elaboración propia)

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 125

“ [...] Esta estrategia es deliberadamente emergente en tanto que el proceso está dirigido en forma intencional de manera que se permita el surgimiento de estrategias sobre la marcha.”

Esta estrategia favorece la creatividad, la innovación y el diseño de técnicas, procesos y estrategias diferentes para llegar a un mismo fin, según las habilidades, destrezas y talentos de cada uno de los trabajadores o bien, de las dinámicas de cada grupo de trabajo.

3.7.2.3 Estrategia de procesos y administración de patrones

Además del modelo de sombrilla, existe la denominada *Estrategia de procesos* (Figura 14), en la que “la gerencia controla el proceso de formación de la estrategia – ocupándose del diseño de la estructura, de los responsables de la misma, de los procedimientos, etc.- y dejando a otros la generación de su contenido real”.

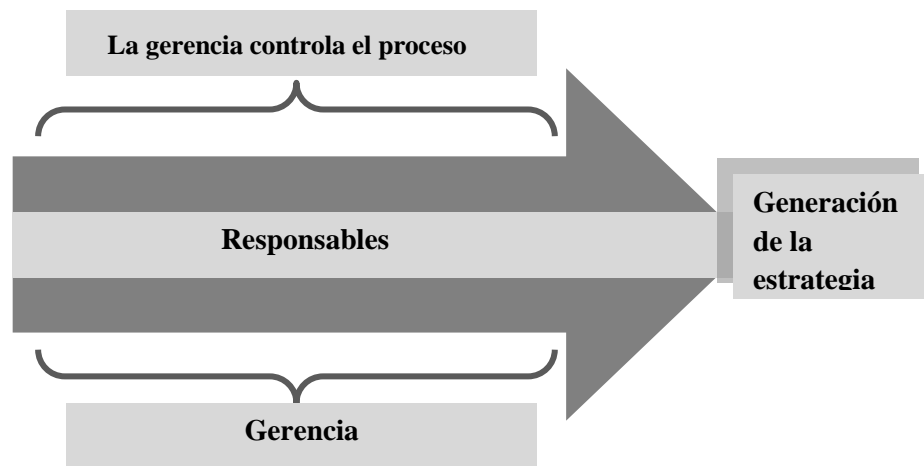


Figura 15. Estrategia de proceso

(Elaboración propia)

A este respecto se conjunta la *administración de los patrones*, donde “la clave radica

en la habilidad de detectar patrones emergentes y ayudar a que éstos tomen forma”, ante esta situación, algunas estrategias emergentes habrán de ser desarraigadas de inmediato, mientras que otras, tras haber sido probadas y afirmadas como útiles, “podrán asumirse deliberadamente e incorporarse a la estrategia formal”.

Nuevamente, para crear este tipo de modelo administrativo es necesario, primero, propiciar el clima organizacional adecuado, una atmósfera creativa, flexible y de innovación, tal como lo señalan los Fundamentos de Excelencia de Gestión.¹⁴²

“tanto la estrategia de sombrilla como la de procesos parecen ser las prevaletes en las empresas que requieren de gran destreza y creatividad. [...] Tales organizaciones pueden ser eficaces sólo si a quienes realizan la labor de implementación se les permite asimismo realizar la de formulación [...]”¹⁴³

Como pudo observarse, cada estrategia posee su particularidad, por lo que habrá de tomar aquella que resulte más conveniente y acorde a los miembros de la organización, es decir, que deberán tomarse en cuenta las habilidades, las aptitudes del personal, así como el clima organizacional, las experiencias pasadas en cuanto a toma de decisiones, etc., así como las capacidades de innovación de los miembros de la organización en sus diferentes niveles. “Todas estas mentes laborando en forma conjunta resultan por supuesto, mejores que cualquiera de ellos por sí solos [...] es importante que los líderes sean buenos escuchas y pongan atención especial a quienes defiendan nuevas imágenes de la realidad”¹⁴⁴.

En este sentido, la gestión del talento, entendida como la capacidad de reconocer las habilidades y metaprogramas de comportamiento del personal, aptitudes a las que es propenso y preferencias personales, será colocado en aquel lugar o puesto de trabajo al interior de la institución, donde sus capacidades se vean maximizadas y su talento sea

¹⁴² *Ibid.* p. 140

¹⁴³ Mintzberg, Henry, *Op. cit.* p. 126

¹⁴⁴ Cope, Robert, *Op. Cit.*, p. 80

aprovechado por el bien de la organización en conjunto.

3.7.2.4 Casos de implementación y aplicación a la RNBP

En las últimas décadas del siglo XX, según los casos de estudio de implementación práctica de estrategias en bibliotecas, publicado por Oulton, la tendencia administrativa en la planeación de bibliotecas públicas se orientaba hacia la posición del director de bibliotecas como la figura fundamental y casi única en el proceso de planeación, auxiliado por el equipo de trabajo directivo a su cargo, se realizaba la toma de decisiones.¹⁴⁵ En la mayor parte de los casos, había decisiones que tomaba únicamente el director de la biblioteca, sin consultar a ninguna otra área, la totalidad de los directores de las bibliotecas públicas estudiadas, parecían ser políticos pragmáticos, hábiles para persuadir al resto de la organización para orientar los recursos hacia la línea de acción que ellos pensaron o, por lo menos, hacia una acción aceptable para ellos, esto sucedía, mayoritariamente por el cargo que poseían, el estilo de liderazgo en aquel entonces y las políticas transmitidas desde el gobierno central, a través de una jerarquía local.¹⁴⁶

Lo anterior, trajo como resultado diversos efectos negativos: en todos los casos, sólo se pudieron llevar a cabo estrategias básicas para combatir las problemáticas, algunos de los objetivos no fueron alcanzados y, por otra parte, un efecto preocupante fue la imposición de límites en la toma de decisiones al personal a cargo de las bibliotecas públicas, constriñendo su libertad de acción y proposición¹⁴⁷ o bien, creando un estado de completa dependencia hacia el órgano directivo, de modo que de no ser éste quien dictase las líneas de acción a seguir, ellos no habrían de proponerlas, generando un estado de apatía, desmotivación y de poco involucramiento con la organización y con sus objetivos.

En la RNBP de México, las trayectorias administrativas son particulares, aun cuando podrían percibirse menos drásticos que los ejemplos brindados arriba, coinciden en la

¹⁴⁵ Oulton, Tony. *Op. Cit.*, pp. 80, 93, 112.

¹⁴⁶ *Ibid.* 112

¹⁴⁷ *Idem.*

falta de participación propositiva de los bibliotecarios trabajando o a cargo de las bibliotecas públicas municipales y delegacionales, es decir, en los últimos puntos nodales dentro de la estructura de la Red que, por cierto, son los que mayor porcentaje de bibliotecas públicas ocupan en el corpus de bibliotecas públicas (siendo 31 bibliotecas centrales estatales, 16 delegacionales, dos bibliotecas centrales y el resto bibliotecas municipales y regionales).

En México, el proceso de decisiones se ha ido ampliando paulatinamente aunque, en términos generales, parece manifestar los mismos parámetros del pasado, donde el directivo principal, con algunos miembros del personal encargados de las áreas más próximas de la alta administración, toma las decisiones. Hasta donde se tiene noticia, plausiblemente, la Dirección General de Bibliotecas ha sido la encargada de encausar los esfuerzos del conjunto de bibliotecas públicas en el país, organizadas en Red, llevándola hacia los fines que ha creído pertinentes. Año con año, se realiza el Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas, en una entidad federativa diferente y contando con la participación de todos los coordinadores estatales de bibliotecas.

Los esfuerzos realizados han sido óptimos, ha habido logros notables y, de manera paulatina, quienes han ocupado la dirección de la Red o han estado a cargo de sus operaciones, en muchos casos, han tratado de hacer lo posible, en materia administrativa, para llevarla a un buen término o, mejor dicho, para mantenerla como organización.

Sin embargo, lo que se requiere hoy día, no es mantener una Institución en las mismas condiciones del pasado por el simple hecho de justificar su existencia y conservar esa parte de dentro de la estructura orgánica gubernamental bajo el rubro de cultura. Hoy es necesario planear de manera holística cambios y estrategias que permitan la mejora de la Red y de las bibliotecas que la conforman, por ello, tomar en cuenta los modelos de implementación de estrategias es crucial para elegir aquel que mejor conlleve al logro exitoso de los objetivos estratégicos planteados.

Igualmente relevante será conformar equipos de trabajo multidisciplinarios y, no sólo

ello, sino involucrar la participación de instancias internas y externas, así como de mandos altos, medios y bajos de la administración. Mientras más arriba en el organigrama se planee, más lejos se estará de la situación real de las bibliotecas públicas del país. Y, por el contrario, de únicamente realizarse planeación en los niveles inferiores de la administración, se tendrá una atención inmediata a la realidad directa, pero el impacto de la planeación carecerá de una visión global del problema y aun cuando otras bibliotecas de la red se encuentren padeciendo las mismas problemáticas, su repercusión será a un nivel micro.

Para lograr realizar un verdadero cambio, transformación y mejora de las bibliotecas públicas en México, es necesario efectuar un trabajo en Red, valerse de la organización que ha sido ya establecida con éxito durante casi un siglo, desde que comenzaron a establecerse numerosas bibliotecas en todo el territorio de la nación, y aprovechar la cobertura territorial que ya se tiene, la presencia de personal con experiencia en los puestos directivos de las redes estatales de bibliotecas, recolectar tales saberes y conectarlos para ejercer una planeación e implementación de acciones estratégicas a un macronivel, es decir, con repercusión en toda la República.

Dejar de lado las antiguas formas de administración y liderazgo, constituirá el punto de partida para el desarrollo de la planeación, la ejecución de lo planeado y la consecución de resultados efectivos.

3.7.2.5 Modalidades de administración a nivel medio

Ante el panorama actual, permeado de cambios en las organizaciones y transformaciones intrínsecas en los modelos administrativos usados por las mismas, la aplicación de nuevos modelos de administración podrá ser de utilidad para conformar un nuevo esquema de trabajo y repensar el modo en que se ha llevado a cabo la gestión de la RNBP en sus múltiples procesos.

Habrá entonces que valorar si el modelo burocrático sigue dando resultados óptimos

para proyectar a las bibliotecas públicas mexicanas hacia un mejor nivel de crecimiento o bien, si es necesario efectuar un cambio que permita lo anterior.

Por su parte, el estilo de liderazgo desempeñará un papel primordial a la hora de llevar a cabo la toma de decisiones e involucrar al personal. Sin embargo, para dar respuesta a las problemáticas de gestión, se propone un punto medial entre el enfoque de raíz y la estrategia de sombrilla, ya que mientras un modelo administrativo meramente orientado de la dirección o altos mandos, hacia abajo, restringiría la creatividad y la innovación (como ha sucedido en las últimas décadas), por el otro lado, una estrategia de implementación de la estrategia surgida desde los niveles inferiores de la organización, aunada a la ausencia de control, derivará en la formación de estrategias no previstas y difícilmente encauzables dentro del comportamiento organizacional.

Por esta razón, la administración de los mandos medios se considera crucial para los fines de implementación del plan estratégico y de la mejora de la gestión en red.

Actualmente, la RNBP cuenta con 31 redes estatales distribuidas a lo largo de la República, así como con 16 redes delegacionales ubicadas en la Ciudad de México; el nodo intermedio entre la Dirección General de Bibliotecas y las bibliotecas regionales y municipales lo conforman las Redes Estatales de Bibliotecas Públicas y Delegacionales y sus respectivos coordinadores, quienes se encuentran conectados con la DGB pero igualmente se encuentran en un punto de dirección más próximo a las bibliotecas de los municipios a su cargo.

Su papel es importante debido a que poseen una mayor cercanía con la realidad, están distribuidos en toda la República Mexicana y poseen una visión macro de la problemática de la Red, así como la visión específica de su propia red estatal. Por tanto, cada uno de los coordinadores estatales de bibliotecas, será un participante esencial en la implementación del plan estratégico en las entidades federativas, hecho con el cual se verá aseverada la estructura y utilidad del trabajo en red, contribuyendo al mismo tiempo a involucrar a la organización a mejorar las bibliotecas en todos sus niveles.

El curso de implementación de esta modalidad administrativa, parte de cuatro etapas, a saber, las siguientes:

*Etapa 1: Establecer caos creativo.*¹⁴⁸

- La administración de alto nivel presenta un reto y genera tensión ante los otros.
- La discusión se direcciona hacia la innovación.
- Se amplifica el caos creativo.
- Se enfoca en contradicciones específicas.
- Las contradicciones generan una nueva demanda.

Ventajas: Favorece el pensamiento crítico, la colaboración en un equipo de trabajo diverso y la unión para lograr un objetivo.

*Etapa 2: Formación de equipo autoorganizado.*¹⁴⁹

- Un grupo de miembros predeterminados intenta generar un nuevo orden (significado) a partir del caos.
- Características del grupo: es autónomo, multidisciplinario y hábil para la creación de metas.
- Este grupo conforma el núcleo para un intenso nivel de actividad y trabaja independientemente de otras divisiones, dentro de la corporación.

¹⁴⁸ Mintzberg, Henry. *Op. cit.* pp.146-147

¹⁴⁹ *Idem.*

Ventajas: se establecen roles dentro del equipo de trabajo, hay un liderazgo participativo y en conjunto se busca la creatividad y la innovación. Al ser un grupo independiente de otras divisiones, tratará de colaborar con objetividad.

La sugerencia que el autor realiza al mencionar la calidad independiente del grupo de trabajo, hace pensar en la presencia de un comité asesor, es decir, que además de la participación de los mandos medios, en este caso, los coordinadores estatales de bibliotecas, quienes cuentan con la experiencia empírica y el contacto directo con la situación real de cada entidad federativa, es relevante crear un departamento de planeación o bien, de algún comité asesor independiente –pero ligado a la Red y conformado por profesionales y expertos en bibliotecas públicas- para la planeación, implementación, evaluación y seguimiento específico del plan estratégico.

*Etapas 3: Sincronización en la creación de un concepto.*¹⁵⁰

- La generación de información se desplaza de la administración de nivel medio a la de nivel superior e inferior.
- Se ejerce una operación conjunta.
- Se efectúa una división compartida del trabajo.
- Existe una cooperación activa.

Durante el proceso de toma de decisiones y a raíz de las reuniones, debates y técnicas empleadas para la generación de ideas, surge información relevante como resultado de este ejercicio; la información emanada puede estar conformada por las soluciones recabadas, las ideas alternativas, las proposiciones realizadas y la organización interna a la que el grupo de trabajo ha llegado.

Esta etapa es resultado del trabajo conjunto, colaborativo y empático entre todos los componentes del grupo quienes, una vez habiendo expuesto su papel, problemática

¹⁵⁰ Mintzberg, pp. 146-147

particular y punto de vista sobre la situación, llegan a una estrategia de división compartida del trabajo, donde se participa colaborando activamente y la información generada se comunica a los niveles más altos de la organización, así como a los inferiores.

Ejemplificativamente, si el grupo de trabajo decidió que para realizar la implementación del programa de automatización y equipamiento de la Red es necesario conseguir un mayor financiamiento, habrá de exponer la situación ante los altos mandos a fin de solicitar mayor presupuesto para este rubro o bien, incitar a la creación de alianzas estratégicas que permitan conseguir lo que se pretende. Por el otro lado, hacia los niveles inferiores de la organización, bibliotecas regionales y municipales, esto se llevará a cabo para hacerles saber los acuerdos tomados, los nuevos cursos de la organización y, sobre todo, para motivar e involucrar al personal a mejorar desde la biblioteca misma en la que trabajan, para lo que se dictarán pautas de actuación y al mismo tiempo se ejercerá un control flexible sobre las innovaciones que se vayan sucediendo.

*Etapa 4: Transferencia de aprendizaje y desaprendizaje.*¹⁵¹

- Se activan las actividades de generación de información en todos los niveles
- La innovación exitosa genera un nuevo orden y da origen al aprendizaje y desaprendizaje organizacional.

La última etapa se presenta como culminante, ya que propiciará el aprendizaje de nuevas actividades y formas para realizar los procesos a los que la organización estaba habituada. Las nuevas actividades dan origen a nuevas iniciativas y concepciones de la biblioteca pública, al mismo tiempo que el clima organizacional se ve transformado por una atmósfera de motivación, creatividad e innovación que viene a sustituir los antiguos procesos estáticos y orientados hacia el pasado.

¹⁵¹ *Idem.*

El llamado “desaprendizaje” organizacional es igualmente relevante, puesto que para dar paso a nuevos saberes y conductas, habrá que “desaprender” o deshacerse de los antiguos parámetros de actuación. El conjunto del capital humano habrá entonces de orientarse hacia la realización de actividades bajo un cariz distinto, renovado, y olvidarse de las formas a las que estaba acostumbrado.

El éxito de la toma de decisiones e implementación del plan estratégico a través de esta modalidad de mandos medios dependerá de dos factores esenciales: autonomía y restricción.¹⁵² Esto es que al grupo le será conferida la autonomía o libertad suficiente y necesaria para poder actuar, innovar, pensar y proponer nuevas soluciones ante las problemáticas presentes, sin condicionantes externos, pero al mismo tiempo le será estipulada una restricción de tiempo, es decir que para llegar a las soluciones buscadas, habrá un límite ante el cual habrán de dar resultados.

3.7.2.6 Modelo de Excelencia de Gestión

Por otra parte, existe un modelo diferente a los anteriormente presentados, éste fue realizado en Brasil, en aras de identificar las buenas prácticas de gestión de las organizaciones y de conformar un corpus que sirviera de modelo para el resto. Esta investigación dio como resultado el “Modelo de Excelencia da Gestao” conocido como “MEG”, en español, “Modelo de Excelencia de Gestión”, que pretende ser de utilidad para todo tipo de empresas u organizaciones, grandes o pequeñas, independientemente de su tamaño y de su orientación.¹⁵³

El modelo sienta sus bases en una serie de once fundamentos de excelencia para cualquier organización, que son considerados como la base teórica para una buena

¹⁵² *Ibid.*, p. 147

¹⁵³ *O Modelo de Excelencia da Gestao*. Disponible en: <http://www.tangram.net.br/Egaion/CliDocs/egaion/Material%20de%20Estudo%20-%20UT4%20-%20PDF%20Normal.pdf> [Consultado: 17 septiembre 2017].

gestión. El modelo fue concebido desde empresas brasileñas, pero está orientado a todo tipo de organización, por lo que para el caso de la RNBP resultaría igualmente aplicable.

Los fundamentos que a continuación serán expuestos poseen una explicación en términos de empresa, sin embargo, denominaciones como la de “clientes” pueden ser sustituidas por “usuarios”, tomando en cuenta que son éstos a quienes se orienta la labor de las bibliotecas públicas, a quienes pretende servir. Los fundamentos son los siguientes:¹⁵⁴

1. Pensamiento Sistémico: entendimiento de las relaciones de interdependencia entre los diversos componentes de una organización, así como entre la organización y el ambiente externo.
2. Aprendizaje Organizativo: búsqueda y alcance de un nuevo parámetro de conocimiento para la organización por medio de la percepción, reflexión, evaluación e intercambio de experiencias.
3. Cultura de Innovación: promoción de un ambiente favorable para la creatividad, experimentación e implementación de nuevas ideas que puedan generar un diferencial competitivo para la organización.
4. Liderazgo y Constancia de Propósitos: actuación de forma abierta, democrática, inspiradora y motivadora de las personas, con el fin de desarrollar la cultura de la excelencia, la promoción de relaciones de calidad y la protección de los intereses de las partes interesadas. (clientes, fuerza de trabajo, propietarios, proveedores, sociedades, etc.)
5. Orientación por Procesos e Informaciones: comprensión y segmentación del conjunto de las actividades y procesos de la organización que agreguen valor para las partes interesadas, siendo que la toma de decisiones y la ejecución de las acciones debe tener como base la

¹⁵⁴ *Ibid.* p. 1-3

medición y el análisis de desempeño, considerando la información disponible a fin de prever riesgos identificados.

6. Visión de Futuro: comprensión de los factores que afectan a la organización, su ecosistema y el ambiente externo en el corto y el largo plazo.
7. Generación de Valor: alcance de resultados consistentes para el aumento de valor tangible e intangible de forma sustentada para todas las partes interesadas.
8. Valoración de las Personas: creación de condiciones para que las personas se realicen profesional y humanamente, maximizando su desempeño por medio del compromiso, del desenvolvimiento de competencias y de espacios para el emprendimiento.
9. Conocimientos sobre el Cliente y el Mercado: conocimiento y entendimiento del cliente y del mercado, a fin de crear valor de forma sustentada para los clientes y, consecuentemente, generando mayor competitividad en los mercados.
10. Desarrollo de Alianzas: desarrollo de actividades en conjunto con otras organizaciones, a partir de la plena utilización de las competencias esenciales de cada una, objetivando beneficios para ambas partes.
11. Responsabilidad Social: actuación que se define por la relación ética transparente de la organización con todos los públicos con los cuales se relaciona. Se refiere también a la inserción de la empresa en el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversas y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales como parte integrante de la estrategia de organización.

Todos estos fundamentos son valiosos para cualquier organización que pretenda emprender y alcanzar acciones de éxito, pues según Chiavenato, “estos fundamentos son los pilares, la base teórica de una buena administración”.¹⁵⁵

En el caso de las bibliotecas públicas de México, *pensar sistémicamente*, es pertinente para comprender la interdependencia de una institución tan extensa como la RNBP, considerar permanentemente la posición que cada una de las bibliotecas mantiene dentro de la Red mejorará el impacto en la toma de decisiones y en el ejercicio de diversas acciones, pues será la biblioteca pública quien dejará de verse como un ente aislado y comenzará a relacionarse con las bibliotecas a su cargo, bibliotecas pares o entes del ambiente externo, para realizar el conjunto de su labor.

Aprender sobre las mejores formas de conducir a la organización derivará de la apertura que posean los miembros de la misma y contribuirá a establecer nuevas estrategias de cambio organizativo, partiendo de las experiencias que cada red estatal pueda tener y compartir con las demás. Tal como en el caso de las redes de Hidalgo, Jalisco y Aguascalientes que, al ser las primeras redes que han implementado un sitio web y catálogo electrónico fortalecidos, pueden servir de ejemplo y de buena práctica para el aprendizaje del resto de las redes en este aspecto.

La *creatividad*, tratada en el punto tres de este modelo, nuevamente es retomada como un punto de competitividad de cara a la realidad presente y futura, el liderazgo, la constancia de propósitos y la motivación para desarrollar la cultura de la excelencia, serán igualmente fuerzas motoras para la organización en toda su amplitud.

Otro aspecto relevante en el modelo es el punto cinco, en el que se señala la importancia de la medición y el análisis de desempeño en los que deben estar sostenidos

¹⁵⁵ Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arao. *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. 2ª ed. México: McGrawHill, 2011, p. 122

el ejercicio de toma de decisiones y ejecución de las acciones. Sin embargo, para efectuar todos estas tareas será indispensable la *visión de futuro* y, por tanto, la planeación. Al hablar de planeación, necesariamente se está hablando de una visión a futuro, bien sea a corto, mediano o a largo plazo, el hecho de poseer una visión prospectiva es parte intrínseca al proceso de planeación, al que además habrán de orientarse múltiples esfuerzos para otorgar un mayor valor a los elementos de la organización, de manera interna, como externa.

Valorar el desempeño del personal de las bibliotecas públicas mexicanas, por parte de las autoridades locales, de las autoridades de la red estatal y desde la Dirección General, es un detalle que propiciará la integración del personal, contribuirá a su sentimiento de bienestar y pertenencia y de alguna manera los hará sentirse comprometidos con el espacio en el que trabajan, generando nuevas propuestas de mejora. A su vez, *conocer a la comunidad de usuarios* permitirá diseñar mejores estrategias para satisfacer sus necesidades e ir más allá de sus expectativas.

Bien es sabida la necesidad de contar con un mayor número de recursos para la implementación de algunas de las estrategias del plan o para acciones específicas que representarán un gran costo (y que se será tratado en un apartado posterior), y es por ello que el desarrollo de *alianzas con otras organizaciones y empresas*, públicas y/o privadas, será benéfico para la Red, pero también para el ente que brinde el apoyo.

Por último, la *responsabilidad social*, se manifiesta en cuestiones éticas, transparentes y de desarrollo sustentable dentro de la población, donde las bibliotecas públicas pueden ejercer acciones de gran impacto, a través de la promoción de valores, de la difusión de la cultura y, a través de su propia esencia en su carácter público, universal y de respeto hacia todos.

Así, este modelo brinda parámetros de gran utilidad para las instituciones y, en este caso particular, para la RNBP. Además, el mismo modelo sugiere la apropiación de ocho

criterios para la excelencia y la competitividad en el siglo XXI, tales criterios permiten “mensurar cuantitativa o cualitativamente el nivel y la madurez de la gestión organizativa”¹⁵⁶, pues fueron pensados para la aplicación y evaluación de los fundamentos. El listado se encuentra a continuación:¹⁵⁷

1. Liderazgo
2. Estrategias y Planes
3. Clientes (usuarios)
4. Sociedad (elementos externos e internos)
5. Informaciones y Conocimiento (generados y transmitidos dentro de la organización o hacia el exterior)
6. Personas
7. Procesos
8. Resultados

El modelo se representa como se observa en la *Figura 15*:

¹⁵⁶ *Modelo de Excelencia da Gestao*. Disponible en: <http://www.fnq.org.br/espanol/modelo-de-excelencia-da-gestao> [Consultado: 17 septiembre 2017].

¹⁵⁷ *Idem*.

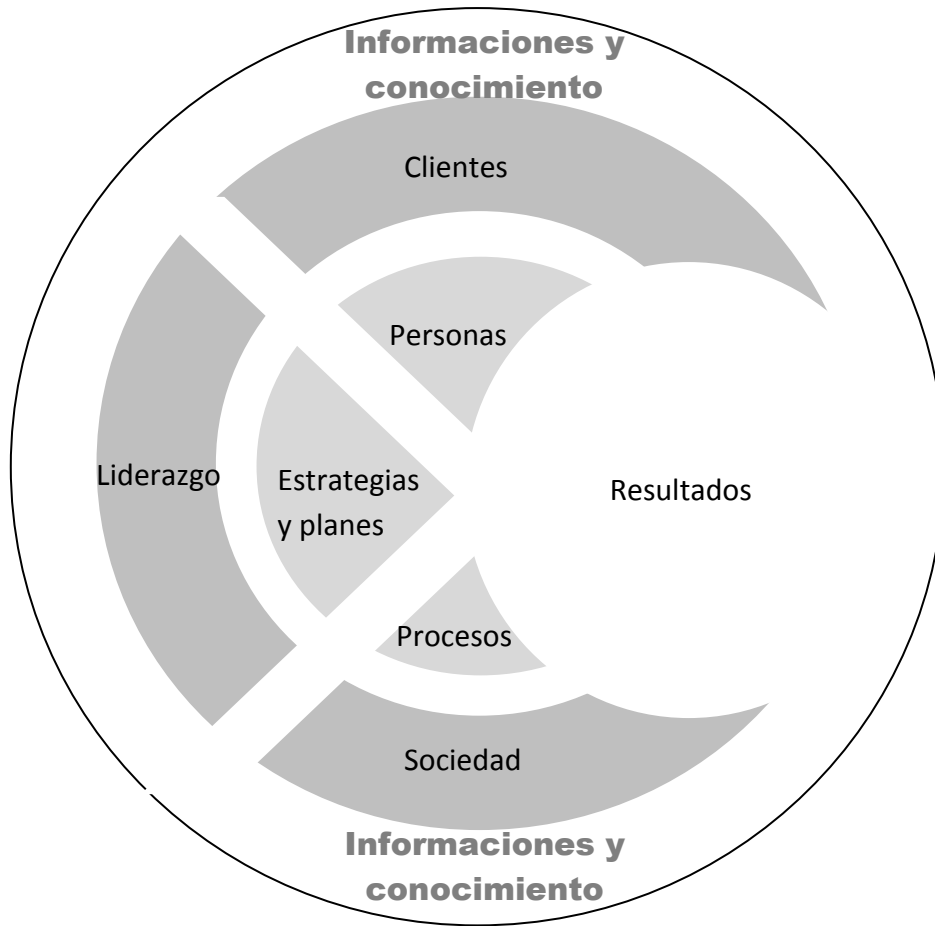


Figura 16. Modelo de Excelencia da Gestao.

Fuente: *Modelo de Excelencia da Gestao. Op. Cit.*

De acuerdo con los modelos observados, la integración e imparcialidad en el modelo de administración para la implementación de las estrategias serán elementos decisivos para llevar a buen término el plan estratégico diseñado.

Se pretende que los modelos aquí expuestos sean de utilidad al momento de organizar la gestión e implementación del plan, propiciando la colaboración de todos los niveles, donde bajo la estrategia de sombrilla, la dirección podrá estipular pautas generales de actuación, con el esquema de raíz, los niveles inferiores también tendrán la libertad de proponer y, gracias a la sincronización de los mandos medios, se gestionará el

flujo de información y crecimiento en todas direcciones. Aunado a ello, la administración por patrones y procesos contribuirá a controlar la actuación de tan extensa red y a dirigir los esfuerzos generados hacia los objetivos propios del plan.

3.8 OPERACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Algunas pautas operativas a tomar en cuenta para implementar el plan estratégico, según Cope, son:¹⁵⁸

1. Busque oportunidades en los desafíos del ambiente externo.
2. Separe las decisiones estratégicas externas de las decisiones operativas internas.
3. Concéntrese en un número pequeño de opciones estratégicas. Disminuya el nivel de complejidad, recomendando que los grupos se enfoquen en pares de ideas. Descentralice o añada publicidad electrónica y consolide materias primas.
4. Dé prioridad a lo cualitativo sobre lo cuantitativo.
5. El presidente debe comprometerse en forma visible.
6. El personal de todos los niveles y de todas las funciones debe participar. Asimismo, deben incluir algunos elementos externos, como clientes, legisladores, proveedores, colaboradores potenciales, etc.
7. Mueva el lugar de reunión a un ambiente de retiro. La mayoría de las reflexiones a gran escala e importantes requieren nuevas perspectivas. Si se hace cerca de la oficina, ello restringirá el proceso de reflexión.

¹⁵⁸ Cope, Robert. *Op. cit.* pp. 129-130

8. Enfoque selecciones direccionales y marcos, en lugar de resultados específicos. Los marcos estratégicos u opciones de dirección suministran utilidad a un plazo mayor, situado más allá de metas particulares.
9. Reconozca la ética profesional de la cultura de la organización. Permita que los participantes aprendan de esa ética a medida que los grupos aprenden juntos.
10. Las comunicaciones deben permanecer abiertas. Permita que la discusión sea más grande que la agenda para que se tengan en cuenta todos los intereses y todos los temas.
11. Presente la misma información en formas diferentes para acomodarse a distintos estilos de percepción
12. Es importante reconocer que mientras los grupos son habitualmente más efectivos que las personas individuales en la generación de conjuntos de ideas, los individuos son a menudo más eficientes en la integración de esas ideas en una visión única. Someta a votación el mejor plan estratégico.
13. Indique iniciativas rápidas y realice valoraciones anuales.

Según se observa en este listado brindado, la implementación del plan estratégico debe seguir una operación minuciosa, ante la cual será conveniente que el equipo de planeación o de ejecución del plan, se encuentre permeado de los objetivos y estrategias que se llevarán a cabo, pero también, de los medios más eficaces para hacerlo.

Algunas de las pautas operativas arriba mencionadas, implican un cambio de concepción de los modos tradicionales de comunicar y difundir información al interior de la organización y, posteriormente, hacia la comunidad, es por eso que a continuación, dentro de este apartado, serán tratadas pautas operativas de comunicación y difusión del

plan y, posteriormente, cuestiones generales acerca de los recursos tecnológicos, mobiliarios, humanos, financieros y otros aspectos relativos al aprovechamiento de recursos y la reducción de costos.

3.8.1 Comunicación y difusión del plan

3.8.1.1 Plan de comunicación y difusión

La comunicación del plan hacia todos los niveles de la organización implica involucrar a todo el capital humano trabajando en las bibliotecas públicas del país, no sólo a los directivos de las bibliotecas, sino a los auxiliares, voluntarios, y a todo el personal implicado. Por ello, las estrategias de difusión y comunicación del plan, de la visión, de la misión y de las nuevas estrategias y acciones para mejorar las bibliotecas públicas mexicanas, habrán de ser:

- Motivadoras: para invitar a los miembros del personal a trabajar por el éxito.
- Incitantes: para generar la curiosidad del personal sobre las acciones a emprender.
- Modernas: para proyectar una imagen renovada.
- Veraces: en concordancia con la ética y transparencia de la institución.

Una vez establecidos los comités o grupos de trabajo y organizado el método de colaboración, para difundir el plan y comenzar a implementarlo en las Redes Estatales, habrá que tomar en cuenta algunas sugerencias de difusión y explicación del mismo, a fin de facilitar la visibilidad y comprensión de cada uno de los puntos a tratar por todos los miembros de los equipos de trabajo.

Una de las técnicas para comunicar el plan y los modos de actuación hacia toda la organización es mostrar la planificación estratégica a través de gráficas, (el directivo podrá solicitar un facilitador de grupo y un diseñador gráfico, por ejemplo, para ir

ilustrando cada concepto y etapa de implementación del plan).¹⁵⁹ El uso de gráficas permitirá una mejor comprensión de las ideas, una construcción mental más rápida y la fácil visualización de las acciones a efectuar.

Es importante que el grupo nuclear de planeación y administración lleve a cabo esfuerzos notables en la difusión y comunicación del plan, difundiendo la importancia de realizarlo, el motivo por el que se debe implementar, las razones fundamentales para seguir su curso, la misión, visión y objetivos de la Red ante el nuevo Plan, etc.; comunicar efectivamente es indispensable, puesto que reducirá las posibilidades de una ejecución deficiente o un bajo involucramiento del personal con el proceso de implementación.

Para diseñar el plan de comunicación, podrán considerarse los siguientes cuestionamientos básicos, desarrollados en la *Tabla 33*:¹⁶⁰

<p>¿Quién es el mercado o la principal audiencia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la biblioteca • Administradores de la dependencia institucional principal • Grupo asesor • Usuarios • Usuarios potenciales • Fundaciones • Comunidad empresarial.
<p>¿Cuál es el mensaje?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anunciar el inicio de la planeación • Toma de decisiones en torno al plan • Comunicación acerca del plan o del progreso del plan • Resumen del plan • Contenidos del plan

¹⁵⁹ *Ibid.*, pp. 120-121

¹⁶⁰ Matthews, Stephen A. y Matthews Kimberly D. *Op. cit.* p.

	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de recursos o apoyo
<p>¿Qué medios de comunicación serán usados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos, periódicos, boletines, prensa impresa, prensa local, prensa nacional, prensa internacional. • Folletería • Reuniones • Anuncios en radio y televisión • Entrevistas • Volantes, separadores, playeras, tazas, bolsas u otro tipo de publicidad
<p>¿Cuál es el cronograma de comunicación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes mensuales de progreso • Notificación de logros alcanzados • Actualización anual del entorno, actualización de metas. • Revisión completa del plan cada tres o cinco años
<p>¿Qué recursos se requieren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compilación y análisis de datos para comunicación • Tiempo del personal • Trabajo de procesamiento de texto o de diseño gráfico • Reproducción y distribución de costos • Matrícula de profesionales o asesores
<p>Mercado o audiencia al que será transmitido el plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Personal subordinado • Población en general • Gremio bibliotecológico • Comunidad de usuarios reales • Comunidad de usuarios potenciales • Empresas e instituciones del entorno, públicas y privadas

Tabla 33. Cuestionamientos básicos para el plan de comunicación.

Fuente: Matthews, Stephen A. y Matthews Kimberly D. *Op. cit.* p.

Difundir la formulación de un nuevo plan estratégico que entrará en vigor próximamente, así como la imagen y lo que se pretende transformar y los beneficios a obtener a lo largo de la implementación del mismo y al finalizar su ciclo total de implementación, contribuirá a sensibilizar a los agentes del entorno que pueden prestar su ayuda para alcanzar las metas propuestas o bien, para motivar a aquellos que podrán verse atendidos por las bibliotecas públicas, a conocer sus nuevas instalaciones y servicios.

La difusión de un nuevo plan ayudará a revitalizar la imagen de la biblioteca pública ante la población, hacer presencia en los medios, de manera constante y siempre innovadora, será un punto clave para incrementar la visibilidad de esta institución para con la sociedad y propiciar su reconocimiento dentro de la misma.

El mensaje habrá entonces de ser comunicado al interior de la organización, de manera directa, clara y sin interferencias en todos los niveles, para propiciar las buenas prácticas de gestión, la calidad y la agilidad de los procesos que habrán de ser llevados a cabo programáticamente; el mensaje deberá ser claramente transmitido en cuanto a su contenido, pero también en la transmisión de la intención y de los beneficios que se obtendrán finalmente.

Los medios de comunicación a utilizar son hoy, de gran variedad, por lo que fundamentalmente se recurrirá a aquellos a través de los que pueda accederse a una mayor cantidad de gente y que representen un ahorro en los costos de producción. Por ejemplo, la generación de separaciones para repartir en todas las bibliotecas públicas de la República, difundiendo la nueva misión de la biblioteca pública y la nueva imagen, representará un alto costo de producción, debiendo dotar a cada biblioteca de un buen número de material impreso, como volantes, carteles, etc., siendo el alcance de éstos un reducido número de miembros de la población.

Por el contrario, el uso de redes sociales representa un bajo costo de producción, al ser información difundida de manera virtual, capaz de llegar a millones de personas en muy poco tiempo y de permanecer en contacto con los consumidores de las redes, de manera continua. Igualmente, la generación de contenidos audiovisuales que puedan ser difundidos a través de redes sociales y, también de la televisión nacional, como un anuncio más de cualquier otro producto comercial, ayudará a posicionar a la biblioteca como una marca dentro de la sociedad, vender su imagen, sus beneficios e incentivar a su uso.

La prensa y la radio serán relevantes para transmitir entrevistas directas con las personas a cargo de la acción en las distintas bibliotecas públicas del país, quienes se encargarán de transmitir el mensaje de innovación, cambio y mejora de estas instituciones, a su comunidad más cercana.

3.8.1.2 Canales de distribución

Tipo de canal de distribución:

Los tipos de canales de distribución que se utilizarán serán directos e indirectos, ya que se preferirá la comunicación cara a cara entre los diferentes niveles de la RNBP, a fin de estrechar vínculos eficaces y acordes a las necesidades de cada Red Estatal. Por otra parte, los canales indirectos se elegirán al momento de transmitir información de los niveles inferiores hacia los superiores, a través de informes, reportes de trabajo y otras herramientas de distribución.

Los canales de distribución directa, serán empleados, preferentemente, desde los altos mandos hacia los mandos medios y los niveles de la organización más cercanos a la realidad, es decir, que se partirá de la DGB hacia las Coordinaciones Estatales de bibliotecas públicas y de ahí a las bibliotecas regionales y municipales, este hecho permitirá involucrar a toda la organización de manera conjunta y transmitir el sentido,

valor, importancia y modo de actuación del plan estratégico, de manera fidedigna, veraz y sin intermediarios hacia los responsables de bibliotecas públicas de todo el país.

Canales de distribución biblioteca-biblioteca

La interacción y el intercambio de información, así como de materiales tecnológicos, mobiliarios y demás, se efectuarán a partir del establecimiento de alianzas estratégicas con empresas de transportación al interior de cada entidad federativa. A reserva de las decisiones que puedan ser tomadas desde la DGB, se considera conveniente establecer canales de distribución directos de biblioteca a biblioteca, permitiendo la generación de convenios efectivos de intercambio al interior de cada red estatal y favoreciendo las relaciones entre las bibliotecas, las comunidades de usuarios y el personal a cargo en cada una de ellas.

3.8.1.3 Canales de comunicación

Toda biblioteca debe ser capaz de generar un flujo de información efectivo con su comunidad de usuarios, con el personal que la dirige y con la dependencia que la administra, para lograrlo, ha de recurrir a diversos medios por los cuales los consumidores podrán tener conocimiento de los servicios y productos que les son ofertados, a su vez, tales canales de comunicación permitirán a la institución lograr un mayor acercamiento con el perfil de interés y las necesidades de los usuarios.

Dentro del arco de la sociedad globalizada del siglo XXI, Internet ha logrado posicionarse como una herramienta eficaz e imperante como canal de comunicación y distribución que permite a las organizaciones y empresas, públicas y privadas, innovar y adquirir un liderazgo mediático.

Hoy día, los medios digitales desempeñan un papel fundamental y de gran impacto en la población, al posibilitar la difusión y comunicación hasta los puntos más recónditos dentro de la población, combatiendo las barreras geográficas y los costes de producción de materiales de difusión y comunicación, etc. a través de medios físicos o impresos.

Si bien, los recursos impresos representan una mayor durabilidad como soporte informativo y, por tanto, garantizan de cierta manera la preservación, control y memoria de la información transmitida, los medios electrónicos podrán ser utilizados para la difusión de información efímera o de resultados factuales que no recaigan en la necesidad de ser estrechamente controlados ni preservados.

Por estas razones, la RNBP podrá optar por una campaña de marketing digital que permitirá la generación de interacciones de largo espectro geográfico entre los diversos sectores de la población y las bibliotecas públicas; la información en redes, la rapidez del alcance de la difusión hacia un público numeroso y la publicidad de alto impacto enfocada a usuarios potenciales, así como a la población en general, podrán ser medios eficaces para influir en la percepción de valor que la sociedad civil, los políticos, las organizaciones no gubernamentales, las instituciones y las empresas públicas y privadas, confieren a las bibliotecas públicas.

El empleo simultáneo de herramientas online y offline en una misma campaña de marketing (*blended marketing*) propicia el desarrollo de una buena estrategia de comunicación organizacional, por lo cual habrán de desarrollarse los siguientes canales de comunicación:

Páginas web

La función de la página web de la RNBP, así como de las redes estatales de bibliotecas públicas es, primordialmente, informar a la población sobre la estructura ideológica de la organización (misión, visión, objetivos y valores), pero además, dar a conocer los servicios, colecciones y recursos que ésta proporciona, los beneficios que posibilita y su papel dentro de la sociedad.

Las páginas web institucionales son consideradas recursos oficiales de información, por lo que la información en ellas contenida deberá estar arbitrada, verificada en fuentes confiables y a su vez, representar fidedignamente la posición de la RNBP institucionalmente.

De manera adicional, dentro de las páginas web se podrán establecer vínculos con otras herramientas y servicios digitales ofertados por la Red, así como el enlace hacia redes sociales, blogs y otros recursos generados con fines de interacción con la comunidad.

Campaña e-mailing

Consiste en el envío de mensajes de correo electrónico (e-mail) con fines publicitarios o comerciales. Crear una fuerte campaña e-mailing involucra la posesión de un conocimiento detallado de la comunidad de usuarios en sus diferentes sectores, así como de las colecciones y servicios que ofrecen las bibliotecas.

Apropiadamente ejecutada, una campaña de marketing por e-mail puede preservar los usuarios reales de la biblioteca y garantizar su participación durante un largo tiempo o bien, permanentemente, llegando hasta su ubicación y ofertándole las novedades de la biblioteca. Esta campaña no implica una inversión financiera significativa y, por el contrario, aumenta la cantidad de usuarios interesados y adscritos a las bibliotecas públicas del país. Ejemplificativamente, el caso de las bibliotecas públicas de Barcelona representa un gran éxito, ya que emplean las campañas de e-mailing de manera constante y permanente para atraer nuevos usuarios, retener a los que una vez acudieron a la biblioteca y mantener informados sobre conferencias, actividades culturales y nuevas adquisiciones a los usuarios reales de las mismas.

Los pasos a seguir para implementar esta campaña son:

1. Determinar el propósito de la campaña e-mailing.
2. Conformar una base de datos de usuarios reales, una de usuarios potenciales, otra de bibliotecas públicas de la red estatal y una más de empresas e instituciones.
3. Seleccionar el tipo de contenidos a transmitir, ya sea información histórica, datos factuales, boletín de nuevas adquisiciones, revista electrónica de la red

de bibliotecas, cartelera de actividades culturales, etc.

4. Crear un diseño atractivo de contenidos por correo electrónico, adaptando los contenidos a la audiencia prevista.

Redes sociales

Las redes sociales son un fenómeno imperante en la Web, están conformadas por grupos de personas con intereses y necesidades en común. En una red social, los contenidos son creados por los usuarios mismos, quienes deciden quién puede acceder a tales contenidos y anclarse como contacto en su red. Las redes de usuarios se componen de diversos perfiles personales e institucionales, capaces de manifestar aficiones e intereses y de intercambiar diversos recursos tales como mensajes, fotografía, música y video transmitidos de manera instantánea.

Debido al alto grado de interacción que permea en las redes sociales, se estima sumamente conveniente el posicionamiento de las bibliotecas públicas de México en tal espacio, de manera activa y constante, a fin de intercambiar información sobre la biblioteca, tener un mejor acercamiento hacia las necesidades e intereses de los usuarios y abarcar una mayor población de usuarios potenciales.

La creación de cuentas en las redes sociales vigentes será un factor decisivo para acercarse a los usuarios y favorecer la comunicación biblioteca-comunidad, comunidad-biblioteca, en los medios que la población utiliza de manera cotidiana.

Las ventajas que se obtendrán del uso de este canal de comunicación, serán principalmente:

- Acceso a información actualizada
- Almacenar, publicar y difundir información a un mayor número de usuarios potenciales.
- Enviar mensajes públicos y privados para la comunicación biblioteca-usuarios.

- Recibir retroalimentación por parte de la comunidad de usuarios.
- Conocer el impacto y alcance de la información emitida por las bibliotecas públicas hacia la población.

Banners

La publicación de banners constituye una estrategia de difusión que requiere un estudio e los intereses de la población, los usuarios, las empresas y las instituciones, a fin de determinar la ubicación pertinente de éstas herramientas en los sitios de mayor audiencia para la población.

El establecimiento de banners implicará costos de publicación en web, pero su presencia constante favorecerá la visibilidad de las bibliotecas públicas, de su actuación, beneficios e imagen renovada hacia la población que en un principio no las contemplaba dentro de su vida diaria.

Publicidad impresa

Para crear una estrategia efectiva de comunicación para la organización, es necesario emplear los medios digitales y los no digitales por ello, además de las estrategias de comunicación electrónica enumeradas anteriormente, es conveniente la implementación de productos publicitarios o de difusión impresa, ya sea a través de folletería, separadores o bien, a través de la generación de un mayor número de revistas y producciones bibliográficas relacionadas con las bibliotecas públicas a nivel estatal y municipal, que puedan ser distribuidas en múltiples puntos de los municipios, de manera gratuita y resulten de interés para la población, al mismo tiempo que se difunda la importancia de la biblioteca pública y, por tanto, se favorezca el uso de sus servicios, la consulta de documentos impresos, el uso de las colecciones de la biblioteca, se impulse la lectura y los servicios bibliotecarios y de información proporcionados por las bibliotecas.

Radio

La radio es un medio eficaz de comunicación masiva tradicional, permite transmitir información de corte informativo, recreativo o publicitario a una gran audiencia de manera simultánea. Implica generar alianzas estratégicas con las estaciones radiofónicas municipales, estatales y nacionales y, por ello, su alcance será amplio, permitiendo una cobertura hacia un público extenso, propiciando un mayor posicionamiento mediático de las bibliotecas públicas.

Televisión

Poseer una cobertura simultánea en diferentes medios de comunicación y difusión es importante, ya que no todos los usuarios potenciales o miembros de la población hacen uso de los mismos medios para acceder a la información de su interés.

Así, por establecer una serie de supuestos, si un gran número de jóvenes hace uso de las redes sociales, los adultos mayores harán uso de estaciones radiofónicas, mientras que adultos en general, dentro de las poblaciones más alejadas o municipios, recurrirán a la televisión.

De acuerdo con esto, contar con la presencia de anuncios publicitarios sobre las bibliotecas públicas siendo transmitidos de manera constante en las cadenas de televisión nacional, permitirá un impacto mayor hacia todos los sectores de la población.

Los anuncios deberán reflejar el nuevo posicionamiento social de las bibliotecas públicas, difundir la imagen renovada de las bibliotecas públicas y hacer énfasis en los beneficios que su uso provoca en la calidad de vida de los ciudadanos. Tal publicidad, deberá ser óptimamente cuidada en cuanto a calidad de fotografía, de video, de edición y contenido del mensaje, pues su impacto será crucial en la percepción que el ciudadano construya sobre la biblioteca pública.

Entrevistas

Por otra parte, será conveniente incluir dentro de la estrategia de comunicación, la proporción de entrevistas y su difusión a través de medios auditivos, visuales, impresos o multimedia, en cualquiera o en todos los canales de comunicación referidos (redes sociales, correo electrónico, periódicos locales, radio o televisión),

Las entrevistas habrán de ser brindadas por miembros del personal (directivos, mandos medios o cualquier otro miembro del personal) que se encuentren completamente permeados de la visión de cambio generada a partir del plan estratégico, habrán de conocer ampliamente la posibilidad de recursos de información, colecciones, servicios e instalaciones que la biblioteca pública ofrece y ser capaces de persuadir, convencer y cautivar a la audiencia a partir de un discurso elocuente, imparcial y bien fundamentado.

La transmisión de información boca a boca, es sumamente importante, sobre todo en los municipios y poblados pequeños, por lo que toda difusión habrá de partir de una actuación correcta, innovadora y ética de las bibliotecas públicas, de modo que el público se vea impelido a usar sus servicios y colecciones y a compartir con otros su experiencia dentro de la biblioteca pública y la utilidad que la misma representa para su vida.

El último aspecto importante a considerar es que en todos los canales de comunicación y difusión, será fundamental que las bibliotecas públicas a nivel municipal, estatal y nacional, generen contenidos visuales (fotográficos, ilustrativos y, en general, imágenes propias), auditivos (podcast o contenidos transmitibles a través de estaciones radiofónicas analógicas o digitales), impresos (folletería, publicidad impresa, boletines impresos, revistas o publicaciones periódicas propias, emanadas de las redes de bibliotecas públicas), así como contenidos audiovisuales propios (videos, entrevistas con imágenes, reportajes, etc.) que motiven a la población a hacer uso de las bibliotecas públicas.

3.8.2 Recursos necesarios

La gestión, programación de actividades y los recursos requeridos para tales actividades y líneas de acción establecidas, se vuelven tareas indispensables para llevar a buen término la implementación del plan estratégico. El éxito o fracaso del plan dependerá de qué tan juiciosa y óptimamente se apliquen los recursos que se tienen disponibles para implementar las actividades o alcanzar los objetivos y permitir cumplir las metas desarrolladas.¹⁶¹

Por recursos pueden entenderse todos aquellos elementos que pueden ser utilizados en más de una forma y cuyo uso se destina al apoyo o realización de diversas acciones dentro de los proyectos ideados.¹⁶² Los recursos pueden ser materiales, financieros, humanos, tecnológicos o bien, intangibles, como las facilidades o el tiempo.

“El plan más perfecto resulta inservible si los recursos no son adecuadamente distribuidos y posicionados para alcanzar cada una y todas las actividades, las cuales afectarán cada objetivo y su relación con la meta global para alcanzar la misión”.¹⁶³ Por ello, será fundamental que el grupo de planeación o los directivos a cargo, lleven a cabo una adecuada gestión de los recursos en toda la República y en todas sus modalidades.

3.8.2.1 Costos financieros o económicos

Ante un presupuesto limitado, es importante realizar una distribución correcta de los recursos, de modo que al ser algunas redes estatales aquellas con un mayor rezago en colecciones o instalaciones, por ejemplo, habrán de dotarse a estos estados un mayor número de recursos y no distribuir el presupuesto de manera igualitaria para todas las entidades federativas. Lo que se pretende es llegar a un equilibrio en toda la Red Nacional,

¹⁶¹ *Ibid.*, p. 67

¹⁶² *Idem.*

¹⁶³ Matthews, Stephen A. y Matthews Kimberly D. *Op. cit.* p. 71

de modo que ninguna entidad federativa presente un estado de rezago en lo que respecta a la calidad de las bibliotecas públicas, como sucede actualmente, con Chiapas, Oaxaca y Guerrero, entre otros.

Se habrán de establecer estrategias eficaces de distribución del presupuesto anual, pero también a mediano plazo, de modo que se prevea la utilización de los recursos y paulatinamente se vayan cubriendo las necesidades más apremiantes con las que cuenta la Red.

Para llevar a cabo esta estrategia presupuestal, en primero lugar será necesario reconocer cuánto es el monto total presupuestal del que se dispone, para ello habrá que hacer una aproximación del presupuesto anual en un plazo de diez años y entonces, ver si es suficiente para llevar a cabo el plan estratégico dentro de ese plazo.

En caso de no serlo, habrá que considerar la adopción de nuevas estrategias de financiamiento que den apoyo a la realización de las acciones planeadas, entre estas nuevas estrategias podrán encontrarse:

- El establecimiento de alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.
- Relaciones públicas con instituciones públicas y privadas.
- Provisión de recursos externos.
- Autofinanciamiento mediante actividades adicionales.
- Búsqueda de apoyo de organizaciones a nivel internacional.

Aun cuando sea factible considerar nuevas y diversificadas estrategias de financiamiento, igualmente se tiene que desarrollar una estimación de costos sobre el plan estratégico, comenzando por el desarrollo de un nuevo costo estimado para cada actividad y objetivo, incluyendo personal, tecnología, materiales, marketing, capacitación, entre otros aspectos. Uno de los mayores beneficios de este proceso es que ello proveerá, al

final, una propuesta presupuestal a futuro, a la cual deberán agregarse costos de mantenimiento, utilidades, servicios, aseguración, entre otros, de modo que se tendrá un presupuesto estimado, 100% asociado con el nuevo plan estratégico al estar dividido en estrategias y acciones.¹⁶⁴

Un esquema general para la determinación del presupuesto es el que se muestra en la *Tabla 34*.

Prioridad estratégica	Estrategias	Acciones	Recursos operativos					Asiduidad de la provisión de los recursos		Fuente de los recursos
			Humanos	Tecnológicos	Materiales	Financieros	Otros	Continua o recurrente	Una exhibición	
Prioridad estratégica 1: INFRAESTRUCTURA EDILICIA	E1	A1 A2 A5 A4 A5				\$			X	
	E2	A6 A7 A8				\$			X	
	E3	A9 A10 A11 A12				\$		X		
Prioridad estratégica 2: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	E4	A13 A14 A15 A16 A17				\$		X		
	E5	A18 A19				\$		X		

¹⁶⁴ *Ibid.* p. 68

CIÓN		A20								
		A21								
		A22								
		A23								
	E6	A24				\$		X		
		A25								
		A26								
		A27								
Prioridad estratégica 3: DESARRO LLO DE COLECCIO NES	E7	A28				\$		X		
		A29								
		A30								
		A31								
		A32								
	E8	A34				\$		X		
		A35								
		A36								
Prioridad estratégica 4: DESARRO LLO DE COLECCIO NES	E9	A37				\$		X		
		A38								
		A39								
	E10	A40				\$				

Tabla 34. Esquema general de presupuesto para la implementación del Plan Estratégico.

(Elaboración propia) Modelo de tabla adaptado de: Matthews, Stephen A. y Matthews Kimberly D. *Op. cit.* p. 68

Ver todas las cifras, precios y demás elementos contemplados en el presupuesto, podrá hacer que más de uno ponga en duda el cumplimiento del plan, se dirá que no es posible y que habrá que abandonar la tarea. Sin embargo, es importante decir que hacerlo posible dependerá del establecimiento de prioridades.¹⁶⁵

Establecer prioridades será indispensable para favorecer el uso de los recursos en un límite de tiempo establecido y brindando mayor aporte a aquellos rubros que lo necesitan

¹⁶⁵ Matthews, Stephen A. y Matthews Kimberly D. *Op. cit.* p. 69

en mayor medida y cuya cobertura, satisfará otra serie de demandas. Es igualmente necesario determinar qué recursos son los más importantes a poseer debido a su contribución indispensable para realizar las estrategias, dependiendo del objetivo y de la repercusión que el mismo tenga en mayores áreas de la organización y beneficios de gran impacto para la población, se determinarán los recursos prioritarios.

3.8.2.2 *Reducción de costos*

Usar nuevas tecnologías, reestructurar servicios, etc. etc. requiere un gran costo, económico, de recursos humanos, materiales y temporales, lo que en su conjunto representa un gran reto para la organización con el consecuente retraso en el cumplimiento de los objetivos.

Por ello, reducir costos es esencial para la organización, por lo que habrán de idearse los mecanismos que le permitan llegar tan lejos como fue planeado, pero eliminando los costos innecesarios o haciendo uso de estrategias tales como el establecimiento de alianzas estratégicas para alcanzar lo pretendido.

Se evitará depender de manera única del presupuesto institucional, es decir que se hará el esfuerzo para incrementar éste a través de una posición políticamente activa y fundamentada, demostrando la inversión a realizar en el rubro de bibliotecas públicas en pro de la cultura y la educación de los mexicanos, que a su vez conllevarán a una repercusión contundente en los aspectos laborales de cada individuo y por tanto, en la economía nacional.

A continuación se presenta la *Tabla 35*, a modo de cuadro ejemplificativo de costos por rubro que habrá de considerar cada biblioteca pública o red municipal de bibliotecas públicas, tomando en cuenta la distribución de responsabilidades para la provisión de recursos y reducción de costos:

Biblioteca pública:				Tipo de biblioteca:			
				Municipal		Delegacional	
				Regional		Central Delegacional	
Dirección:				Estatal		Otro	
<i>Estrategia 1: Infraestructura edilicia</i>							
Fuentes de financiamiento							
Concepto	Capital propio	Proveedor externo	Sociedad civil	Apoyo municipal	Apoyo estatal	Apoyo federal	Total
Local							
Mobiliario para usuarios							
Estantería							
Recursos para invidentes							
Espacios al aire libre							
Total							

Tabla 35. Ejemplo de tabla de costos por rubro.

(Elaboración propia).

El cuadro anterior es ejemplificativo, y habrá de adecuarse según los conceptos, rubros y recursos necesarios que deban ser contemplados en el caso particular de cada biblioteca pública, sin embargo, es un instrumento orientativo para el cálculo de la distribución de recursos y los costos asociados que puedan estar relacionados a cada apoyo.

Invertir inadecuadamente el presupuesto puede ser un gran error para el rediseño de las bibliotecas públicas del país y de sus servicios, tecnologías e infraestructura en general; sin embargo, no otorgar recursos financieros para la mejora de las bibliotecas públicas

resultaría ser un hecho aún más preocupante.

Una de las estrategias llevadas a cabo en el norte de Inglaterra para realizar la automatización de sus bibliotecas fue que ante el recorte presupuestal, implementaron la primera estrategia de desarrollar un sistema de control y provisión de información administrativa. La segunda fue reducir el número de empleados involucrados en procesos rutinarios, la intención fue reubicar al personal para servir más al público, en vez de despedirlo, sin embargo, las bibliotecas tuvieron que acceder al recorte del 5% del personal no profesional establecido a lo largo del sistema. Por otra parte, valoraron la verdadera utilidad de cambiar el mobiliario de las áreas de la biblioteca y concluyeron que éste por ser ventajoso para el usuario y para el bibliotecario, no podía omitirse, aunado a ello, los estudiosos observaron que al no poder cambiar la infraestructura edilicia de la biblioteca, cambiar el mobiliario era la única alternativa para rediseñar los servicios de algunas áreas.¹⁶⁶

Otra de las cosas que valoraron a la hora de distribuir el presupuesto, fue substituir personal por tecnología sólo en las áreas en las que el personal era evidentemente prescindible, así, por ejemplo, para el servicio de reprografía, prefirieron adquirir una máquina fotocopidora que los usuarios mismos podían utilizar ingresando monedas.¹⁶⁷

La lectura de este ejemplo, entre otros más expuestos en el libro *Strategies in Action* acerca de estrategias implementadas en bibliotecas públicas en diversos países, conduce a pensar en un tema que por largo tiempo ha estado en debate: el costo de algunos servicios complementarios.

Para la autora, la máquina fotocopidora para el servicio de reprografía representa un ahorro de costos y, al mismo tiempo, una fuente de ingresos adicionales para la biblioteca. Brindar un servicio de fotocopiado gratuito, tendría un efecto contrastante con el servicio de préstamo de la biblioteca y con los valores de propiedad intelectual, entre otras aristas del fenómeno que podrían ser consideradas, además, ello conduciría a que cada vez más

¹⁶⁶ Oulton, Tony. *Op. cit.* pp. 72-73

¹⁶⁷ Idem.

personas se inclinasen por las fotocopias en vez de solicitar el libro en préstamo, con la consecuente disminución en el flujo de la colección y en el uso de la credencial de la biblioteca. Por el contrario, situar el servicio de reprografía como un servicio adicional dentro de la biblioteca, es de utilidad, ya que suele ser recurrente entre usuarios en edad escolar, sin embargo, desde un punto de vista personal, atribuir un costo módico o inclusive más bajo que otras alternativas cercanas, le daría a la biblioteca un punto adicional de valor, el usuario preferiría la gratuidad del servicio de préstamo, haría uso de la credencial de la biblioteca y se ahorraría en el costo ecológico de papel ya que, sólo de ser necesario, haría uso de la fotocopidora, dejando recursos económicos adicionales que la biblioteca podrá invertir en otra área que los necesite.

Oulton señala que la redefinición de los servicios suele ser uno de los aspectos menos considerados dentro de las estrategias, sin embargo, la autora considera que el desempeño de éstos se ve fuertemente condicionado por las colecciones que se poseen, la preparación de los recursos humanos, las instalaciones de la biblioteca y los equipos tecnológicos que se tengan dentro de la misma. El servicio impacta directamente en la satisfacción del usuario, es la parte última de la cadena de procesos de la biblioteca pública, es igualmente importante, pero su consecución depende de las buenas prácticas realizadas en infraestructura, capacitación y desarrollo de colecciones, entre otros aspectos.

Oulton destaca la importancia de realizar una selección de mercado y menciona la experiencia de éxito en algunas bibliotecas inglesas, donde la creación de enlaces entre la comunidad, fue crucial para obtener apoyo para la realización de los servicios.¹⁶⁸

Por otra parte, un gran costo para las organizaciones se ve representado por el salario del personal. Los recursos humanos, es sabido que llevan a cabo los procesos, servicios y gestiones propias de la organización, por ello, su retribución económica es importante, así como el proceso de reclutamiento selección para conformar la plantilla de trabajo. No obstante, ante un presupuesto reducido y una cantidad amplia de personal que implica un

¹⁶⁸ Oulton, Tony. *Op. cit.*, p. 79

costo de gran peso para la Red, hay que considerar lo siguiente:¹⁶⁹

- Valorar si el personal tiene la habilidad de desempeñar tareas adicionales además de sus funciones cotidianas.
- O si hay actividades que deban suprimirse, debido al costo que representan y a la baja utilidad.
- En el caso de suprimir actividades, se debe cuidar que éstas lleguen a un término lógico adecuado, para no dejar situaciones irresueltas.
- La decisión tomada debe someterse a discusión y valoración.
- Cualquier actividad a la que se decida dar término deberá ser concluida debidamente y comunicar el motivo por el que se suprime, a las autoridades y a los subordinados y a los colegas.
- El tiempo es importante, por lo que los miembros del personal deberán dejar de perder tiempo en actividades a las que el proceso de planeación no está encaminado.
- El personal habrá de realizar las actividades que mayor prioridad representen dentro de la planeación, los que mejor se orienten a la consecución de la misión y la visión.

A decir verdad, el presupuesto de la RNBP es escaso y la mayor parte de los recursos se dirigen hacia el salario del personal. El personal percibe un salario bajo, y en la totalidad de la red hay un gran número de personas trabajando. El personal no es profesional, por lo que habrá que valorar si la cantidad de personal en cada biblioteca es la adecuada, si es carente o es suficiente.

¹⁶⁹ Matthews, Stephen A. y Matthews Kimberly D. *Op. cit.* p. 70

En caso de ser suficiente y hasta de exceder el número de personal necesario, hacer una reducción de personal para dar cabida a personal profesional y mejorar los salarios del personal auxiliar empírico restante, sería una iniciativa que impactaría en la prestación de los servicios bibliotecarios y de información y a su vez, en la gestión de la innovación por parte de los directivos, con preparación en Bibliotecología, a cargo de las bibliotecas públicas. A su vez, ello permitiría la contar con un mayor número de recursos financieros para aportar en áreas que hasta el momento no han sido atendidas.

Algunas otras respuestas para la problemática del personal pueden ser el reclutamiento de estudiantes de las carreras de Bibliotecología y Ciencias de la información para ser voluntarios temporales de su biblioteca pública más cercana, brindándoles un programa de capacitación acerca de las políticas de las bibliotecas públicas, pero dejándoles en libertad de crear, innovar y poner a prueba sus habilidades para implementar nuevos servicios, atraer una mayor diversidad de usuarios o incursionar en propuestas tecnológicas, contando únicamente con los recursos de la biblioteca. La apropiación de voluntarios avezados en bibliotecología o gestión cultural, con el propósito de enriquecer el funcionamiento de las bibliotecas a través de propuestas innovadoras, puede ser una actividad eficaz para dar apoyo al personal trabajador de las bibliotecas públicas y para emprender ideas piloto que posteriormente podrán ser evaluadas y medidas en términos de practicidad de ejecución, facilidad en implementación, continuación a mediano o largo plazo, etc. Una vez realizadas y sopesadas las pruebas piloto de innovación, podrán someterse a una valoración de los niveles medios y altos de administración para entonces tomar decisiones que conduzcan, en el caso de éxito, a su implementación en el resto de las bibliotecas.

Bien es sabido que la reducción de personal es un tema que en un primer momento puede sonar alarmante para muchos, trae al pensamiento escenas de desagrado, de desánimo, conflicto social, problemáticas para seleccionar el personal que seguirá siendo parte de las funciones de la biblioteca, e incluso hace pensar en un proceso de evaluación del personal de bibliotecas públicas. Ante este panorama, sus dificultades y el gran reto

que representa al poner en contra de la administración al mayor recurso con que cuentan las bibliotecas públicas (el recurso humano), es conveniente proponer algunas otras acciones para solventar tal problemática.

Según el análisis del presupuesto asignado, revisado dentro del Diagnóstico realizado en 2012-2015, una gran cantidad de dinero es la que se invierte en la realización de los Congresos, que suelen ser uno al año con una duración de tres días y cuyo beneficio es para una cantidad reducida de la población, generalmente el personal trabajador de las bibliotecas, estudiosos del área, administrativos o personalidades interesadas en el tema de las bibliotecas públicas en México. En el Congreso se plantean, se exponen y se manifiestan avances, progresos, prospectivas, puntos de opinión en conferencias con invitados del mundo editorial, o personalidades del gremio bibliotecológico, se hacen mesas redondas dirigidas por personal de la Dirección de Bibliotecas y algunos talleres con cupo limitado son impartidos por las tardes.

Desde la perspectiva de quien escribe, el apoyo para la realización del Congreso podría conseguirse de fuentes externas o bien, ahorrar en la provisión parafernalia de mobiliario y pantallas que serán utilizadas en el par de días en los que tiene efecto el congreso y, en vez de ello, dotar paulatinamente de mejores recursos tecnológicos a las bibliotecas públicas municipales.

La reducción de costos para la organización, es decir, del presupuesto asignado a la RNBP en total durante una partida presupuestal, puede realizarse a través del establecimiento de alianzas estratégicas con los municipios, así como con empresas e instituciones públicas o privadas, con las asociaciones nacionales de bibliotecas y bibliotecarios, o bien, con organizaciones no gubernamentales o asociaciones civiles.

Como se observa, llegar a los objetivos planteados es una tarea que puede tornarse factible mediante el diseño e implementación de estrategias de comunicación, difusión y financiamiento trabajando simultáneamente y vinculándose unas con otras a fin de reducir costos y favorecer el desarrollo de las bibliotecas públicas a nivel nacional.

3.8.2.3 Costos asociados

Ante la necesidad de contar con patrocinios, apoyos externos, donaciones de equipos tecnológicos, concesiones de las autoridades locales, entre otros apoyos estratégicos para beneficio de las bibliotecas públicas del país, es de gran importancia señalar la presencia simultánea de costos asociados.

En el supuesto de que una empresa privada done cierta cantidad de equipos tecnológicos para la Red Nacional y esto pueda representar un gran hito en términos financieros, se ha de observar que tal donación no representa un costo cero, puesto que posee costos asociados, es decir, que tales equipos requerirán de mantenimiento, electricidad, capacitación del personal en cuanto a su uso, capacitación de los usuarios, planeación de la distribución territorial de los recursos, conectividad a Internet, etc. todos ellos costos que tal vez no habían sido considerados anteriormente.

Matthews ejemplifica esta situación con una pequeña biblioteca a la que le fue donado un gran jardín, con esculturas y especímenes sofisticados de plantas, tal presente fue otorgado por el ayuntamiento local y aunque en un principio lució como algo extraordinario y magnífico para la biblioteca, paulatinamente notaron que tal jardín representaba una gran inversión, ningún miembro de la biblioteca sabía cómo cuidarlo y mantenerlo requería de un cuidado especial con costos anuales.¹⁷⁰

Por estas razones, es conveniente prever todas estas vicisitudes financieras y anticiparse a ellas con una buena estrategia de acción, a fin de responder ante las exigencias y demandas que conlleve la aceptación de recursos de fuentes alternativas.

La respuesta a estos costes asociados, según el caso, podrá encontrarse en el apoyo de otro organismo o institución o bien, con acciones de autofinanciamiento previamente diseñadas.

A continuación se tiene la *Tabla 36*, que contempla los costos operativos, según cada

¹⁷⁰ Crash Course, p. 71

línea de acción dentro del plan estratégico, a cada una de las cuales podrá atribuirse un costo asociado derivado de los costos operativos planteados en los rubros de recursos humanos, tecnológicos, financieros u otros.

Acciones	<i>Estrategia 1: Infraestructura edilicia</i>						
	Recursos humanos	Costos asociados	Recursos tecnológicos	Costos asociados	Otros recursos	Costos asociados	Recursos financieros disponibles
A1	Grupo de arquitectos, ingenieros y bibliotecólogos especialistas en arquitectura de bibliotecas públicas. Alianza con profesionistas y empresas privadas.	Salario de responsables del proyecto.			Materiales de construcción	\$ \$ \$	
A2							
A3							
A4							
Total							

Tabla 36. Cuadro de recursos operativos y costos asociados.

(Elaboración propia)

Según la tabla anterior, a cada recurso necesario es atribuible un costo asociado que habrá de tomarse en cuenta al momento de planear la distribución del presupuesto y prever las alianzas necesarias y financiamiento externo para la implementación de cada acción y estrategia.

Aun cuando los recursos financieros son una parte importante en la implementación del Plan Estratégico, cabe señalar la existencia de numerosas iniciativas, programas y proyectos que pueden realizarse sin necesidad de contar con numerosos recursos presupuestales, pues en muchos de los casos, las alianzas estratégicas y el ingenio administrativo, tienen un papel preponderante. Ejemplo de ello es la innovación en servicios de extensión, nuevas actividades de fomento a la lectura, programas culturales, talleres, etc., que requieren más de una actitud propositiva y una acción creativa por parte del personal, que de recursos económicos o materiales.

3.9 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.9.1 Indicadores de evaluación y rendimiento

Como resultado de todo el proceso de planeación e implementación, podrá obtenerse un documento o serie de documentos rectores para la valoración del plan en su conjunto, los cuales podrán comprender lo siguiente: ¹⁷¹

- Reportes de avance
- Estructura del proceso de planeación
- Lista de responsabilidades
- Valoración de la biblioteca
 - Fortalezas
 - Debilidades
 - Amenazas
 - Oportunidades

¹⁷¹ Jacob, *Op. Cit.* pp. 16-19

- o Ambiciones
 - o Usuarios
 - o Servicios
 - o Necesidades de los usuarios
 - o Tendencias o características del entorno
 - o Escenarios
 - o Misión y visión
 - o Metas y objetivos
 - o Recursos preliminares
 - o Implementación
- Plan final
 - Plan de acción
 - Recursos necesarios
 - Plan de comunicación
 - Esquema de implementación
 - Plan de mantenimiento.

Como se observa en los últimos seis puntos del proceso, los recursos necesarios previstos serán fundamentales para implementar el plan estratégico, asimismo el plan de comunicación y el esquema de implementación, serán de utilidad para llevar a cabo las líneas de acción específicas señaladas en el plan.

Como último punto, una vez habiendo contemplado las fases anteriores, se considera la elaboración de un plan de control, evaluación o seguimiento:

“La evaluación de la estrategia se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados

esperados”.¹⁷²

El proceso de evaluación, se deriva del ejercicio del control efectuado a lo largo de todo el proceso de implementación. Para efectuar la evaluación, será necesario comparar los objetivos pretendidos con los resultados logrados y esta tarea podrá ser realizada desde la dirección general de la organización, sin embargo, para una mayor objetividad, precisión y franqueza en el proceso, se considerará de mayor conveniencia el contar con un comité evaluador externo a la Red, ya sea el mismo comité asesor planteado anteriormente o bien, un grupo de profesionales calificados para ejecutar la evaluación.

Dicha evaluación se realiza a través de los indicadores o puntos de control señalados en el plan y con ello se pretende valorar y, en su caso, “tomar las medidas correctivas necesarias para que la estrategia alcance los objetivos deseados.”¹⁷³

En el desarrollo y actuar de toda organización, siempre se presentarán obstáculos, cambios, desviaciones, retrocesos y dificultades, por ello, la evaluación del desempeño deberá realizarse en todas las etapas y a lo largo de la ejecución de las acciones, conllevará al conocimiento del éxito y será satisfactorio saber que los objetivos han sido alcanzados y con ello, la visión y misión de las bibliotecas públicas en México ha sido reivindicada.

La evaluación deberá estar presente en todas las etapas, siendo resultado de un proceso de control continuo a nivel micro y macro en toda la Red, pero sin restringir la libertad de acción y la flexibilidad en los procesos de innovación presentes en las diferentes bibliotecas.

Un método para evaluar es el establecimiento de puntos de control o indicadores de medición cuantitativa que reflejen el progreso alcanzado, así como el éxito o la necesidad de corrección de las estrategias y acciones ideadas para alcanzar los objetivos.

Algunos de los indicadores de control para la medición del rendimiento de las

¹⁷² Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arao. *Op. Cit.*, p. 287.

¹⁷³ *Idem.*

bibliotecas públicas con respecto al Plan Estratégico ideado pueden ser:

- Tasa de crecimiento de las diferentes colecciones
- Porcentaje de la población que hace uso efectivo y cuenta con credencial de la biblioteca pública.
- Estadísticas de préstamo y usuarios atendidos por tipo de servicio.
- Índice de crecimiento de los recintos bibliotecarios.
- Promedio de recursos financieros utilizados.
- Porcentaje de recintos construidos ex profeso o remodelados para biblioteca pública.

Aun cuando la evaluación cuantitativa de los diferentes aspectos que conforman la Red y el curso de acción emprendido a lo largo del proceso de implementación del plan estratégico, es importante realizar simultáneamente una evaluación de carácter cualitativo, la cual permitirá conocer más a fondo la realidad del entorno beneficiado por la transformación de las bibliotecas.

En este sentido, el Instituto de Museos y Servicios (IMLS) establece una evaluación basada en beneficios para la población, y se refiere a ellos en los términos siguientes:

[...] específicamente, son los logros o cambios de habilidades, conocimientos, actitud, comportamiento, condición o estilo de vida del grupo de participantes... cualquier proyecto orientado a crear esta clase de beneficios tiene metas beneficio que cumplir. La *Outcome-based evaluation* “OBE”, es la medición de tales resultados. Ello identifica las observaciones que creíblemente pueden demostrar condiciones deseables o de cambio...

sistemáticamente esto recopila información acerca de estos indicadores, y usa tal información para mostrar el propósito al cual el programa orienta sus objetivos. La medición de resultados difiere en algunos sentidos de los métodos tradicionales de evaluación y reporte de múltiples actividades bibliotecarias, pero creemos que los beneficiarios encontrarán que este método ayuda a comunicar el valor y la calidad de su trabajo a una audiencia mucho mayor.¹⁷⁴

3.9.1.1 *Evaluación por resultados*

Esta evaluación define un programa determinado en una serie de servicios o actividades lideradas hacia cambios intencionales y observables de los participantes, este tipo de programas normalmente poseen un inicio concreto y un fin distinto.¹⁷⁵ Los indicadores de beneficio ideados para este tipo de programas, pueden ser establecidos de manera individual (por ejemplo, cuando un usuario ha solicitado un libro en préstamo, mediante la valoración del estado en que se encontraba antes de tenerlo consigo y su situación una vez habiendo leído el libro), o bien, pueden ser implementados por programa o grupo de servicios de duración prolongada, por fases, al final, o después de un lapso una vez terminada la iniciativa.

El proceso para elegir las estrategias, servicios o programas a evaluar bajo este método, es el expuesto en la *Figura 16*:

¹⁷⁴ Matthews, Stephen A. y Matthews, Kimberly D. *Op. cit.* p. 57

¹⁷⁵ *Idem.*

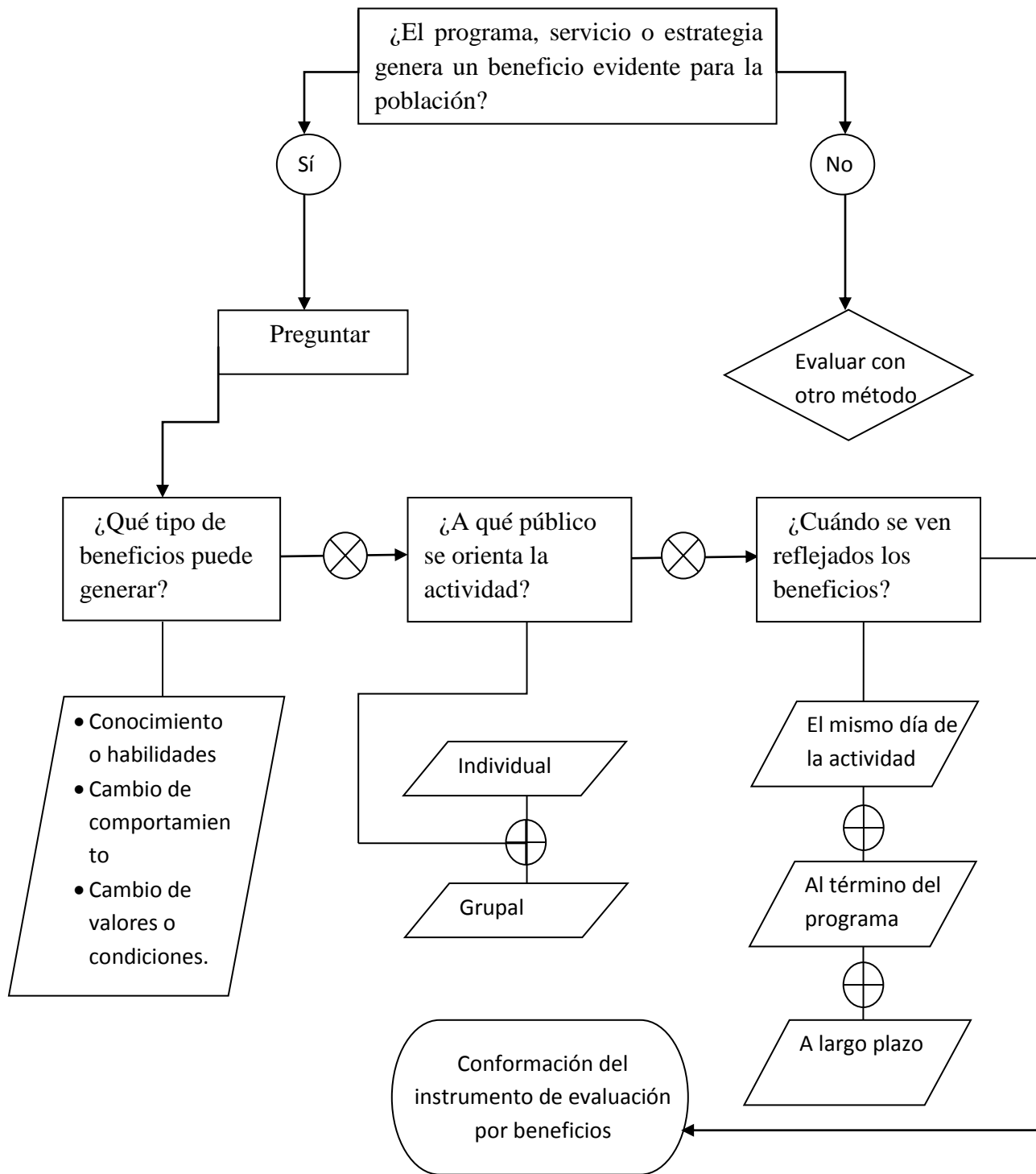


Figura 17. Diagrama de flujo de la evaluación por resultados.

(Elaboración propia).

Algunas de las estrategias o servicios que pueden ser valorados de esta manera son los referidos en la *Tabla 37*:

Evaluación según resultados						
Factor a evaluar	Plazo de la evaluación			Enfoque		Resultados a valorar
	Corto	Mediano	Largo	Individual	Grupal	
Servicio de préstamo				X		Transformación personal, psicológica, anímica o cognoscitiva.
Programa de fomento a la lectura					X	Impacto en el gusto por la lectura, apropiación de nuevos valores, bienestar personal, etc.
Programa de capacitación de los bibliotecarios				X	X	Cambio en las habilidades del personal, cambio en el desempeño de las tareas bibliotecarias, mejora en la prestación de servicios, etc.
Visita a la biblioteca				X		Percepción del usuario sobre la biblioteca, beneficios anímicos, satisfacción personal, etc.
Programa de servicios de extensión en hospitales, prisiones, asilos, etc					X	Impacto en el bienestar personal, sentido de esperanza, beneficios anímicos y psicológicos, etc.

Tabla 37. Ejemplo de servicios a evaluar y beneficios probables

(Elaboración propia)

Los tiempos de planeación y ejecución de cada una de las estrategias y líneas de acción contempladas dentro del plan estratégico, así como otras que puedan surgir, igualmente, para la consecución de los objetivos estratégicos ideados, son variables. Mientras algunas acciones comenzarán a implementarse desde el inicio del curso temporal en que se lleve a cabo la implementación del plan, otras tendrán lugar como etapas finales dentro de tal período, por estas razones, la determinación exacta de los servicios, programas o estrategias a evaluar mediante este tipo de método, así como la identificación los beneficios probables de cada uno de estos factores, deberá realizarse una vez se encuentre próxima la ejecución de los programas.

La evaluación de los beneficios o resultados, habrá de realizarse a través de instrumentos específicamente diseñados para el servicio o programa de que se trate, evaluar diferentes iniciativas bajo los mismos parámetros representaría una equivocación, al ser cada uno de ellos diferentes. Por ello, el formato a diseñar habrá de ser particular, según el programa o servicio de que se trate, no obstante puedan poseer características o elementos similares.

3.9.1.2 Puntos de control o indicadores

Además del método de evaluación por resultados, existen otras opciones para llevar a cabo una evaluación cualitativa de la actuación de la Red, tales como el cuestionario, los exámenes de habilidades del personal, los estudios de usuarios, entre otros.

Algunas de las cuestiones que habrán de plantearse para formular un instrumento de evaluación eficaz y acorde a cada factor, son las siguientes:¹⁷⁶

- ¿Cuál es exactamente la actividad que se pretende cumplir?
- ¿Qué parámetro de medición sería el mejor para relacionar la actividad con su objetivo?

¹⁷⁶ Matthews, Stephen A. y Matthews, Kimberly D. *Op. cit.*, p. 60

- ¿Cómo podría calcularse tal parámetro?
- ¿Cuál es la fuente de los datos?
- ¿Qué recursos son necesarios para recabar los datos?
- ¿quién recabará los datos y con qué frecuencia?
- ¿El parámetro de medición revelará qué tan bien la actividad está siendo implementada o realizada?

Finalmente, los resultados obtenidos serán de carácter cuantitativo y cualitativo, y facilitarán la comprensión de cada fenómeno, indicando los cursos a seguir, los casos de éxito y aquellos en los que es necesaria una reestructuración de las líneas de acción pertinentes para llegar a los objetivos propuestos.

La elaboración de los instrumentos de evaluación deberá responder a cada uno de los rubros a evaluar, según la pertinencia e idoneidad del instrumento para medir o valorar el desempeño, los resultados se verán afectados. Es por ello que se considera relevante efectuar una prueba piloto de los instrumentos de evaluación o bien, revisarlos según su profundidad y correspondencia con aquello que se quiere medir.

Los puntos de control o indicadores ideados para medir el desempeño y consecución de las acciones del Plan Estratégico aquí expuestos, se muestran en la *Tabla 38*, *Tabla 39*, *Tabla 40* y *Tabla 41*, distribuidas según prioridad estratégica. En cada tabla, los puntos de control y aspectos de evaluación considerados dentro del plan estratégico han sido divididos según su característica aplicable como indicador específicamente diseñado para medir o valorar los resultados de cada estrategia, asimismo, se muestra una columna con los documentos que habrán de ser generados al implementarse las estrategias y líneas de acción, y una más con técnicas o recursos complementarios para evaluar cada rubro.

Prioridad estratégica 1: INFRAESTRUCTURA EDILICIA			
Estrategia	Puntos de control	Documentos generados	Complementarios
Estrategia 1: Promover la construcción y remodelación de edificios ex profeso para biblioteca pública.	<p>Programas de financiamiento implementados .</p> <p>Fondos recaudados.</p> <p>Empresas o instituciones que brindaron apoyo.</p> <p>Tipo de apoyo recibido.</p> <p>Valor del apoyo recibido.</p>	<p>Instrumento de evaluación y descarte de mobiliario.</p> <p>Modelo arquitectónico para bibliotecas públicas.</p> <p>Formato de diagnóstico arquitectónico para los recintos bibliotecarios.</p>	<p>Ausencia de mobiliario antiguo, deteriorado y poco ergonómico en las bibliotecas públicas.</p> <p>Evidencia física, fotográfica y documental de las intervenciones realizadas en los recintos bibliotecarios y/o de la construcción de nuevos edificios construidos ex profeso para biblioteca pública.</p>
Estrategia 2: Dotar a las bibliotecas públicas de mobiliario ergonómico, de calidad, moderno, suficiente y diversificado.	<p>Empresas o instituciones que brindaron apoyo.</p> <p>Tipo y cantidad de apoyo recibido.</p>	<p>Modelo arquitectónico para bibliotecas públicas con distribución de mobiliario.</p> <p>Instrumento de evaluación de mobiliario en bibliotecas públicas.</p>	

<p>Estrategia 3: Orientar los edificios bibliotecarios hacia parámetros vigentes y modernos de seguridad, accesibilidad, inclusión y medio ambiente.</p>	<p>Cantidad de mobiliario y equipamiento para usuarios con discapacidad.</p> <p>Estado y tipo del mobiliario según discapacidad a la que atiende.</p>	<p>Instrumento de evaluación de elementos de accesibilidad y señalización favorable en los edificios bibliotecarios.</p> <p>Instrumento de evaluación de las condiciones de seguridad de los edificios bibliotecarios.</p> <p>Planos y proyectos arquitectónicos ejecutados con orientación hacia los recursos sustentables, las energías renovables y el cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Evaluación práctica mediante visita a bibliotecas públicas.</p>
--	---	---	--

Tabla 38. Puntos de control o indicadores, Prioridad estratégica 1.

(Elaboración propia).

Llevar a cabo la evaluación del progreso y resultados obtenidos a lo largo de la implementación de las tres primeras estrategias, destinadas a mejorar la infraestructura edilicia de las bibliotecas públicas del país, implicará tomar en cuenta diversos documentos, así como generar instrumentos de evaluación específicos para determinar la calidad de los edificios bibliotecarios, así como el diseño, decoración, mobiliario, distribución de espacios, medidas de seguridad, características ambientales, entre otros aspectos a contemplar arquitectónicamente.

La evaluación del mobiliario y de las distintas características de los edificios habrá de ser realizada bajo técnicas no sólo cuantitativas, sino también cualitativas, a fin de valorar la calidad, ergonomía e idoneidad de las instalaciones para dar respuesta a las necesidades, expectativas y confort del usuario.

Prioridad estratégica 2: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN			
Estrategia	Puntos de control	Documentos generados	Complementarios
Estrategia 4: Diseñar, implementar y dar seguimiento a un programa de enriquecimiento tecnológico sectorial	<p>Gráficas cuantitativas de equipamiento otorgado y en funcionamiento según Red Estatal.</p> <p>Alianzas estratégicas y apoyos obtenidos.</p> <p>Índice de equipamiento tecnológico por año.</p> <p>Estadística de flujo de usuarios en los MSD y en las nuevas áreas equipadas tecnológicamente dentro de las bibliotecas públicas.</p>	<p>Mapa de abastecimiento tecnológico por región.</p> <p>Manual de procedimientos del Programa de Automatización en curso por Red Estatal o región.</p> <p>Encuesta de satisfacción del usuario con respecto a los Módulos de Servicios Digitales.</p> <p>Manual de implementación del Programa de Automatización emprendido o continuado y pautas para su seguimiento.</p>	<p>Evaluación cuantitativa y cualitativa mediante visita presencial de los equipos tecnológicos existentes.</p> <p>Evidencia de difusión realizada según tipo de medio.</p>
Estrategia 5: Fortalecer la presencia web, recursos y servicios digitales de las bibliotecas públicas.	<p>Estadística de uso de los recursos digitales.</p> <p>Evaluación del sitio web según criterios establecidos.</p> <p>Estadísticas de visitas al sitio web.</p> <p>Evaluación de los sitios web según criterios establecidos.</p> <p>Estadísticas de visitas de cada sitio web.</p> <p>Estadísticas de interacción de</p>	<p>Estudio de usuarios (necesidades de información y comportamiento informativo) según Red Estatal de bibliotecas públicas.</p> <p>Programa de dotación de recursos digitales por Red Estatal.</p> <p>Encuesta de satisfacción del usuario sobre los recursos</p>	

	<p>la comunidad de usuarios, alcance de publicaciones, contenido compartido, contenido producido y demás elementos clave en las aplicaciones, redes y espacios de interacción virtual.</p> <p>Resultados de usabilidad de la biblioteca digital, frecuencia de uso, cantidad de entradas, bases de datos de mayor y menor demanda, estrategias de búsqueda, conteo y cualidad de términos ingresados en las búsquedas, etc. a través de un software de medición estadística bajo protocolo Sushi & Counter u otro vigente en el momento.</p>	digitales.	
<p>Estrategia 6: Equipar a las bibliotecas públicas con dispositivos tecnológicos diversos, útiles y de última generación bajo prácticas de cooperación bibliotecaria</p>	<p>Cantidad de apoyos obtenidos según empresa o institución.</p> <p>Estadísticas comparativas entre usuarios registrados en las bibliotecas y usuarios de la conectividad a Internet vía Wifi.</p> <p>Estadísticas por cantidad, tipo de dispositivo y biblioteca municipal, regional, central estatal, delegacional y central delegacional, distribuidos en la Red.</p>	<p>Descripción clara y concisa de cada tipo de material otorgado y función dada al mismo.</p> <p>Informe exhaustivo de recursos financieros invertidos en la adquisición de equipo tecnológico.</p> <p>Informe exhaustivo de recursos financieros y tecnológicos donados por terceros.</p>	<p>Evaluación cuantitativa y cualitativa mediante visita presencial de los equipos tecnológicos incorporados.</p>

Tabla 39. Puntos de control o indicadores, Prioridad estratégica 2.

(Elaboración propia).

La evaluación de la efectividad de las estrategias ideadas para enriquecer el abastecimiento tecnológico de la RNBP habrá de contemplar los recursos financieros y tecnológicos incorporados a la Red a partir de recursos institucionales propios, o bien, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas. Además de ello, las estadísticas de uso de los recursos tecnológicos, las características de los equipos y la utilidad de los mismos hacia la comunidad de usuarios, se habrán de contemplar al término del abastecimiento tecnológico y una vez implementados los mecanismos de difusión pertinentes para favorecer el uso de los nuevos recursos.

Por otra parte, los documentos generados a partir de la toma de decisiones y la gestión de los recursos, serán contemplados en su totalidad, contándose entre éstos los Programas de Automatización, el mapa de distribución geográfica de los recursos tecnológicos distribuidos, los programas de dotación de recursos digitales, entre otros.

Por último, cabe destacar la importancia de la evaluación holística y exhaustiva de la adquisición, donación y distribución de recursos tecnológicos al interior de la RNBP, a fin de valorar la gestión ética y transparente de tales recursos. Por este motivo, será necesario que un organismo evaluador externo a la RNBP, o bien, el cuerpo asesor del Plan Estratégico, efectúe una revisión ardua de los informes de recursos financieros y tecnológicos adquiridos por la RNBP o bien, donados por terceros a las bibliotecas públicas y, simultáneamente, efectúe visitas a las bibliotecas públicas del país, a fin de evaluar la presencia y correcto funcionamiento de los nuevos dispositivos implementados. Una solución adicional para la evaluación del abastecimiento real de los recursos, es la evidencia fotográfica y audiovisual de la dotación tecnológica efectuada en las bibliotecas públicas, donde además de dar reporte de los recursos tecnológicos incorporados, podrá valerse de tales productos audiovisuales generados, para la difusión de los nuevos servicios, recursos y equipos tecnológicos ofertados por las bibliotecas públicas hacia toda la población.

Prioridad estratégica 3: RECURSOS HUMANOS			
Estrategia	Puntos de control	Documentos generados	Complementarios
Estrategia 7: Desarrollar la calidad profesional y diversidad de la plantilla de personal trabajando en las bibliotecas públicas de la RNBP.	<p>Cobertura geográfica de los programas de capacitación.</p> <p>Frecuencia de aplicación de los cursos.</p> <p>Cobertura temática comprendida por los cursos de formación y conferencias.</p> <p>Cobertura geográfica de las conferencias.</p>	<p>Esquema de los planes de formación.</p> <p>Cédulas didácticas de los cursos de formación.</p> <p>Listado de conferencias ofertadas.</p> <p>Listado de ponentes.</p> <p>Esquema de evaluación de destrezas y habilidades del personal.</p> <p>Gráficas de preparación del personal.</p>	<p>Ruta crítica de los programas implementados.</p> <p>Evaluación del desempeño del personal.</p> <p>Incremento de personal profesional en Bibliotecología, dentro de la DGB y al interior de la República.</p> <p>Evidencias multimedia de los servicios innovadores implementados.</p>
Estrategia 8: Establecer criterios para la selección, reclutamiento y gestión del personal laborando en la RNBP.		<p>Catálogo de perfiles de puestos.</p> <p>Manuales de procedimientos.</p> <p>Criterios oficiales de reclutamiento y selección en cada Red Estatal.</p>	<p>Revisión de la documentación de los bibliotecarios en funciones y cotejo con criterios oficiales.</p> <p>Revisión de Artículos y apartados en cuestión de salarios, dentro de la Ley General de Bibliotecas y leyes estatales de bibliotecas.</p>

Tabla 40. Puntos de control o indicadores, Prioridad estratégica 3.

(Elaboración propia).

La evaluación de los progresos obtenidos en materia de recursos humanos, partirá de la generación de esquemas y programas de capacitación para bibliotecarios, con sus respectivas cédulas didácticas. La evaluación de las cédulas desarrolladas, permitirá conocer los puntos de control establecidos, tales como la temática de los cursos y conferencias de formación, las técnicas didácticas empleadas, así como los recursos didácticos generados con fines de capacitación.

Una vez implementados los programas de capacitación, será necesario efectuar una evaluación periódica de las destrezas y habilidades que posee el personal hacia el dominio de las diferentes actividades dentro de la biblioteca, así como sobre los distintos rubros que atañen a su desempeño, tales como su habilidad para manejar las tecnologías de la información, el conocimiento profundo de las colecciones de la biblioteca, así como la capacidad de innovación y generación de nuevas ideas y proyectos para mejora de su institución de trabajo.

Los catálogos de perfiles de puestos, manuales de procedimientos y criterios para la selección y reclutamiento de personal, así como los índices de profesionales en Bibliotecología laborando en las bibliotecas públicas de México, serán un indicativo clave para medir el desempeño de las labores bibliotecarias, la profesionalización de los recursos humanos dentro de la RNBP y, por consiguiente, la amplitud y mejora de la calidad en la proporción de servicios bibliotecarios y de información, gestión de recursos y proyección profesional de las bibliotecas públicas hacia la comunidad, migrándolas de un estado estático y poco propositivo, hacia un estado dinámico y de gran profesionalismo para satisfacer a la población.

Prioridad estratégica 4: DESARROLLO DE COLECCIONES			
Estrategia	Puntos de control	Documentos generados	Complementarios
Estrategia 9: Agilizar los procesos de traslado y dotación de materiales bibliográficos hasta su destino final al interior de la República.	<p>Nuevos mecanismos de distribución ideados.</p> <p>Modalidad de la distribución.</p> <p>Tiempo de llegada de los materiales hasta su destino.</p> <p>Recursos empleados.</p> <p>Tipos de medios de transporte por red estatal y región dentro de las redes.</p> <p>Tipos de apoyo otorgado por empresa o institución y por red estatal.</p>		
Estrategia 10: Actualización, enriquecimiento y orientación de los acervos bibliográficos físicos y virtuales, fundamentados en estudios de cada comunidad.	<p>Estadísticas de crecimiento de la colección.</p> <p>Cantidad de documentos descartados por Red Estatal.</p> <p>Informe estadístico de los fondos bibliográficos locales creados.</p> <p>Estadística de crecimiento de la colección por Red Estatal.</p> <p>Porcentaje de incremento de la colección por tipo de discapacidad.</p> <p>Estadísticas de uso de la colección.</p> <p>Relación de nuevos servicios implementados según</p>	<p>Instrumento de descarte de colecciones con criterios definidos.</p> <p>Cuestionarios de realización de los estudios de usuarios.</p> <p>Resultados de los estudios de usuarios.</p> <p>Instrumento de evaluación de colecciones según concordancia con la historia local.</p> <p>Manuales de procedimientos de adquisición de materiales.</p>	<p>Fórmulas de cálculo del tamaño mínimo de la colección según cantidad de usuarios potenciales por municipio.</p>

	colecciones especializadas.	Estudio de correlación entre nuevas adquisiciones y necesidades de información del usuario.	
	Porcentaje de incremento de la colección por tipología documental.	Encuesta de satisfacción del usuario sobre el uso de nuevos materiales especializados.	
	Estadísticas de uso por tipología documental.	Encuesta de satisfacción del usuario sobre las nuevas colecciones.	
	Relación tipo de colección – satisfacción del usuario.		
	Relación tipo de colección – nuevos servicios implementados.		
	Contenidos de información creados.		
	Índices de producción de información en México.		
	Índices de uso de los recursos generados.		

Tabla 41. Puntos de control o indicadores, Prioridad estratégica 4.

(Elaboración propia).

La cuarta prioridad estratégica a evaluar es el desarrollo de colecciones. En este punto habrá que reiterar la importancia de realizar evaluaciones constantes, frecuentes y continuas a lo largo del proceso de implementación del plan estratégico, esto es que la evaluación del desarrollo de colecciones, así como de los demás rubros, no deberá efectuarse una vez concluido el período de aplicación del plan estratégico y culminada la implementación de las estrategias y acciones.

Por lo anterior, la evaluación y los instrumentos de evaluación serán implementados de manera constante. Así, en el caso de la distribución de las colecciones, la evaluación será efectuada trimestralmente, dando paso a un análisis crítico de los mecanismos empleados al interior de cada red estatal para dotar a sus bibliotecas de nuevos materiales bibliográficos,

audiovisuales o de alguna otra índole.

Los instrumentos de evaluación habrán de contemplar los puntos de control previstos en la tabla anterior, entre los que se encuentran el tipo de documentos distribuidos, la modalidad de distribución, los canales, apoyos externos, medios de distribución y, de manera crucial, el tiempo de llegada de los documentos hasta su destino final.

De manera simultánea e igualmente constante, preferiblemente, con una periodicidad anual, habrán de ser realizados estudios de desarrollo de colecciones, evaluación de idoneidad de las colecciones para satisfacer las necesidades de información de la comunidad de usuarios inmediata, a nivel municipal, regional y estatal, así como delegacional. Para ello, será necesario realizar estudios de usuarios frecuentes y eficaces, focalizados hacia los distintos sectores de la sociedad implicados, así como contemplando la diversidad temática y la tipología de los documentos que los usuarios requieren o de los cuales hacen uso.

De manera adicional, los índices de crecimiento de las colecciones, la presencia de nuevas técnicas de distribución de materiales, las estadísticas de uso de los materiales por tipo de colección y la inclusión de nuevos documentos para usuarios con necesidades especiales, habrán de ser considerados igualmente, a fin de medir los avances obtenidos a partir de la implementación de las estrategias ideadas para este aspecto prioritario.

En el siguiente apartado serán contemplados algunos instrumentos de evaluación o medición, de utilidad para la evaluación de las estrategias contempladas dentro del plan.

3.9.1.3 Instrumentos de evaluación

A partir de los puntos de control, documentos generales y aspectos complementarios de evaluación para cada una de las estrategias diseñadas a lo largo del plan estratégico, será posible conformar instrumentos de evaluación orientados a aspectos concretos de cada una de las estrategias. Asimismo, podrán elaborarse instrumentos de recolección de datos, estructurados en diferentes reactivos a modo de pregunta o tabla, según convenga.

Un formato de evaluación general, contemplaría rubros tales como los expuestos en

la *Tabla 42*:

Formato de Evaluación	
Problemática	Definición y descripción del problema
Diagnóstico	Breve descripción de la información estadística sobre la problemática
Fuentes de financiamiento	Tipo de financiamiento y de dónde proviene
Tiempo	Duración del proyecto
Espacio	Ubicación geográfica del proyecto
Target	Población objetivo, lo más precisa posible
Cobertura poblacional esperada	Número de personas de la población objetivo que se espera atender
Objetivos	Qué es lo que se propone realizar y qué resultados se esperan
Resultados	
Cumplimiento de tiempos	Tiempo de ejecución respecto al tiempo de duración del proyecto
Target atendidos	Proporción de población atendida respecto a la población que se esperaba atender
Nivel de aprendizaje	Proporción de aprendizaje respecto a la condición inicial
Opinión	Resultados globales de la encuesta de opinión
Cumplimiento de objetivos estratégicos	Proporción de cumplimiento respecto a los objetivos estratégicos de la organización (incluir informe cualitativo)

Tabla 42. Formato general de evaluación. Fuente: Contreras, P. [et al...]. *Op. Cit.* p. 117

De esta forma, un formato de evaluación general para cada estrategia sería el ejemplificado en la *tabla 43*:

Nombre de la biblioteca:			
Dirección:			
Tipo de biblioteca:			
Prioridad estratégica:			
Estrategia:			
Objetivo estratégico:			
Problemática:			
Diagnóstico:			
Recursos empleados	Fuentes del financiamiento o alianzas estratégicas establecidas	Valor total del financiamiento	
		Recursos propios	Recursos externos
Recursos humanos:			
Recursos tecnológicos:			
Recursos financieros:			
Otros recursos:			
Costo final de la implementación de la estrategia:			

Proyección de la estrategia			
Tiempo previsto	Cobertura geográfica	Público objetivo	Cobertura esperada

Implementación de la estrategia			
Tiempo de ejecución	Cobertura geográfica	Público alcanzado	Cobertura total

Resultados esperados	Porcentaje de logro
Porcentaje de cumplimiento total del objetivo estratégico:	

Observaciones:	
Recomendaciones para una futura implementación:	

Responsable de la evaluación:	
Fecha de elaboración:	
Período comprendido de evaluación:	

Tabla 43. Cédula de evaluación general.

(Elaboración propia)

Este formato, al ser de carácter general, resulta ser fácilmente aplicable por cualquier biblioteca pública, de modo que al interior de cada red Estatal de bibliotecas, lleven sus propios mecanismos de control y evaluación de las acciones emprendidas.

La evaluación del plan estratégico será crucial para idear nuevas estrategias de solución y mejorar las bibliotecas públicas de la nación, estableciendo mecanismos para el control de los objetivos planteados, la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados, así como la planeación de nuevas estrategias capaces de dar respuesta a las incidencias ocurridas y derivadas de la ejecución del plan.

El trabajo por estrategias será fundamental para encauzar los recursos hacia aquello que resulta ser de mayor preponderancia para el cumplimiento de la misión, en este caso, serán las infraestructuras edilicias de las bibliotecas públicas, las tecnologías de la información que se implementen y pongan a disposición en ellas, así como la actualización y riqueza de las colecciones impresas, digitales y de diverso tipo, para propiciar una nueva imagen de la biblioteca pública en México.

3.9.2 Indicadores de seguimiento

3.9.2.1 Seguimiento

La evaluación del plan estratégico y de las acciones emprendidas en la implementación del mismo, son fundamentales para la toma de decisiones y la planeación de nuevas estrategias. Además de ello, llevar a cabo un seguimiento del plan estratégico a lo largo de su ejecución, será de importancia para la revisión simultánea de los procesos.

“Se puede definir el seguimiento como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos”.¹⁷⁷

¹⁷⁷ *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009. p. 8 Disponible en:
326

En este sentido, se tiene que en la fase de seguimiento, participan por lo menos dos partes distintas; en el caso de la implementación del plan estratégico, de manera ejemplificativa, la coordinación estatal de bibliotecas, podrá realizar el seguimiento de una biblioteca municipal que manifieste el avance y acciones realizadas a lo largo de cierto período, en relación a los diferentes objetivos expresados en el plan.

De haber recibido apoyo de alguna índole (mediante la dotación de equipo tecnológico, la proporción de un espacio público, apoyo financiero, etc.) por parte de la administración local o bien, de alguna empresa privada, igualmente se sugeriría extender resultados de manera periódica, a fin de garantizar el profesionalismo y el aprovechamiento de los recursos y, al mismo tiempo, velar por el prestigio de la institución en el cumplimiento de sus funciones, de modo que las bibliotecas públicas se vean favorecidas al momento de solicitar nuevos apoyos ante las instancias externas a la RNBP que dispuestas a brindar apoyo.

La retroalimentación obtenida del seguimiento, se enfoca prioritariamente en la revisión del cumplimiento de las metas y objetivos planteados, por lo que el seguimiento deberá realizarse de manera constante, sin embargo, aun cuando éste se centre en la revisión de avances en relación a los logros obtenidos con respecto a los objetivos estratégicos, un enfoque de mayor amplitud orienta al seguimiento a “supervisar las estrategias y acciones emprendidas por otros, ya sean asociados o no, y decidir las nuevas estrategias y acciones que se deben llevar a cabo para asegurar el avance hacia los resultados más importantes”.¹⁷⁸

Lo anterior, indica que para garantizar la correcta aplicación del plan estratégico y su orientación hacia la calidad total, habrá de considerar, como se ha señalado con anterioridad, observar las tendencias internacionales en materia de bibliotecas públicas, mismas que se ven transformadas con el tiempo y conforme los avances tecnológicos y

http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf [Consultado: 11 enero 2018].

¹⁷⁸ Idem.

de carácter humanístico, entre otros, que permean en las bibliotecas de múltiples latitudes.

Por ello, el seguimiento habrá de ser efectuado no sólo al interior de la RNBP sino también en lo que a otras bibliotecas, agendas internacionales, asociaciones y federaciones de bibliotecas respecta. Lo anterior se fundamenta en que el plan estratégico, ideado con una cobertura a largo plazo, deberá ser controlado y retroalimentado periódicamente, a mediano plazo, para garantizar que los objetivos planteados continúen siendo válidos de acuerdo con los avances de la sociedad en la que se suscita, especialmente con respecto a los factores externos cuya actuación repercute en el desarrollo de la Red, en el caso de México, será menester poner especial atención y dar seguimiento a la política bibliotecaria nacional, a la estructura gubernamental, los cambios en el poder y en el presupuesto, así como a la generación de nuevas tecnologías susceptibles de adquirirse.

El seguimiento, así como la evaluación, podrán llevarse a cabo en cualquier momento dentro del proceso de implementación del plan estratégico; no obstante, el seguimiento, a diferencia de la evaluación, brinda información factual, datos generales como parte de una revisión general de las acciones y logros obtenidos, con lo que se observa la ventaja de obtener información en tiempo real,¹⁷⁹ útil para la gestión del momento. Incluso, dentro de la misma biblioteca pública municipal, habrá de ser necesario llevar a cabo el seguimiento de las diferentes acciones emprendidas con respecto al plan, a fin de que todos los trabajadores se vean involucrados en el proceso y, quienes se encuentren en la coordinación de dicha biblioteca, garanticen el trabajo constante y valoren la eficacia de las decisiones tomadas, en caso de obtener una retroalimentación que manifieste resultados negativos o poco orientados al cumplimiento de los objetivos, ello permitirá a la administración, tomar nuevas decisiones y operar de manera distinta.

De este modo, los objetivos que persigue el seguimiento, en conjunción con el proceso de evaluación y control como parte de la gestión con base en los resultados, son

¹⁷⁹ *Manual de planificación, seguimiento... Op. Cit.*, p. 9

los siguientes:¹⁸⁰

- Apoyar una rendición de cuentas sustantiva a los gobiernos, los beneficiarios, los donantes, otros asociados e interesados directos, [y a la Dirección General de Bibliotecas].
- Inducir una acción correctiva.
- Asegurar una toma de decisiones bien fundada.
- Promover la gestión de riesgos
- Mejorar el aprendizaje individual y el de la organización.

La revisión de los procesos será fundamental, debido a los objetivos expresados, pero además, porque contribuirá a involucrar al personal a comprometerse verdaderamente en el cumplimiento del plan y a ser creativo, proponiendo nuevas acciones encaminadas a la mejora de las bibliotecas públicas, en el marco del plan estratégico.

El seguimiento periódico de los resultados obtenidos, mediante su comparación los indicadores planteados, permitirá llegar al fin de “introducir los ajustes que sean necesarios para alcanzar la meta propuesta”,¹⁸¹ por lo que considerar esta fase a lo largo de la implementación del plan estratégico para la RNBP, coadyuvará a garantizar su efectividad para la institución y para la sociedad que recibe sus servicios, a corto, mediano y largo plazo.

¹⁸⁰ *Ibid.*, p.11

¹⁸¹ Sánchez, Marisela. “Seguimiento y evaluación de planes y proyectos educativos: un reto y una oportunidad”. En: *Omnia*, vol. 14, núm. 3. Venezuela: Universidad del Zulia Maracaibo, 2008. p. 38 Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121002.pdf> [Consultado: 11 enero 2018].

3.9.2.2 Instrumentos de seguimiento

El seguimiento del plan estratégico se verá fuertemente influenciado por el establecimiento de diversos indicadores y puntos de control atribuibles a cada uno de los rubros considerados dentro del plan, donde cada acción realizada podrá ser medida a través de un instrumento en particular, tal como fue referido en el apartado de evaluación.

Para llevar a cabo el seguimiento del plan estratégico reflejado en el presente documento, se sugiere la adopción de los indicadores o puntos de control referidos con anterioridad en las estrategias, donde a cada una corresponde una serie de líneas de acción, con uno o más puntos de control.

A cada acción emprendida, habrá de generarse un instrumento en particular para su seguimiento, de manera general, los instrumentos que podrán ser diseñados para dar seguimiento a las diez estrategias del plan, serán explicados en los siguientes párrafos:

El primer instrumento al que se hará referencia es la *ficha técnica*:

La ficha técnica resume de forma clara y directa qué es aquello que el indicador mide, cómo y cuándo se realiza la medición, cuál es la información generada y quién produce y utiliza dicha información [...] la ficha técnica describe la estrategia con la que se van a conseguir los resultados previstos, aclarando los puntos de partida y de llegada, así como el responsable del mismo.¹⁸²

La ficha técnica podrá ser de utilidad en el seguimiento de todas las estrategias, y será similar al formato general de evaluación, mostrado con anterioridad en la Tabla 43. Un ejemplo adaptable de ficha técnica para el plan estratégico de la RNBP es el siguiente:

¹⁸² *Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas*. Colombia: Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados, Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, 2014. p. 30 Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%2013.pdf> [Consultado 11 enero 2018].

Plan Estratégico (-)		Cédula de evaluación general		
Nombre de la biblioteca:				
Dirección:				
Tipo de biblioteca:				
Prioridad estratégica:				
Estrategia:				
Líneas de acción		Porcentaje de logro	Difusión	Financiamiento
A ()				
A ()				
A ()				
A ()				
A ()				
A ()				
Líneas de acción		Observaciones y cambios		
A ()				
A ()				
A ()				
A ()				
A ()				
A ()				
Responsable de la actividad:				
Responsable del seguimiento:				
Fecha de elaboración:				
Período comprendido de seguimiento:		Del ___ de ___ de 20__ al ___ de ___ de 20__		

Tabla 44. Ficha técnica de seguimiento

(Elaboración propia)

Un instrumento alternativo para el seguimiento del plan estratégico, son las denominadas “salas”, entre las que se encuentran los modelos de *sala de situaciones*, *sala de inteligencia operativa*, *control de gestión y eficiencia por sistemas*, así como el *modelo de gestión de responsabilidad compartida*.¹⁸³

Las salas como instrumento de seguimiento son de utilidad para el intercambio de diversos puntos de vista, logrando tener una visión resumida de la situación que se está cuestionando o siguiendo, además de que, en ocasiones se valdrá del uso de tecnologías y de recursos estadísticos, económicos e información política, para favorecer la toma de decisiones. Por lo anterior, este instrumento requiere de recursos humanos con capacidad de comprensión, previsión de situaciones complejas, capacidad de análisis y creatividad.¹⁸⁴

Con la finalidad de llevar a cabo un seguimiento orientado a valorar los logros alcanzados y la medida en que los objetivos estratégicos van siendo cubiertos, pueden aplicarse otros instrumentos, siendo el primero de ellos la *carta de compromisos*, la cual deberá ser redactada, expuesta y difundida por aquellos en quienes recaerá la toma de decisiones y, sobre todo, la operación del plan a nivel municipal, estatal o nacional. La carta de compromiso permitirá que el equipo o comisión encargada del seguimiento, pueda identificar los compromisos asumidos y valorar las acciones emprendidas para ejecutarlos.¹⁸⁵

Acto seguido a la elaboración de las cartas de compromisos, el personal de los altos mandos y del resto de la organización, habrá de ser capaz de llevar a cabo los mecanismos para la implementación adecuados y, a lo largo del proceso, generar periódicamente un instrumento de seguimiento conocido como *informe de actividades*.

¹⁸³ Sánchez, Marisela. *Op. cit.* p. 40

¹⁸⁴ *Ibid.* p. 41

¹⁸⁵ *Metodología de la fase de ejecución y seguimiento del II Plan Estratégico de la Provincia de Jaén*. Jaén, España: Fundación Estrategias para el Desarrollo de la Provincia de Jaén. p. 2 Disponible en: http://www.planestrajalen.org/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/plan-estrategico/documentos-varios/METODOLOGIA_FASE_EJECUCION_Y_SEGUIMIENTO_II_PLAN.pdf [Consultado: 11 enero 2018].

Un informe de actividades mensual o semanal, favorecerá el control de los objetivos planteados y de su alcance. Dicho informe poseerá factores críticos a evaluar y, para su aplicación como un instrumento de control y seguimiento, será de utilidad óptima debido a su organización y desarrollo detallado de diferentes aspectos.

Como elementos básicos, el informe deberá contener lo siguiente:¹⁸⁶

1. Año del informe.
2. Definición de quienes presentan el informe.
3. Objetivos alcanzados:
 - a. Indicadores.
 - b. Descripción.
 - c. Evidencia.
4. Estados financieros:
 - a. Estado anual de ingresos y egresos.
 - b. Su comparación con el presupuesto anual integral de ingresos y egresos.
 - c. Descripción clara y concisa de los puntos anteriores.
5. Auditoría interna (en caso de realizarla).
6. Análisis de capital humano y público meta.
 - a. Número de socios/as inicial y final, y sus características (sexo, edad, etc.).

¹⁸⁶ Contreras, P. [et al...]. *Op. cit.* p. 119-120

- b. Número de personas voluntarios/as inicial y final, y sus características (sexo, edad, etc.).
- c. Número de donadores/as inicial y final, y sus características (sexo, edad, etc.).

7. Evaluación de los canales de comunicación y su impacto.

8. Directorio.

Los elementos contenidos dentro de los informes podrán ser los expresados en la lista anterior, sin embargo, habrán de sufrir adecuaciones, según la situación que se encuentre en valoración, la actividad y los puntos de control o indicadores determinados previamente para la evaluación y seguimiento.

En general, a partir del informe, “se obtendrán datos cuantitativos e información cualitativa que permita conocer el grado de avance de las actuaciones [...] para estimar el grado de ejecución de las actividades que se lleven a cabo, así como otros datos relevantes, que puedan servir para valorar la ejecución de los diferentes proyectos”.¹⁸⁷

La ficha de seguimiento, la carta de compromiso y el informe, habrán de ser elaborados con total compromiso y objetividad, a fin de proporcionar información fidedigna, completa y veraz que, en su conjunto, permita a las Coordinaciones Estatales de Bibliotecas, a la Subdirección de Planeación, a la Dirección de Operaciones y a la Dirección General de Bibliotecas, con sus distintas subdirecciones y departamentos, observar y controlar los avances y retrocesos en la implementación del Plan.

Por otra parte, se sugiere, además, la utilización del *cuadro de mando integral* que, de acuerdo con Kaplan y Norton,¹⁸⁸

¹⁸⁷ *Metodología de la fase de ejecución [...]. Op. cit. p. 2*

¹⁸⁸ Kaplan, Robert S. y Norton, David. P. *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000, 2002. p. 34

[...] conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral parte de la visión de la organización y de las estrategias, derivando en la confluencia de cuatro factores que pueden observarse a continuación:

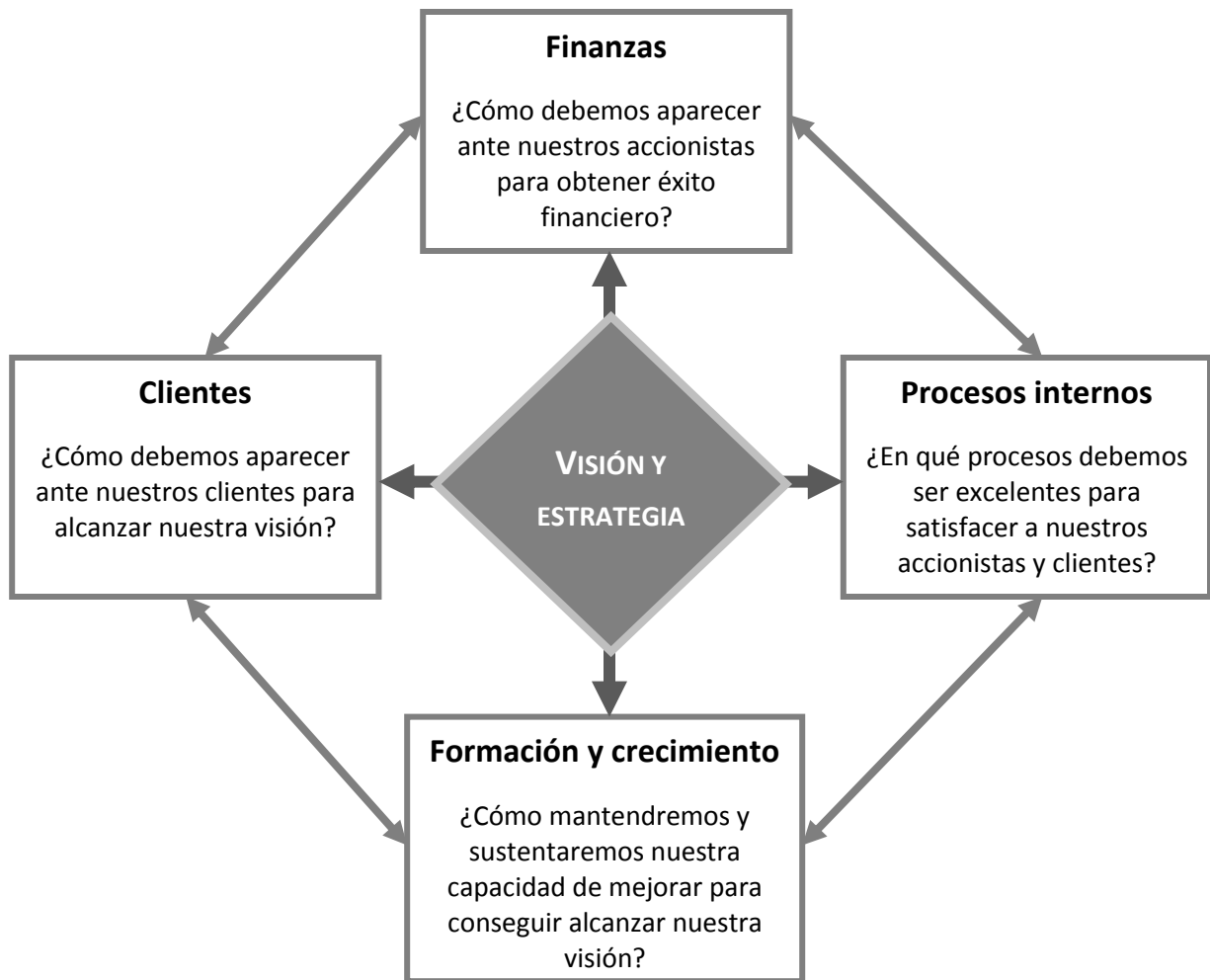


Figura 18. Cuadro de mando integral

Fuente: Adaptado de Kaplan, Robert S. y Norton, David. *Op. cit.* p. 22

Cada uno de los factores en cuestión será susceptible de ser medido con una batería de indicadores, mismos que habrán de ser especialmente “pertinentes, relevantes, exactos, consistentes, objetivos, susceptibles de medición, fáciles de interpretar, accesibles y [...] comparables espacial y temporalmente”¹⁸⁹ de modo que se garantice su aprovechamiento al momento de utilizar el cuadro de mando integral.

Este instrumento es de utilidad para transformar una estrategia a términos operativos,¹⁹⁰ por lo que podrá ser una herramienta metodológica útil en la fase de operación, sin embargo, éste no se orienta únicamente a la fase operativa, sino que resulta ser un sistema de gestión estratégica a largo plazo orientado a efectuar los siguientes procesos:¹⁹¹

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback [retroalimentación] y formación estratégica.

De acuerdo con el último punto, este cuadro será entonces provechoso para la fase de seguimiento, ya que una vez identificados los avances, logros y escollos en el desarrollo de las líneas de acción, será necesario tomar nuevas decisiones y dar un nuevo curso a aquellas acciones emprendidas que no se encuentren orientadas al cumplimiento de las estrategias y, por consiguiente, de la visión de la RNBP que fue planteada; para ello, el cuadro de mando integral y los cuestionamientos en él manifestados, entre otros apartados del modelo expuestos en la obra citada, servirán dentro de la fase de seguimiento.

Adicionalmente, será conveniente establecer una línea de tiempo con logros, hitos y

¹⁸⁹ *Metodología de la fase de ejecución [...]. Op. cit. p. 2*

¹⁹⁰ Kaplan, Robert S. y Norton, David. *Op. cit. p. 22*

¹⁹¹ *Ibid. p. 23*

momentos relevantes para la consecución de cada propuesta,¹⁹² esta línea del tiempo favorecerá la apreciación visible y el entendimiento de los progresos realizados, al mismo tiempo que permitirá notar los aspectos que aún falta atender por parte de la Red.

Como último instrumento básico referido en este trabajo y aplicable a la fase de seguimiento, se tiene el establecimiento de una *ruta crítica* que podrá diseñarse anualmente o bien, por lapso total de tiempo estimado para el cumplimiento de la estrategia.

El objetivo principal es determinar la duración de un proyecto, entendiendo éste como una secuencia de actividades relacionadas entre sí, donde cada una de las actividades tiene una duración estimada. [...] Una ruta es una trayectoria desde el inicio hasta el final de un proyecto. En este sentido, la longitud de la ruta crítica es igual a la trayectoria más grande del proyecto.¹⁹³

La ruta crítica, entonces, podrá utilizarse como un instrumento de seguimiento apegado a la temporalidad de operación de las líneas de acción, siendo un instrumento eficaz para predecir el tiempo de duración de la implementación de la estrategia y, por lo tanto, de orientar el resto de los instrumentos de evaluación y seguimiento, a los plazos en los que las actividades son llevadas a cabo.

Existen algunas fórmulas y métodos para estructurar una ruta crítica, siendo uno de los más difundidos el diagrama de flechas en el que se expresa la causalidad de cada una de las fases o actividades para realizar la estrategia o proyecto. No obstante, para facilitar la comprensión de este método, a continuación se observan los pasos a seguir para conformar una ruta crítica.¹⁹⁴

¹⁹² Contreras, P. [et al...]. *Op. cit.* p. 117

¹⁹³ "CPM (Critical Path Method) o Método de la Ruta Crítica". En: *Investigación de Operaciones*. Disponible en: <http://www.investigaciondeoperaciones.net/cpm.html> [Consultado: 12 enero 2018].

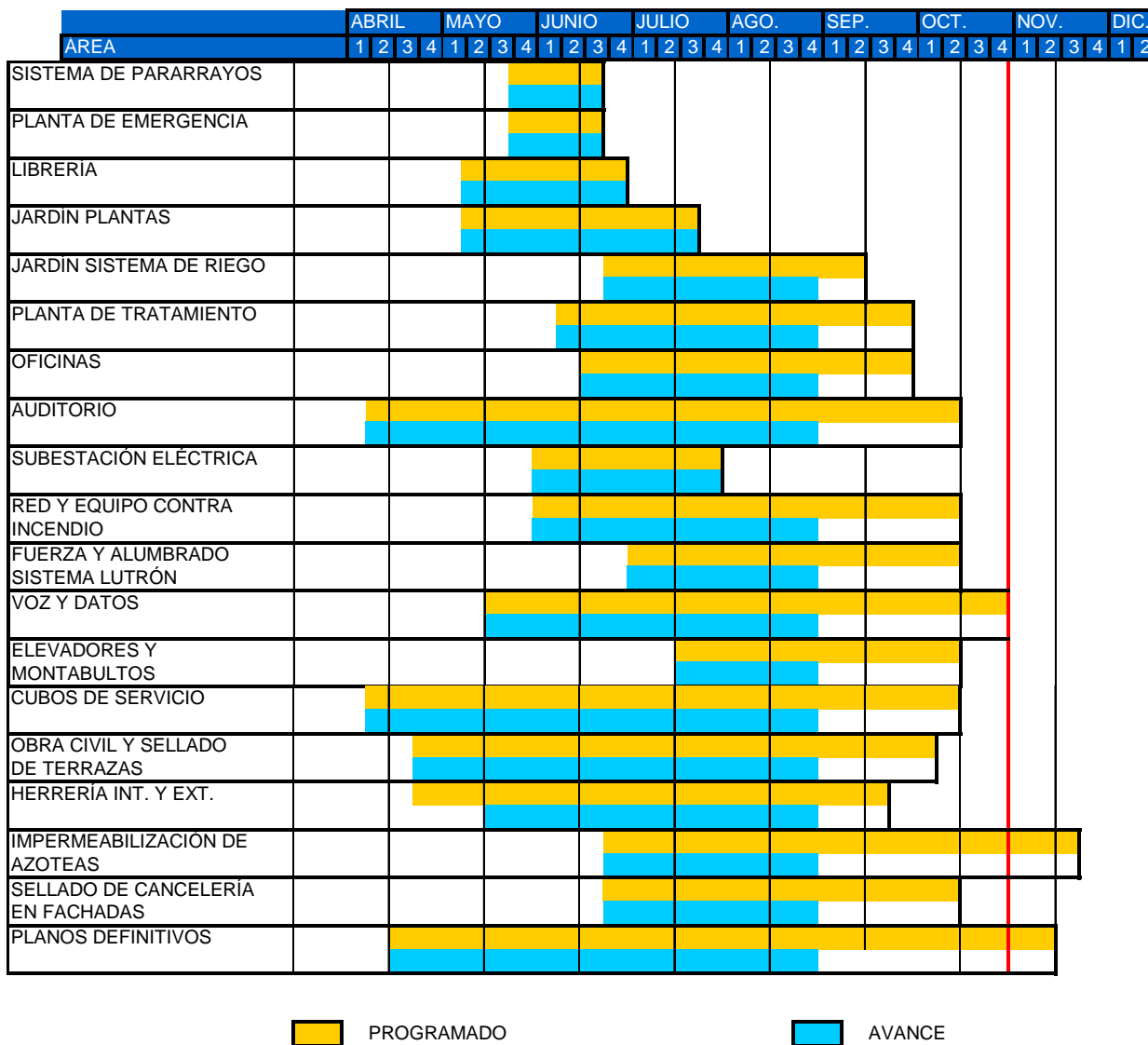
¹⁹⁴ Idem.

1. Definir el proyecto con todas sus actividades o partes principales.
2. Establecer relaciones entre las actividades. Decidir cuál debe comenzar antes y cuál debe seguir después.
3. Dibujar un diagrama conectando las diferentes actividades en base a sus relaciones de precedencia.
4. Definir costos y tiempo estimado para cada actividad.
5. Identificar la trayectoria más larga del proyecto, siendo ésta la que determinará la duración del proyecto (Ruta Crítica).
6. Utilizar el diagrama como ayuda para planear, supervisar y controlar el proyecto.

Las líneas de acción diseñadas podrán situarse en una tabla o gráficos, con las estrategias, objetivos estratégicos señalados o acciones emprendidas, a fin de mostrar visualmente el progreso obtenido y facilitar la comprensión de los fenómenos.

Para ilustrar este instrumento de gran utilidad para el seguimiento, a continuación se presentan dos ejemplos de rutas críticas utilizadas en la Biblioteca Vasconcelos, durante la gestión 2007-2009:

PROGRAMA DE OBRA TRABAJOS PARA APERTURA DE LA BIBLIOTECA VASCONCELOS.



Gráfica 10. Ruta crítica para el programa de obra

Fuente: *Rutas críticas BV*. Biblioteca Vasconcelos, gestión 2007-2009.

[Documentación inédita].

La ruta crítica anterior, corresponde al programa de obra, trabajos y desarrollo de la infraestructura edilicia para la apertura de la Biblioteca Vasconcelos, en este caso, dentro de la documentación inédita puede verse que fueron utilizadas múltiples rutas críticas

para distintas acciones emprendidas, en este caso, el programa de obra o construcción del edificio destinado a albergar esta biblioteca. La característica de este modelo de ruta crítica se encuentra en la ausencia de códigos y porcentajes escritos, sino en la graficación del avance de cada una de las áreas, mediante barras, mostrándose, por un lado, el período programado para la culminación de cada acción y, por el otro, una barra indicativa del grado de avance alcanzado.

Como puede observarse, el seguimiento constituye una fase fundamental para garantizar el efectivo cumplimiento del plan estratégico y del propósito para el que fue planteado; la retroalimentación constante al interior de la RNBPN, favorecida por los canales de comunicación y el modelo administrativo empleado, entre otros aspectos, coadyuvará a la conformación de bibliotecas públicas de calidad y, sobre todo, de la consecución de los objetivos estratégicos en atención a las problemáticas presentes en las bibliotecas públicas mexicanas.

En su conjunto, los distintos elementos del plan estratégico que fueron desarrollados a lo largo de este tercer capítulo, fueron desarrollados según las consideraciones aplicables, tendencias internacionales en bibliotecas públicas, así como metodologías administrativas vigentes en todo tipo de organizaciones.

Se espera que el plan estratégico aquí propuesto sea considerado como un punto de partida para mejorar las condiciones de las bibliotecas pertenecientes a la RNBPN, garantizando el cumplimiento de su misión y la orientación de todas sus actividades y procesos hacia una visión renovada que permita un mayor acercamiento e interacción con las necesidades reales de la población.

Conclusiones



LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA aplicada a redes de bibliotecas públicas es un fenómeno recurrente a nivel internacional, lo cual revela la importancia y utilidad de esta herramienta y metodología de trabajo al interior de las organizaciones.

La Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México, en el entorno actual, se ve inmersa ante una serie de fenómenos externos que inciden en su actuación y desarrollo, adecuarse a los cambios vertiginosos que experimenta la sociedad globalizada, representará un gran reto para la red en su conjunto, sin embargo, será posible realizarlo tomando en cuenta los factores de éxito y nuevas tendencias de cambio en las organizaciones, tales como la orientación hacia la calidad, la interdisciplinariedad, así como el aprovechamiento del talento y la constitución de equipos de trabajo transversales, dinámicos y participativos.

El desarrollo de una planeación estratégica nacional requerirá contar con un equipo de planeación diverso y debidamente preparado en materia de calidad e innovación en bibliotecas públicas. En este sentido, será igualmente importante considerar los modelos administrativos al interno de la organización, así como favorecer el establecimiento de alianzas estratégicas con diversos sectores de la sociedad, públicos, privados y orientados hacia la calidad, el profesionalismo y la cooperación.

En suma, la planeación estratégica contribuirá a agilizar, optimizar y orientar el proceso de toma de decisiones de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México, favorecerá el aprovechamiento de los recursos materiales, tecnológicos, humanos y financieros y propiciará la adopción de una visión de cambio institucional, favoreciendo la

creación de nuevas estrategias para posicionar a las bibliotecas públicas mexicanas de cara a las exigencias actuales.

La Red Nacional se constituye por diversos rubros de actuación que, tal como fue mencionado, se posicionan en un estatus de fortaleza o de debilidad, fenómenos tales que se vinculan con una serie de variables externas e internas, dando como resultado diferentes problemáticas.

El plan estratégico desarrollado en el presente documento, pretenderá, entonces, sentar las bases para el establecimiento de un mecanismo básico de mejora de las bibliotecas públicas del país, su atención e implementación responderá a las exigencias políticas del momento, así como a la predisposición del cuerpo directivo de la RNBP para comenzar a trabajar en aras de la satisfacción educativa, cultural y formativa de la población mexicana a través de sus bibliotecas públicas.

La investigación realizada bajo técnicas documentales, cuantitativas y cualitativas, así como la propuesta generada a modo de “Plan estratégico” en el Capítulo 3, brindaron la posibilidad de comprobar diversos fenómenos y supuestos planteados dentro del mismo.

El presente estudio concluyó que la planeación estratégica resulta ser una herramienta fundamental en la administración de aquellas redes de bibliotecas públicas orientadas a prevalecer como entes activos y funcionales dentro de la sociedad a la que sirven, siendo contundente el hecho de que aquellas redes de bibliotecas públicas con gran éxito (reflejado éste en la participación profusa de su comunidad de usuarios y el impacto de los servicios bibliotecarios y de información hacia la misma), son aquellas que cuentan con planes estratégicos actualizados, vigentes y en ejecución. Adicionalmente, a partir del uso de técnicas de investigación cualitativas empleadas en el desarrollo inicial de la investigación, con fines comparativos entre redes de bibliotecas públicas a nivel internacional, se observó y reiteró que la planeación es, en efecto, una herramienta y metodología facilitadora de la gestión y la toma de decisiones en

bibliotecas públicas, con lo que se afirma que la hipótesis H1 pudo ser comprobada.

Asimismo, se refiere que el análisis interno y externo de los fenómenos a redireccionar bajo el diseño de un plan estratégico, son fundamentales para la elaboración de dicho trabajo; de modo que para la realización de un plan estratégico de un objeto de gran magnitud como la RNBP, fue imprescindible y de gran utilidad el contar con fuentes estadísticas de carácter gubernamental y público, así como con un estudio diagnóstico previo, holístico y descriptivo que dio cabida a la formulación de propuestas tenaces y específicamente dirigidas hacia las problemáticas de mayor magnitud.

A lo largo del desarrollo del capítulo 2, por su parte, se dio paso a la comprobación de la H2, donde se concluyó que las condiciones económicas, sociales, ambientales, políticas, tecnológicas y demográficas presentes en la sociedad mexicana, son factores incidentes en el desarrollo de las bibliotecas públicas y, la formulación de un plan estratégico para las mismas habrá de considerar tales aspectos, a fin de proponer líneas de acción factibles de ser ejecutadas bajo las condiciones en que las bibliotecas se encuentran inmersas.

De igual forma, bajo investigaciones preliminares realizadas para dar sustento al plan estratégico, se formuló la H3, donde al observarse que eran múltiples las problemáticas de la RNBP desde diversos rubros, se especuló que los mismos podrían presentar diferencias, posicionándose como prioritarios ante el resto. Así, en el capítulo 2, mediante el análisis correlacional aplicado a las distintas variables que fueron diagnosticadas como parte del análisis interno de la RNBP, se comprobó dicha hipótesis, observando que el desarrollo y actualización de las bibliotecas públicas mexicanas ha sido desigual, no sólo por área geográfica en el territorio nacional sino, sobre todo, en las diversas aristas que componen a cada una de las bibliotecas. De esta forma, se llega a la conclusión de que la calidad total que persigue todo plan estratégico jamás podrá ser alcanzada de persistir desigualdades al interior de las organizaciones, llevar a un estadio de calidad cada uno de los rubros componentes del engranaje propio de estas instituciones, coadyuvará a poseer mejores bibliotecas públicas. No obstante lo anterior, conseguir posicionar a las

bibliotecas públicas como un servicio cúspide para el desarrollo educativo y recreativo de la comunidad, habrá de ser el resultado de la confluencia de múltiples factores, tales como el apoyo de las autoridades al frente de la Secretaría de Cultura a la que pertenece, así como de la Dirección General de Bibliotecas, las acciones que el personal a cargo esté dispuesto a emprender por mejorar la RNBP, la preparación con la que cuente al respecto, su visión y apertura al cambio.

Aunado a los factores gubernamentales y políticos como un elemento clave para la implementación del Plan Estratégico, se comprobó la pertinencia señalada por la H4, de atender los objetivos estratégicos determinados para la solución de las prioridades estratégicas identificadas, pues tal como se refirió en los capítulos 1 y 3, la conformación de líneas de acción requiere del establecimiento de un objetivo que permita orientar de manera efectiva todos los esfuerzos y recursos necesarios para solucionar las problemáticas prioritarias.

En cuanto al capítulo 3, éste permitió emprender el trabajo propositivo de formulación del plan estratégico para la RNBP, concluyendo que el plan estratégico generado no es sino resultado de un proceso lineal que partió del estudio comparativo de planes estratégicos a nivel internacional para poder brindar un instrumento no aislado de los esfuerzos llevados a cabo en otras latitudes, sino en sintonía con los avances y propósitos de las bibliotecas en las agendas prospectadas para los años venideros (2020-2030). Asimismo, el análisis cuantitativo ideado para la determinación de los índices de independencia, de debilidad y el grado de problemática e impacto, constituyeron una técnica eficiente que permitió identificar las prioridades estratégicas de la RNBP en el momento actual, de manera imparcial y objetiva, por lo que se recomienda el empleo de este tipo de mediciones y cálculos al momento de determinar prioridades estratégicas en futuros esfuerzos de planeación.

La hipótesis H5 fue comprobada de manera parcial, ya que de manera teórica, expresada en el capítulo 3, fue menester formular prioridades, estrategias y líneas de acción dentro del plan estratégico ideado, sin embargo, la contribución del mismo para

dar solución real a las problemáticas que aquejan a las bibliotecas públicas del país, sólo podrá ser medible en su totalidad al momento de llevarse éste a cabo. Por el momento, queda este plan estratégico como un instrumento de planeación a nivel macro para la RNBP, susceptible de ser implementado en la medida en que en los años subsecuentes las condiciones del entorno y las tendencias mundiales en bibliotecas públicas se vean enriquecidas o modificadas.

Cabe señalar que el presente documento es el resultado de un ferviente interés por las bibliotecas públicas mexicanas, tantas veces relegadas por las autoridades y la sociedad misma y no de manera infundada, sino debido a la ausencia de mecanismos que las posicionen de frente a la comunidad como una institución atractiva y útil para todos.

Por otra parte, es conveniente señalar que el presente trabajo fue elaborado y conformado con los elementos y metodología propios de una tesis de grado como trabajo recepcional, con la fundamentación, estructura y aparato crítico indicados para tal propósito, de modo que al momento de retomar el plan estratégico con fines de implementación en la RNBP, será necesaria la generación de un nuevo formato, propicio para la difusión del mismo hacia el interior de la Red así como hacia los distintos actores de la sociedad y los ciudadanos, pues tal como se observa en planes estratégicos de redes de bibliotecas públicas de distintas naciones, éstos se muestran en documentos cuya presentación se ve enriquecida por fotografías de gran calidad y significado, un diseño editorial atractivo con gráficos, imágenes y bloques de texto medidos que, en suma, facilita la comprensión sintética de sus contenidos y no pretende instruir en la elaboración de planes estratégicos, ni en los mecanismos de operación ni evaluación, sino difundir a la mayor cantidad posible de personas una nueva acción emprendida por mejorar una institución social como la RNBP.

Por último, en cuanto a la hipótesis H6, ésta fue comprobada en su totalidad, ya que, según las pautas administrativas planteadas en el capítulo 3 y el diagnóstico de la estructura administrativa expresado en el capítulo 2, se concluyó que el modelo administrativo empleado, así como la estructura organizacional, constituyen el elemento

clave para la implementación de las estrategias, influyendo de manera positiva o negativa en los cursos operativos de la institución, llevándola a la actualización, modernización y ejercicio de su misión dentro de la sociedad o, por el contrario, a su rezago, obsolescencia, falta de impacto, decadencia y paulatina desaparición.

Un modelo administrativo presente de manera arbitraria en la institución, dado por las circunstancias, el clima laboral, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo de los recursos humanos en quienes recae la dirección, planeación, operación y demás cargos administrativos a lo largo de la RNB, da como resultado la ausencia de mecanismos eficaces de planeación o bien, de esfuerzos poco útiles para la mejora institucional, por lo que se afirma que la adopción de un modelo administrativo apropiado, en conjunción con factores externos a favor, contribuirá a la ejecución de manera plena y certera de un plan estratégico ideado para mejorar las condiciones de las bibliotecas públicas mexicanas y llevar a la RNB a posicionarse como un ente público de calidad para todos, de frente a las exigencias del entorno y orientado a dar respuesta a las demandas venideras a nivel internacional en materia de bibliotecas públicas.

En suma, las bibliotecas públicas mexicanas, constituyen un patrimonio de singular valor y, aun cuando han sufrido diversas transformaciones, avances y retrocesos en su constitución y proceder, poseen una misión social emancipadora, necesaria para la sociedad mexicana.

Las tareas por realizar en el cumplimiento de los objetivos institucionales habrán de responder a nuevos parámetros administrativos, estrategias de gestión diversas y una orientación generalizada hacia el éxito de las bibliotecas públicas de la nación, no sólo por hacer efectiva su importancia a nivel social y educativo, sino como un factor esencial para garantizar el acceso a la información para todos los ciudadanos, extender las oportunidades educativas y de formación hacia toda la sociedad, de manera gratuita e igualitaria, impulsar la formación de valores, disminuir la brecha digital y preservar la memoria y la identidad de los pueblos a través de su lengua, conocimiento y tradiciones, además de contribuir a la paz social.

La Red Nacional de Bibliotecas Públicas habrá entonces de perpetuar su existencia en la comunidad no como una entidad estática, sino como una institución capaz de responder a su misión social, a su visión y a los objetivos para los que fue creada; para ello, se espera que el plan estratégico vertido en este documento, sea un punto clave ante el que se presenten nuevas disquisiciones e iniciativas por observar a cada biblioteca pública, en su particularidad, y a la Red, en conjunto, como elementos de cambio y de mejora para su comunidad, pues al ser una institución pública, sostenida por la sociedad y al servicio público de la misma, de manera gratuita, imparcial, flexible e inclusiva, la RNBP podrá fungir como un punto nodal para el desarrollo cultural, educativo, axiológico, tecnológico y recreativo de México.

Bibliografía



Ang, Conny. *La biblioteca y la sociedad mediática e introducción de los medios electrónicos en las bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999.

Artal, Carmen. *La biblioteca pública vista pels ciutadans: informe de l'estudi realitzat a tres ciutats, 1998–99*. Barcelona: Fundación Bertelsmann: Diputació de Barcelona, Àrea de Cultura, 1999.

Asantewa, Doris. *Strategic planning basics for special libraries*. Estados Unidos: Special Libraries Association, 1992.

Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick y S. Kerr. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass, 2002.

Ballester, Josefina; Camps, Elisa; Mayol, M. Carme. *Normes per a biblioteques públiques a Catalunya*. Barcelona: Associació de Bibliotecaris de Catalunya: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 1984–1991. 2 vol.

Beleidsplan 2016-2019. La Haya: Bibliotheek Den Haag. Disponible en: <https://www.bibliotheekdenhaag.nl/Bibliotheeken/Over-Bibliotheek-Den-Haag/Beleidsplan-en-jaarverslag.htm> [Consultado 15 junio 2017].

Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina: Plan Estratégico 2008-2018. Medellín, Colombia: Alcaldía de Medellín, 2008.

Biblioteques de Barcelona 10 años +: nuevos retos, nuevas oportunidades: Plan de Biblioteques de Barcelona 2011-2010. Barcelona: Biblioteques de Barcelona, 2010.

Bibliothèque publique de Cornwall: Plan stratégique 2013-2016. Disponible en: http://library.cornwall.on.ca/wp-content/uploads/2012/01/Strategic-plan-2013-final_fr.pdf [Consultado: 14 diciembre 2016].

“Business Plan London Public Library”. En: 16-19 Multi-year Budget for the City of

London, 2016-2019. Disponible en: <https://www.london.ca/city-hall/budget-business/business-planning/Documents/2016-2019/BP-London%20Public%20Library-Final-Secured.pdf> [Consultado 26 septiembre 2017].

Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arao. *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. 2ª ed. México: McGrawHill, 2011.

Claus per a l'èxit: indicadors de rendiment per a biblioteques públiques. Barcelona: Eumo: Diputació de Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 1995. (Materials per a la biblioteca pública; 1).

Comalat, Maite; Reyes, Lourdes. “Al voltant del servei bibliotecari a zones rurals: tres oportunitats de canvi”. *Item*, núm. 27 (jul.–des. 2000). p. 65–74.

-----*Els serveis bibliotecaris en zones rurals: una proposta d'actuació viable*. Barcelona: Diputació de Barcelona, Servei de Biblioteques, 2000.

Commune de Schaerbeek: Plan quinquenal de développement de la lecture 2013-2018. Bibliothèques publiques. Disponible en: <http://www.schaerbeek.be/files/src/documents/se-detendre/culture-loisirs/bibliotheques/pqdl.pdf> [Consultado: 23 mayo 2017].

Comprehensive, efficient and modern public libraries: standards and assesment 2001. Department for Culture, Media and Sports's. Disponible en: <http://www.libecon2000.org/dcms/> [Consultado: 2 mayo 2016].

Conozca su vecindario: Plan estratégico de la Biblioteca Pública del Distrito de Columbia 2017-2021. Disponible en: https://www.dclibrary.org/sites/default/files/dcplstrategicplan_2017_2021_espanol.pdf [Consultado: 14 abril 2017].

Contreras, P. [et al...]. *Manual de Planeación Estratégica*. México: IMJUVE, [20--].

Cope, Robert G. *El plan estratégico: haga que la gente participe*. Colombia: Legis, 1991.

“CPM (Critical Path Method) o Método de la Ruta Crítica”. En: *Investigación de Operaciones*. Disponible en: <http://www.investigaciondeoperaciones.net/cpm.html> [Consultado: 12 enero 2018].

Corporate Planning. National Open University of Nigeria: School of Management Sciences. Disponible en: <http://nouedu.net/sites/default/files/2017-03/ENT313.pdf> [Consultado 2 junio 2016].

Cortés, Luis. “Reducen presupuesto en cultura para 2017”. En: *El Universal*, 11 noviembre 2016.

Cortina, Adela. “Valores morales: comportamiento social”. En: *El Siglo XX: mirando hacia atrás para ver hacia adelante*. España: FAES Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales, 2001. p. 319-345. Disponible en: https://www.cnfl.go.cr/documentos/comision_valores/valores_morales_comportamiento_social.pdf [Consultado 11 octubre 2017].

Dirección General de Bibliotecas. *Información general*. Disponible en: http://dgb.conaculta.gob.mx/info_detalle.php?id=6 [Consultado 23 mayo 2017].

----- . *La Red Nacional de Bibliotecas Públicas*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1991. Disponible en: <http://dgb.conaculta.gob.mx/Documentos/PublicacionesDGB/ApoyoCapacitacionBibliotecaria/SerieLeyesReglamentos/RedNacional.pdf> [Consultado: 1 junio 2012].

En Puebla, anuncian prioridades de las bibliotecas públicas en la nueva agenda cultural. En: MugsNoticias, 24 de agosto 2017. Disponible en: <http://www.mugsnoticias.com.mx/cultura/en-puebla-anuncian-prioridades-de-las-bibliotecas-publicas-en-la-nueva-agenda-cultural/> [Consultado 29 agosto 2017].

Fernández de Zamora, Rosa María. “Las bibliotecas públicas en México: historia, concepto y realidad”. En: *Memoria del Primer Encuentro Internacional sobre bibliotecas públicas*. México: CONACULTA, 2001.

Ferrieri, Luca. *La promozione della lettura in biblioteca. Modelli e strategie in un'indagine nazionale sulle biblioteche pubbliche*. Editrice Bibliografica, 1996. Disponible en: <https://www.libreriauniversitaria.it/promozione-lettura-biblioteca-modelli-strategie/libro/9788870754445> [Consultado 18 de febrero 2017]

Fink, Norman y Boivin, Richard. “Les centres régionaux de services aux bibliothèques publiques du Québec”. *Bulletin des bibliothèques de France*, n° 6, 2002. p. 80–85.

Galaud, Nicolas. “Bibliothèques et territoires”. *Bulletin des bibliothèques de France*, n° 3 (abril 2001). p. 20–26.

García López, Genaro Luis. “Evolución histórica de los conceptos de biblioteca pública, sistema de bibliotecas y política bibliotecaria”. En: *Códice*, julio – diciembre, año 2007, vol. 3, número 002. Bogotá, Colombia: Universidad de La Salle., pp. 15-16

Garrido, Felipe. “La casa de todos= thehouse of one and all”. En: *Biblioteca Vasconcelos Library*. México, Distrito Federal: CONACULTA; Editorial RM, c2006.

Gill, Philip. “A manifesto for the world”, En: *Public library journal*, vol. 17, no. 1 (Primavera, 2002).

Gimeno Perelló, Javier. “Calidad bibliotecaria: los indicadores como herramientas de medición”. En: *Revista Chilena de Bibliotecología: Infoconexión*, núm. 2, Mayo 2011.

Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas. Colombia: Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados, Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, 2014. Disponible en: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20)

20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%202013.pdf [Consultado 11 enero 2018].

Guideliness for the preparation of library plans in 2001. Department for Culture, Media and Sports's. Disponible en: <http://www.libplans.ws/guideliness/2001/default.asp> [Consultado: 9 mayo 2012].

Haavisto, Tuula. "Networking is the key word in Finnish public libraries". En: *Public libraries*, vol. 40, no. 6 (Ene/Feb. 2002). p. 45–47.

Hernández Pacheco, Federico. "Temas de investigación viables para la mejora y modernización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas". En: Memoria del XXVII Coloquio de investigación bibliotecológica y de la información: La investigación y la educación en Bibliotecología en la sociedad del conocimiento. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2010.

----- . *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*, México: Universidad Complutense de Madrid, ENBA, Libraryoutsourcing, 2012a.

----- . "Marco normativo e indicadores de las bibliotecas públicas de México y Colombia". En: Investigación bibliotecológica. Vol. 26, núm. 58, septiembre-diciembre, 2012b.

----- . "Modernización de bibliotecas públicas en México (2007-2009)". En: *Biblioteca Universitaria*, vol. 16, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 21-32. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28528266003> [Consultado: 17 septiembre 2015].

Hernández Pacheco, Federico y Quezada Escamilla, Diana. "Los recursos humanos en las bibliotecas públicas de México: una investigación exploratoria". En: *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, Vol. 30, Núm. 68, enero-abril, 2016, pp. 17-50

Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill, 2014.

Herrera, Alma y Didriksson, Axel. *Manual de planeación prospectiva estratégica: su aplicación a instituciones de educación superior*. México: UNAM, 2006.

Himmel, Athel; Wilson, William James. *Planificar per a aconseguir resultats: un procés de transformació de la biblioteca pública*. Lleida: Pagès Editors; Barcelona: Diputació de Barcelona, 2001. (Materials per a la biblioteca pública; 3).

Huysmans, Frank y Hillebrink, Carlien. *The future of the Dutch public library: ten years on*. La Haya: Netherlands Institute for Social Research, junio 2008. Disponible en: <https://www.scp.nl/dsresource?objectid=e226ca56-d730-4bd5-95b1...type=org> [Consultado: 17 octubre 2017].

International Federation for Library Associations. *Normas para bibliotecas públicas*. Madrid: ANABAD, 1974.

----- . *Pautas para bibliotecas públicas*. Sección de Bibliotecas Públicas. Madrid: Dirección General del Libro y Bibliotecas, 1998. Disponible en:

----- . *The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development*. Philip Gill (coord.) München: K.G. Saur; Section of Public Libraries, 2001. (IFLA publications; 97).

Instituto Nacional de Acceso a la Información (México). *Estructura orgánica de la Secretaría de Cultura*. Disponible en: http://portaltransparencia.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama.do?method=showOrganigrama&_idDependencia=11141 [Consultado: 14 septiembre 2017].

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México). *Censos y conteos de población y vivienda*. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/default.html> [Consultado 10

enero 2017].

------. *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2014*. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/enadid/2014/> [Consultado 20 enero 2017]

------. *Encuesta Nacional de los Hogares 2016*. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/default.html> [Consultado: 10 enero 2017].

------. “Encuesta Nacional sobre disponibilidad y uso de tecnologías de la información en los hogares, 2015”. En: *Boletín de prensa* núm. 131, 14 marzo de 2016. p. 2

------. *Banco de indicadores sociodemográficos*. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/indicadores/?ind=6200240493&ag=00> [Consultado 20 febrero 2016].

------. *Indicadores de Ciencia y Tecnología*. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=19007> [Consultado 20 enero 2017].

Jacob, M. E. L. *Strategic Planning: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. Nueva York: Neal-Schuman Publishers, 1990.

Kaplan, Robert S. y Norton, David. P. *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000, 2000, 2002.

Koontz, Harold. “The Management Theory Jungle Revisited.” En: *The Academy of Management Review*, vol. 5, no. 2, 1983, pp. 181-183. Disponible en: www.jstor.org/stable/257427. [Consultado: 28 agosto 2015].

La contribución de las bibliotecas públicas al desarrollo de los países: hacia una

agenda de investigación. Paipa, Boyacá, Colombia: CERLALC; UNESCO, 31 de agosto y 1º de septiembre de 2011. Disponible en: http://www.cerlalc.org/files/tabinterno/06ccbf_Cont_Bib_Pub_Final.pdf [Consultado: 22 octubre 2017].

Library Strategy 2010: Policy for access to knowledge and culture. Finlandia, 2010. Disponible en: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2003/liitteet/opm_98_kseng.pdf?lang=en [Consultado 27 enero 2015].

London Public Library Strategic Plan 2014-2017: Library space is community place. Disponible en: http://www.londonpubliclibrary.ca/sites/default/files/strategic_plan_2014_2017_final%20for%20web.pdf [Consultado 22 septiembre 2017].

Management Sciences for Health Virtual Strategic Planning Program, Módulo 2. AAAH Training Workshop on Regional Guidelines for Country Strategic Planning of Human Resources for Health. K. Johnson Lassner ed. Mandaluyong, Filipinas, 5-9 Mayo 2008. Disponible en: http://www.classtoolkit.org/sites/default/files/documents/I-TECH_Intro_to_Strategic_Planning.pdf [Consultado: 17 diciembre 2015].

Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009. Disponible en: http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf [Consultado: 11 enero 2018].

Mascarell, Ferran. “Establecer un plan de bibliotecas en la ciudad: una tarea de participación”. En: *Jornadas Biblioteca Pública y Políticas Culturales (3es: Barcelona, 2000)*. *3as Jornadas Biblioteca Pública y Políticas Culturales: la biblioteca pública, puerta de acceso al conocimiento*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2000.

Matthews, Stephen A. y Matthews Kimberly D. *Crash Course in Strategic Planning*. California: Libraries Unlimited, 2013.

Menéndez Seoane, Susana. *La planificación de bibliotecas públicas en España de 1978 a la actualidad*. Universidad de A Coruña, Departamento de Humanidades, [20--]. Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/viewFile/RGID0707220209A/9427> [Consultado: 22 enero 2016].

Merlo Vega, José Antonio y Omella i Claparols, Ester. “Biblioteca pública y municipio: convivencia y conveniencia”. En: *Educación y Biblioteca*, núm. 135. Salamanca: Facultad de Traducción y Documentación, Universidad de Salamanca, mayo-junio 2003.

Metodología de la fase de ejecución y seguimiento del II Plan Estratégico de la Provincia de Jaén. Jaén, España: Fundación Estrategias para el Desarrollo de la Provincia de Jaén. Disponible en: http://www.planestrajajen.org/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/plan-estrategico/documentos-varios/METODOLOGIA_FASE_EJECUCION_Y_SEGUIMIENTO_II_PLAN.pdf [Consultado: 11 enero 2018].

México. “Decreto de creación de la Secretaría de Cultura”. En: *Diario Oficial de la Federación*, 17 de diciembre de 2015. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5420363&fecha=17/12/2015 [Consultado: 18 marzo 2016].

----- . “Ley General de Bibliotecas”. Congreso de la Unión, Cámara de Diputados. En: *Diario Oficial de la Federación*, 21 de enero de 1988. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/134.pdf> [Consultado 12 noviembre 2016].

------. *Presupuesto de egresos de la Federación*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2015. p. 39.

Miklos, Tomás y Tello, Ma. Elena. *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. México: Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barros Sierra; Grupo Noriega Editores; Limusa, 1992.

Mintzberg, Henry. *Biblioteca de planeación estratégica*. México: Prentice Hall, c1995.

Modelo de Excelencia da Gestao. Disponible en: <http://www.fnq.org.br/espanol/modelo-de-excelencia-da-gestao> [Consultado: 17 septiembre 2017].

Moral Iglesias, Carmen del, Pedreira Campillo, Gilberto y Sanz Villa, Juan Ramón. *Plan de accesibilidad en la red de Bibliotecas Públicas del Ayuntamiento de Madrid*. Madrid: Ayuntamiento de Madrid, [20--]. Disponible en: http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO23692/accesibilidad_BP_madrid.pdf [Consultado 10 marzo 2017].

Münch, Lourdes. *Administración y estilos de gestión: la clave de la competitividad*. México: Pearson, 2014.

New Frontiers in Public Library Research. Londres: Koros Press Limited, 2013.

Nichols, Fred. *Strategy, Strategic Planning, Strategic Thinking, Strategic Management*. Disponible en: http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf [Consultado: 22 octubre 2015].

Niño González, Anayr. *Plan estratégico 2013-2017. Biblioteca pública Cubará Boyaca*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/146330251/Plan-estrategico-2013-2017-de-la-biblioteca-Publica-del-Municipio-de-Cubara> [Consultado: 23 septiembre 2017].

O *Modelo de Excelencia da Gestao*. Disponible en:

<http://www.tangram.net.br/Egaion/CliDocs/egaion/Material%20de%20Estudo%20-%20UT4%20-%20PDF%20Normal.pdf> [Consultado: 17 septiembre 2017].

OBA: bestuurs verslag 2015. Ámsterdam: Stichting Openbare Bibliotheek Amsterdam, jaarverslag 2015. Disponible en: https://www.oba.nl/dam/bestanden/jaarverslagen/jaarverslag_15_defdigiversie.pdf [Consultado: 12 mayo 2017].

Omella I Claparols, Ester, Pernayer I Bastardas, Jordi y Reyes I Camps, Lourdes. *Los planes municipales de bibliotecas: contextualización y situación en Cataluña*. Barcelona : s. n., s. f.

Oulton, Tony. *Strategies in action: Public library management and public expenditure constraints*. Londres: Library Association, 1991.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Manifiesto sobre la biblioteca pública*, 1994. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001121/112122so.pdf> [Consultado 2 septiembre 2016].

Pautas sobre los servicios de las bibliotecas públicas. Leyre, España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2002.

Pérez Matos, Nuria Esther. “Propuesta preliminar de un sistema de indicadores para la evaluación del rendimiento de las bibliotecas públicas cubanas”. En: *Acimed*, 14, núm. 6, 2006. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci08606.htm [Consultado: noviembre 2014].

Pinchot, T. y Pinchot, G. *The end of beureucracy and the rise of the intelligent organization*, en Myers, P. *Knowledge management and organizational design*. Nueva York: Butterworth-Heinemann, 1996.

Plan de Bibliotecas de Barcelona 1998-2010. Barcelona: Bibliotecas de Barcelona, 1998.

I Plan de Servicios Bibliotecarios de Andalucía: documento a debate. España: Junta de Andalucía, Consejería de Cultura, [2013].

I Plan Estratégico del Consejo de Cooperación Bibliotecaria, 2013-2015. Disponible en: <http://www.ccbiblio.es/wp-content/uploads/PlanEstrategicoCCBweb.pdf> [Consultado: 18 marzo 2017].

II Plan Estratégico del Consejo de Cooperación Bibliotecaria, 2016-2018. Disponible en: http://www.ccbiblio.es/wp-content/uploads/II_PLAN ESTRATEGICO_CCB_2016-2018.pdf [Consultado: 18 marzo 2017].

Plan Estratégico para la Red de Bibliotecas Públicas del Ayuntamiento de Madrid 2017-2020. Diciembre 2016. Disponible en: <https://transparencia.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Bibliotecas/BibliotecasPublicas/Publicaciones/Ficheros/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Bibliotecas%20P%C3%BAblicas%202017-2020.%20pdf.pdf> [Consultado: 13 marzo 2017].

Planeación estratégica 2014-2018: Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín: Bibliotecas conectando territorios para contribuir al desarrollo de la ciudadanía. Disponible en: https://issuu.com/bibliotesmed/docs/plan_estrat_gico_2014_-_2018_-_sis [Consultado: 3 abril 2016].

Quezada Escamilla, Diana. *Diagnóstico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México*. [Tesis de Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información]. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, 2015.

Red Capital de Bibliotecas Públicas, Biblored: Plan Estratégico, junio de 2009 – mayo

de 2011. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá D. C., Secretaría de Educación del Distrito, Dirección de Ciencia, Tecnología y Medios Educativos, 2009.

Ricchina, Laura. “La rete di pubblica lettura di Berlino”. *Biblioteche oggi*, vol. 19, n. 8 (octubre, 2001). p. 25–31.

Roqué Castellá, Pilar [et al...]. *En busca de un modelo de red bibliotecaria: estudio comparativo de redes de bibliotecas sanitarias y otros modelos de red*. Barcelona: Departamento de Salud de la Generalitat de Catalunya, [2008].

Rutas críticas BV. Biblioteca Vasconcelos, gestión 2007-2009. [Documentación inédita].

Sánchez, Marisela. “Seguimiento y evaluación de planes y proyectos educativos: un reto y una oportunidad”. En: *Omnia*, vol. 14, núm. 3, pp. 32-50 Venezuela: Universidad del Zulia Maracaibo, 2008. p. 38 Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121002.pdf> [Consultado: 11 enero 2018].

Sánchez Vanderkast, Egbert. “De la planeación normativa a la planeación estratégica: el CONPAB y el plan de desarrollo bibliotecario = From the planning policy to the strategic planning: CONPAB and the library development plan.” En: *Anales de Documentación*, 2010, vol. 13. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10760/14616> [Consultado: 14 octubre 2015].

Segura, Socorro. “25 años de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas”. En: *El bibliotecario*. Año 8, núm. 74-75, julio-agosto, 2008.

Start Here: Bklyn Public Library: Strategic Plan Update, spring 2015. Disponible en: https://www.bklynlibrary.org/sites/default/files/documents/about/reports/BK_StrategicPlan_2015.pdf [Consultado: 30 abril 2017].

Strategic Plan 2013-2017. New York State Library, Division of Library Development, 2013. Disponible en: <http://www.nysl.nysed.gov/libdev/strgplan.pdf> [Consultado: 1 septiembre 2017].

Strategic Plan: London's Library: Enriching Lives and Empowering People, 2010-2013. Londres: London Public Library, 2010. Disponible en: http://www.londonpubliclibrary.ca/sites/default/files/strategic_plan2010_13.pdf [Consultado: 12 septiembre 2017].

Sutton, Brett. *Public library planning*. Londres: Greenwood Press, 1995.

Svein, Nielsen. "Planning a new library structure: a pioneering project". En: *Scandinavian public library quarterly*, no. 4, 2000. pp. 23-31.

Swigchem, P. J. van. "La planificación de redes de bibliotecas públicas". (Cap. 2.6) En: *Bibliotecas públicas, hoy y mañana*. España: Fundación Germán Sánchez Ruipérez. pp. 79-84.

Tarapanoff, Kira y Suaiden, Emir. *Planejamento estratégico de bibliotecas públicas no Brasil: histórico, crise e perspectivas*. Revista de Biblioteconomia de Brasília, Brasília, v. 19, n. 2, p. 137-165, jul./dic. 1995. Disponible en: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17541/1/ARTIGO_PlanejamentoEstrategicodeBibliotecaPublicas.pdf [Consultado 25 marzo 2016].

The expert library staffing, sustaining, and advancing the academic library in the 21st century. Chicago, Illinois: Association of College and Research Libraries, 2010.

Vidulli, Paula. *Diseño de bibliotecas: guía para planificar y proyectar bibliotecas públicas*. Gijón: Ediciones Trea. 295 p. (Biblioteconomía y administración cultural; 15), 1998.

Votre bibliothèque: Plan Stratégique 2013-2017: Your Library: Strategic Plan 2013-

2017. Township of Russell Public Library : Bibliotheque publique du Canton de Russell, 2013. Disponible en: http://www.russellbiblio.com/document%20public_public%20document%202013_final_PDF.pdf [Consultado 29 septiembre 2017].

Yeung, Lien. "BCIT installs new sleep pods in library". En: *CBC News*, 2 de agosto 2016. Disponible en: <http://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/bcit-sleep-pods-library-1.3704552> [Consultado: 23 agosto 2016].

