

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2014-2018 SISTEMA DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN

BIBLIOTECAS
CONECTANDO
TERRITORIOS
PARA CONTRIBUIR
AL DESARROLLO
DE LA CIUDADANÍA



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2014-2018 SISTEMA DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN

**BIBLIOTECAS
CONECTANDO
TERRITORIOS
PARA CONTRIBUIR
AL DESARROLLO
DE LA CIUDADANÍA**

«No quiero mi casa amurallada por todos lados ni mis ventanas cerradas. Yo quiero que las culturas de todo el mundo soplen sobre mi hogar tan libremente como sea posible, pero me niego a ser barrido por cualquiera de ellas».

Mahatma Gandhi

CONTENIDO

4 Un punto de partida y muchos lugares de encuentro

7 Para comenzar a conectarnos

8 Algo de la historia del sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

16 Ruta recorrida en esta planeación estratégica

19 Con qué y con quiénes se conecta el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

20 Oportunidades, retos y tendencias

33 Limitaciones y fortalezas

55 Bibliotecas conectando territorio para el desarrollo de la ciudadanía: modelo de gestión del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

56 Propuesta de valor

58 Crear la propuesta de valor

61 Entregar la propuesta de valor

67 Mapa estratégico del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

73 BIBLIOGRAFÍA

PRESENTACIÓN

UN PUNTO DE PARTIDA Y MUCHOS LUGARES DE ENCUENTRO

4 Por casi tres décadas, las bibliotecas públicas han sido motores para lograr cambios positivos en la ciudad, y al día de hoy, la confianza que la ciudadanía ha depositado en estos equipamientos culturales ha permitido que el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín crezca y amplíe su oferta en los territorios. Este proyecto bibliotecario se compone de 9 parques biblioteca, 9 bibliotecas de proximidad, la Biblioteca Pública Piloto y sus 4 filiales, 4 centros de documentación, La Casa de la Lectura Infantil y el Archivo Histórico de Medellín.

Estas 29 unidades de información, que trabajan todos los días del año, han recorrido los caminos que les marcan los territorios donde están ubicadas, pero también han puesto su sello en las comunidades que las acogen. Para

la ciudadanía, ir a una biblioteca es una oportunidad para abrir la mente, disfrutar el tiempo libre, engancharse con historias maravillosas, aprender de otros y descubrir lo que a simple vista no es evidente.

Ese camino que se ha recorrido, ha tenido momentos de encuentros y desencuentros que nos han dejado experiencia en la gestión administrativa, pública, territorial y social; pero que también nos ha llevado a reconocer que lo aprendido en estos años solo ha sido un punto de partida para andar otros caminos.

Por eso, desde 2013 nos aventuramos en un proceso de pensamiento estratégico que aún no termina y que se construye todos los días. Estas páginas son el resumen de seis meses de

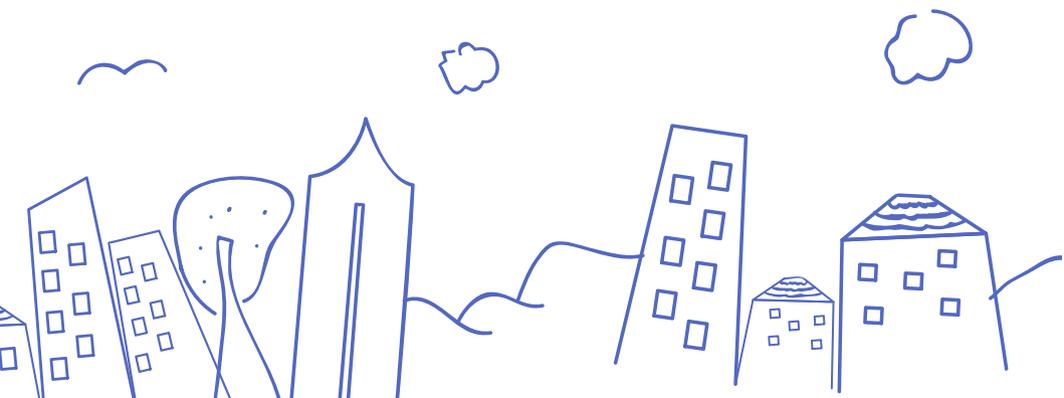


trabajo en los que las personas que están en las bibliotecas públicas, y que tienen diferentes roles, pensaron en esos senderos por los que estas llevarán a la ciudad. Este libro también puede ser una herramienta para todas las bibliotecas inquietas que se preguntan por su papel y su quehacer en la sociedad.

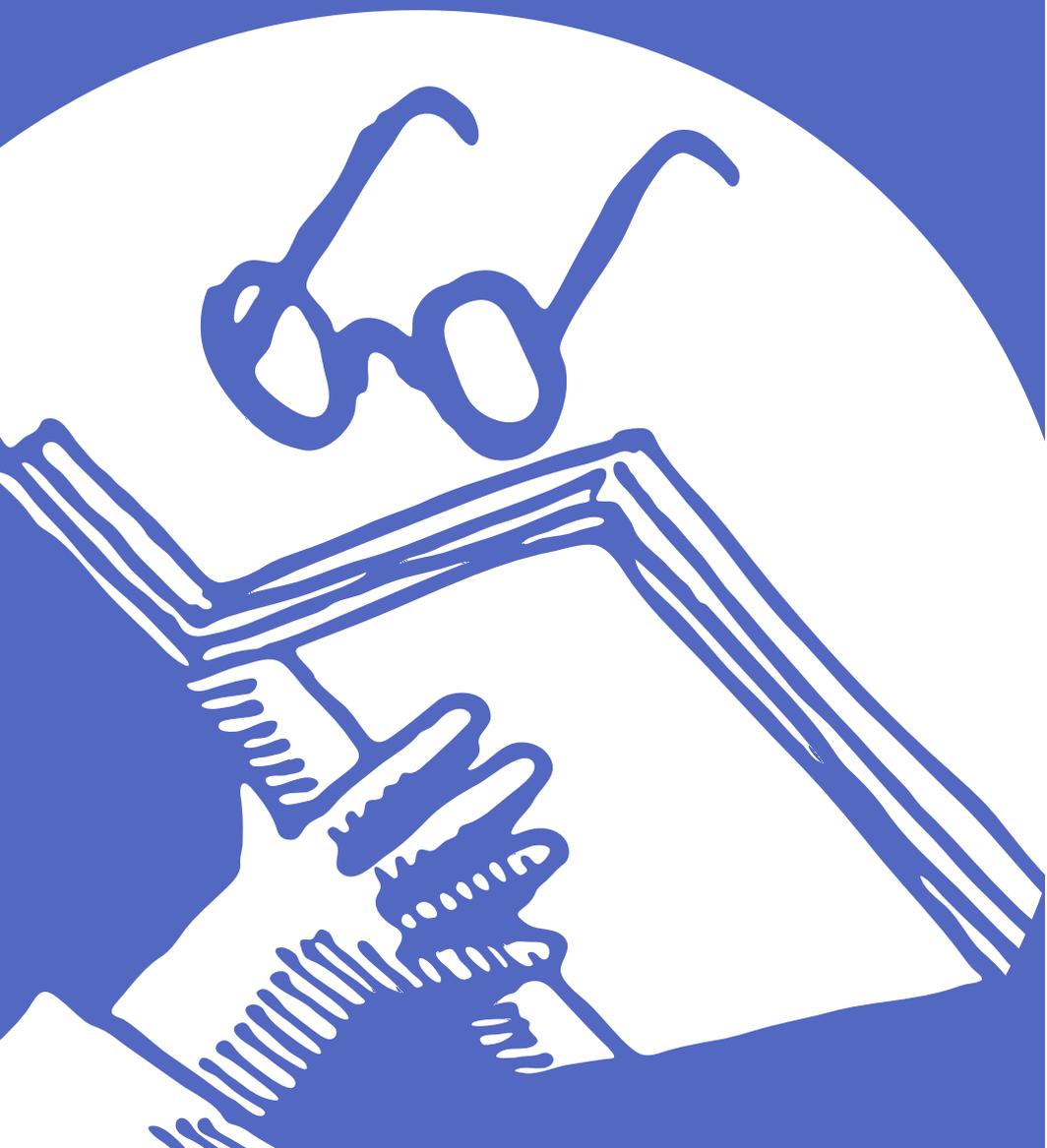
Cuando decidimos apostarle al pensamiento estratégico, también le apostamos al trabajo con más intensidad y pasión. No tenemos miedo de reconocer nuestras debilidades, de trabajar para fortalecerlas o de volver a empezar si es necesario. La pasión ha motivado al Sistema de Bibliotecas Públicas de la Alcaldía de Medellín a mantener sus puertas abiertas y no rendirse cuando los vientos soplan en contra... Pensar estratégicamente el proyecto bibliotecario

de la ciudad nos alegra, nos satisface y nos genera sentimientos como los que Eduardo Galeano describió en *El derecho al delirio*: “Seremos imperfectos porque la perfección seguirá siendo el aburrido privilegio de los dioses; pero en este mundo, seremos capaces de vivir cada día como si fuera el primero y cada noche como si fuera la última”. Y así son las bibliotecas en los territorios: viven y generan vida en sus alrededores.

María del Rosario Escobar P.
Secretaria de Cultura Ciudadana
Alcaldía de Medellín



PARA COMENZAR
A CONECTARNOS



ALGO DE LA HISTORIA DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN:

M

edellín, desde hace más de 60 años, vincula a la biblioteca pública con el desarrollo cultural, la educación y el

apoyo a las comunidades¹. La creación, en 1952, de la Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina da cuenta de esto. Esta idea de ciudad sobre sus bibliotecas públicas se ha fundamentado desde su origen en un claro interés multisectorial, que se expresa en el 2006 en la creación del Sistema de Bibliotecas Públicas como política de gobierno, mediante el Acuerdo 48 de 2006 para dar unidad de servicio a las diferentes bibliotecas públicas y especializadas adscritas a la Alcaldía².

¿Pero qué ha sido hasta este punto de la historia un sistema de bibliotecas

públicas para Medellín? Acogiendo la definición de la Universidad Nacional de Colombia³, un sistema es el “conjunto de elementos dinámicamente relacionados, que forman una actividad, para alcanzar un objetivo”. En el caso de los sistemas de bibliotecas, de acuerdo con la Universidad Nacional, estos operan sobre la gente, es decir, sobre la cultura, la educación y la sociedad, para proveer información⁴. En el caso de Medellín, como se ha señalado, el Sistema se fundó sobre esquemas colaborativos que amplían el impacto descrito sobre la ciudad, expresado, entre otros, en alianzas creadas para poner en funcionamiento los parques biblioteca⁵.

Retomando la historia, la IFLA / UNESCO (1948) organiza un programa permanente en el mundo, que se materializa en América Latina, con el apoyo de la entonces Sociedad de Mejoras

1 A través de la lectura de documentos oficiales, como son los diferentes planes de desarrollo de la ciudad, “Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020, Laboratorio Medellín”, se observa que con la creación de la Biblioteca Pública Piloto, en 1952, se estrecha a la ciudadanía de América Latina y Medellín con la biblioteca pública. No obstante, es importante tener en cuenta que el “Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020” dice que Medellín en 1990 hace explícito el compromiso con la afirmación de la vida y la creatividad.

2 (Medellín R. R., 2012).

3 Universidad Nacional de Colombia. (2011). *Estudio de impacto sociocultural y político de los parques biblioteca en la ciudad de Medellín y formulación de medidas de manejo que contemplan lineamientos de mercadeo para el Sistema Municipal de Bibliotecas Públicas de Medellín*. Medellín, Colombia.

4 *Ibíd.*

5 *Ibíd.*

Públicas de Medellín, en la fundación de la Biblioteca Pública Piloto (BPP) en 1952⁶. Esta es una de las experiencias que la IFLA / UNESCO proyectó como modelo de biblioteca para poblaciones de escasos recursos en África, India y América Latina.

Con este nuevo espacio y ante una ciudad en crecimiento y ávida de lectura y experiencias relacionadas con la cultura y la escritura, la Biblioteca Pública Piloto descentralizó su actividad en espacios de encuentro social⁷. Estos acercamientos promovieron la lectura y el conocimiento en la ciudad. La Biblioteca, desde hace 60 años, viene desarrollando una serie de programas y de acciones para facilitar el acercamiento a la información, el conocimiento y la lectura a la población y, particularmente, a aquellas comunidades que enfrentan limitaciones de acceso, mediante la descentralización de sus servicios y la creación de alternativas bibliotecarias en hospitales, sitios de reclusión, empresas, zonas comerciales, entre otras⁸.

6 La fundación de la Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina se acordó en París el 10 de noviembre de 1952 en documento firmado por el doctor José Manuel Mora Vásquez, delegado permanente del país ante la UNESCO, en representación del Gobierno de Colombia, y por el director general de la UNESCO, doctor Jaime Torres Bodet. Esta era la segunda Biblioteca Piloto surgida en el mundo.

7 Recuperado de http://www.bibliotecapiloto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=372

8 De acuerdo con Diana Quiroz, de la Biblioteca



Por esa misma época, surge en Medellín la Escuela Interamericana de Bibliotecología por iniciativa de la OEA. Más adelante, en los años 70, surgen las Cajas de Compensación Familiar, aquellas empresas privadas con vocación hacia lo público que les apostaron a las bibliotecas y a los procesos de lectura en la ciudad (Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, 2013)⁹ y que han sido claves para la función pública transformadora de las mismas.

En 1984 se crea la Red de Bibliotecas Público Escolares, como un programa de la Secretaría de Educación, Recreación y Cultura, y con ella se da inicio a la aparición paulatina de las bibliotecas que hoy se denominan de “Proximidad”, nueve en total, y con ellas aparece una apuesta decidida por el fomento de la lectura, un camino que decanta tres décadas después en una política de lectura para la ciudad.

Otros hitos significativos que inciden en la historia del Sistema fueron: la creación de la Red de Bibliotecas Populares de Antioquia (REBIPOA) en 1993, con la misión de “ser una institución sin ánimo de lucro y de servicio social, educativo, cultural y técnico, cuyo fin social es agrupar las bibliotecas populares o

comunitarias, buscando su desarrollo e integración para la prestación de servicios bibliotecarios integrales de acuerdo a las necesidades de las comunidades de Medellín y del departamento de Antioquia”, que aparecen para llenar vacíos del Estado y que hoy perviven a pesar de los nuevos proyectos de servicios bibliotecarios y culturales.

La Red de Bibliotecas Públicas de Medellín y el Área Metropolitana, que nació con el Acuerdo Metropolitano 028 de 2006 bajo la premisa de una alianza para propiciar el desarrollo de las bibliotecas públicas, subsidiada por la Fundación EPM, se define como un “conjunto de bibliotecas comunicadas entre sí, que comparten recursos, esfuerzos, conocimientos y experiencias con el fin de mejorar las condiciones educativas y culturales de las comunidades que atienden”¹⁰, recoge la trayectoria de las bibliotecas públicas, y les introduce un reto con la dotación tecnológica y una apuesta por renovar e implementar servicios TIC cuyo propósito fue cerrar la brecha digital, igualmente propuso el portal www.reddebibliotecaspublicas.org.co, lo que ayudó a posicionar el servicio bibliotecario, tanto local como nacionalmente.

La presencia simultánea de varios factores hace que el resultado sea el funcionamiento del actual Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

Pública Piloto e integrante del equipo de la estrategia para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

9 Página web consultada: <http://www.reddebibliotecas.org.co/sistemabibliotecas/Paginas/default.aspx>

10 www.makaia.org

En primer lugar, la transformación del conjunto de bibliotecas adscritas a la Secretaría de Cultura, de su dotación bibliográfica y tecnológica, la adscripción de un personal más comprometido con las estrategias de ciudad y, sobre todo, el cambio de procedimientos operativos y de servicio bibliotecario con las comunidades develaron el camino hacia una estrategia de implementación de cultura ciudadana. Fue necesario recurrir a la transformación de los edificios para hacerlos más acogedores y prácticos, recorrer un largo período de capacitación y autocapacitación de los servidores, encarar el proceso de certificación de procesos bibliotecarios y responder por las acuciantes demandas de modelos centrados en la calidad del servicio¹¹.

En segundo lugar, la aparición de los parques biblioteca como símbolo de la cohesión de diversas prácticas culturales situó a las bibliotecas en el imaginario de los ciudadanos como el elemento crucial del patrimonio público y el espacio comunitario por excelencia. Para la administración de estos equipamientos se recurrió a instituciones con demostrada experiencia en el manejo de bibliotecas y procesos culturales. Las Cajas de Compensación Familiar Comfama y Comfenalco, mediante convenio administrativo, emprendieron la gestión operativa de los Parques

Biblioteca. El personal de las cajas de compensación, de la Biblioteca Pública Piloto y de la Secretaría de Cultura Ciudadana estuvo en los tres momentos del desarrollo de los parques biblioteca: durante la construcción se formaron las mesas de trabajo con las comunidades para clarificar la función social, educativa, cultural, recreativa y comunitaria del establecimiento y el rol de la comunidad en cada aspecto. Durante la dotación se estableció convenio con ASEIBI, para la selección, compra y procesamiento del material bibliográfico y digital. Esta tarea fue asumida posteriormente, para los nuevos parques biblioteca, por el personal de Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín. Finalmente, en la puesta en marcha del servicio se contó con la experiencia del personal de bibliotecas, de las Cajas de Compensación Familiar, de la Biblioteca Pública Piloto y de la Secretaría de Cultura Ciudadana, del Inder, del Departamento de Planeación Municipal, y de otras Secretarías de la Alcaldía, hasta configurar un modelo que permitía, sin mayores costos, la prestación del servicio cultural.

En tercer lugar, la iniciativa de la Fundación EPM y el Área Metropolitana de poner en marcha una Red de Bibliotecas Públicas, le dio un gran impulso a la idea inicial, nebulosa aún, de concentrar el trabajo bibliotecario en un ente que representara el servicio en toda la ciudad. Aprovechando la experiencia de Biblioteca Pública

11 Luz Estela Peña, coordinadora del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

Piloto con la plataforma Janium, las grandes posibilidades de conectividad que ofrecía EPM y la voluntad política en el momento, comenzó un programa de configuración del trabajo bibliotecario público en red de las bibliotecas públicas oficiales de Medellín y de los municipios del Área Metropolitana, potenciando los servicios informativos, culturales y educativos en las comunidades que podían acceder a ellas o a los puntos de servicio de Internet que se instalaron en la ciudad. Se les abrió, así, el vasto espacio para el trabajo con la informática y las comunicaciones.

Otro factor determinante en el florecimiento del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín fue la inclusión. En un principio tomó fuerza la idea de crear una red solo para los Parques biblioteca y la Biblioteca Pública Piloto, dejando por fuera unidades de información con larga trayectoria en los barrios. Se optó, entonces, por incluir las Bibliotecas de Proximidad y, además, el Archivo Histórico de Medellín y los centros de documentación públicos.

Finalmente, es necesario reconocer que en los planes de gobierno de las últimas administraciones, ha habido una notable participación de la cultura y sus expresiones como factor de desarrollo y gobernanza, y su impulso a una institucionalidad que la soporte.

La aparición de los parques biblioteca significó un cambio de paradigmas para el sector bibliotecario de la ciudad

que por muchos años se encontraron en temas específicos, en momentos puntuales, pero nunca antes se sentaron en la misma mesa para pensar cómo disponer las trayectorias y experiencias que se recogían de manera individual en un proyecto colaborativo que tenía como principio la corresponsabilidad.

Este fue el gran avance en el período 2006-2009, cómo generar valor en una apuesta en la que todos teníamos algo que poner, algo que aportar. Así se constituye una forma de trabajo por comités temáticos, que dieran cuerpo a un plan que se tradujera en una agenda de servicios públicos, bibliotecarios y culturales.

Entre 2002 y 2004, Medellín empieza a pensar en grandes bibliotecas que tengan un impacto en el desarrollo comunitario de la ciudad, lo que dio paso en el 2004 al “Plan Maestro para el Desarrollo de las Bibliotecas Municipales”, del que surgió la idea de esos grandes espacios, y se constituyó la Red de Bibliotecas del Valle de Aburrá¹². Este plan maestro se convierte en el marco referencial para la estructuración, implementación y desarrollo de aquellas. Con el propósito de lograr lo definido en el “Plan Maestro de Servicios Bibliotecarios”¹³, el “Plan de Desarrollo 2004-

12 Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina. (2007). Plan Estratégico 2008-2018. Medellín.

13 Este plan define la racionalización, fortalecimiento e integración del sistema. Sirvió como

2007: Medellín, Compromiso de toda la Ciudadanía” definió tres estrategias enfocadas en:

1. el establecimiento del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín;
2. la definición de la Red de Bibliotecas de Medellín y el Área Metropolitana (Acuerdo 48 de 2006);
3. la construcción y puesta en marcha de los parques biblioteca en zonas estratégicas de la ciudad¹⁴.

Durante la vigencia de este plan de desarrollo, se definió a Medellín como un espacio para el encuentro de la gente, donde primaba el aprovechamiento de los espacios públicos como propiciadores de igualdad social, convivencia e integración. Las bibliotecas fueron concebidas como espacios estratégicos para la creación de oportunidades y capacidades de los ciudadanos.

La Secretaría de Cultura Ciudadana, creada en el 2001, es la encargada de definir los lineamientos para la estructuración del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín. Este nace con el Acuerdo 48 de 2006, en una política pública que pretende asegurar el libre acceso a la información, la lectura, el conocimiento, el pensamiento y el disfrute de la cultura, aportando así a la consolidación de una sociedad con espíritu democrático.

marco referencial para la estructuración, implementación y desarrollo de las bibliotecas.

14 Para fortalecer el tejido social, mejorar el acceso a la información y educación, así como aumentar el sentido de pertenencia de la comunidad.

La definición del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín se sustentó en la plataforma institucional con el objeto de buscar la unidad y cualificación del servicio ofrecido por las diferentes bibliotecas públicas y especializadas adscritas a la Alcaldía. Con este propósito, la Biblioteca Pública Piloto es nombrada como el centro de planificación, gestión y funcionamiento de la política pública en la que se creó el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, pero dependiendo financiera y administrativamente de la Secretaría de Cultura Ciudadana.

Con el “Plan de Desarrollo 2008-2011” se busca la evolución integral del ser humano, por ende se da un esfuerzo conjunto entre las estrategias expuestas y el fortalecimiento de las bibliotecas públicas ubicadas en sectores populares. La inversión municipal se orienta en esta dirección y en consolidar el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, la Red¹⁵ y la labor de los parques biblioteca. Tanto el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín como el “Plan de Lectura” obtuvieron una importante

15 La Red es definida como “el conjunto de bibliotecas comunicadas entre sí, que comparten recursos, esfuerzos, conocimientos y experiencias con el fin de mejorar las condiciones educativas y culturales de las comunidades que atienden. Las bibliotecas utilizan una red de telecomunicaciones para lograr su interconexión y lograr presentarles a los usuarios una vista unificada de los recursos disponibles”. Recuperado de: <http://www.reddebibliotecas.org.co/Paginas/ReddeBibliotecas.aspx>

inversión para el cumplimiento de sus objetivos (el del segundo es la formación de ciudadanos lectores).¹⁶

Posterior a lo definido en el “Plan de Desarrollo 2008-2011”, en septiembre de 2009, como antecedente de la “Propuesta metodológica para la construcción colectiva y validación social de los lineamientos de la política pública de bibliotecas, lectura y escritura”, se firma el primer acuerdo de voluntades por la lectura y la escritura en Medellín, con el objeto de impulsar la formulación de la política pública de lectura y escritura, crear una red de cooperación y promover la creación e implementación de un observatorio de lectura para Medellín. Esta iniciativa es una de las unidades básicas que se contemplarán posteriormente como necesarias para la conformación del “Plan General de Bibliotecas Públicas”¹⁷.

El informe de gestión del “Plan de Desarrollo 2008-2011” indica que el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín está constituido por **“... 30 unidades de información con diferentes modelos de gestión: descentralizado, administración directa o por convenio de asociación. Estas unidades de información son: la Biblioteca Pública**

Piloto y sus cuatro filiales, con autonomía administrativa y dos por convenio de asociación, los nueve parques biblioteca, siete de ellos por administración directa, dos por convenio de asociación, el Archivo Histórico, nueve bibliotecas de proximidad y tres centros de documentación. Se basa en un modelo de gestión más cooperativo y menos centralista”¹⁸.

“El Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020”, articulado con el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, se define como un referente de planeación, gestión, toma de decisiones e inversión de las autoridades locales, las instancias, organizaciones y entidades culturales de la ciudad¹⁹.

El Plan de Desarrollo 2012-2015: Medellín un Hogar para la Vida fortalece el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín a través de los programas: (i) “Ciudad Vida”, (ii) “Infraestructura cultural para la vida desde el enfoque de infraestructura” y (iii) Medellín Lectura Viva, enmarcados en el componente 3 “arte y cultura ciudadana para la vida y la convivencia”, de la línea estratégica 1

18 PEÑA GALLEGOS, L. E. (2012). *Informe de gestión Sistema de Bibliotecas 2008-2011*.

16 PUERTA O. Diana. (2011). *Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín-laboratorio Medellín: catálogo de diez prácticas vivas* (p. 218). Alcaldía de Medellín.

17 Memorias del foro “Medellín, ciudad lectora” en la VII Feria Popular Días del Libro. Medellín Lectura Viva. (Abril, 2013).

19 La articulación de este plan con el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín parte del lineamiento 6 “gestión del conocimiento, acceso a la información y a las tecnologías en diálogo con la cultura”, principalmente de la línea estratégica “las bibliotecas como centros para la gestión del conocimiento y el encuentro ciudadano”.

“ciudad que respeta, valora y protege la vida”. Por su parte, en 2012, la Secretaría de Cultura Ciudadana fortalece la coordinación y el liderazgo del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín a través de la creación de la Subsecretaría Bibliotecas, Lectura y Patrimonio. La Biblioteca Pública Piloto se concibe como una aliada con la que se establecen contratos para apoyar la operación a través de un convenio con la Secretaría de Cultura Ciudadana.

Finalmente, el liderazgo del SBPM se fortalece con la creación, a comienzos

del 2013, de la Vicealcaldía de Educación, Cultura, Participación, Recreación y Deporte, que brinda una clara oportunidad de articular el tema bibliotecario con otras instancias. De igual forma, lpuesta en marcha de la Subsecretaría de Lectura, Bibliotecas y Patrimonio evidencia el interés de la ciudad por dar plena relevancia y garantizar la sostenibilidad de las bibliotecas públicas como un sistema para Medellín.

RUTA RECORRIDA EN ESTA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

16

El proceso de planeación estratégica para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín ha tenido un criterio regulador: la participación. El Sistema es un proyecto de ciudad, que se debe a la comunidad, por esto su planeación ha sido participativa. Para el uso de la información de interés y la definición del plan, se configuró el “equipo de la estrategia”, en el que participaron los y las líderes del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín y eventuales invitados externos del sector bibliotecario, expertos con algún nexo con el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en sus inicios, o expertos de otros proyectos similares.

Las fases de la estrategia fueron:

1. Escuchar: en esta fase se hizo un análisis amplio de tendencias, oportunidades, retos, y las limitaciones y fortalezas del sistema.

Los principios que basaron la fase de escucha fueron:

- » Todos los participantes de grupos focales, entrevistas y talleres se consideraron **expertos**.
- » Se incluyó **la mayor cantidad** de voces relevantes de la comunidad: niños, niñas, jóvenes, mujeres,

personas en situación de discapacidad, adultos mayores, tomadores de decisiones, expertos.

» **Todas las ideas fueron bienvenidas y bien oídas.**

La escucha se hizo a través de una revisión documental amplia del tema de bibliotecas en el mundo, la región (Latinoamérica) y lo local. Igualmente, se hicieron entrevistas semiestructuradas a personas de interés para el sistema, grupos focales en las Unidades de Información y una encuesta a usuarios. En total, se contó con más de 1000 participantes en la fase de escucha. Gracias a esta abundante información recogida, se construyeron los análisis de:

- a. Macroentorno-retos y oportunidades: con qué y con quiénes se conecta el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.
 - b. Limitaciones y retos, que permitieron ver cómo se podía diseñar para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín un modelo para que este fuera viable.
2. Crear: para esta fase se tuvo abundante información que posibilitó al equipo de la estrategia tomar decisiones frente a la misma.

Los principios que basaron esta fase fueron:

- » Las lluvias de ideas permiten pensar creativa, expresiva y estratégicamente a través de preguntas guía.
- » Las ideas relevantes se sintetizarán a partir de 3 ejes: lo deseable, lo factible y lo viable.
- » Todos y todas las participantes son pensadores estratégicos.

En esta fase se definieron los siguientes elementos del plan:

- a.** Modelo del Sistema Viable: cómo debe ser el funcionamiento del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín para garantizar su sostenibilidad.
 - b.** Modelo del Sistema: cuál es su propuesta de valor, cómo la crea y cómo y a quiénes la entrega.
 - c.** Mapa de la Estrategia: las perspectivas estratégicas del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, y sus objetivos estratégicos.
- 3.** Consolidar: en esta fase se concretó la estrategia en iniciativas, responsables, metas e indicadores en el período de tiempo definido para la estrategia, 2014-2018.



CON QUÉ Y CON QUIÉNES
SE CONECTA EL SISTEMA
DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS
DE MEDELLÍN



OPORTUNIDADES, RETOS Y TENDENCIAS

20

El proceso de construcción de la estrategia del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín empieza con una reflexión sobre sus retos y oportunidades desde el contexto más amplio: las tendencias relevantes del planeta, de la región, del país, de la ciudad, hasta llegar a las reflexiones sobre las unidades de información (bibliotecas públicas, Archivo Histórico, Casa de la Lectura Infantil y Centro de Documentación). De lo macro a lo micro se revisó información útil para el análisis estratégico, todo bajo un precepto: la información es cambiante y a ella habrá que volver continuamente para mantener una estrategia pertinente.

Este análisis contiene un listado de asuntos del contexto que tienen relevancia como oportunidad o como reto para la construcción de la estrategia. El nivel de relevancia lo determinó el equipo de la estrategia del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, basado en la abundante información proporcionada por el análisis PESTAL (esquema metodológico que permite identificar los retos y oportunidades del macroentorno y del entorno específico en asuntos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales), las entrevistas a

personas de interés y los grupos focales con usuarios.

LO GLOBAL

Una mirada amplia del entorno, desde lo global, reconoce para la estrategia del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín el momento histórico presente, definido por Naciones Unidas como de “dos mundos diferentes”, caracterizado por:

- Un Sur renaciente, con progresos en desarrollo humano y reducción de pobreza, y un Norte en crisis, regido por políticas de austeridad y ausencia de crecimiento económico.
- Problemas más profundos compartidos por el Norte y el Sur: una creciente desigualdad en muchos países, tanto desarrollados como en desarrollo, que amenaza la recuperación mundial y la sostenibilidad del progreso futuro, y limita la reducción de la pobreza, además de ocasionar graves daños ambientales¹.

Esta es la descripción más general que encausa la construcción de la estrategia.

Siguiendo con el reporte de PNUD como marco general relevante, ha habido tres notables impulsores del

1 PNUD. (2013). Informe sobre desarrollo humano 2013. Nueva York, Estados Unidos.

desarrollo: un Estado desarrollista proactivo, aprovechamiento de los mercados mundiales y una fuerte innovación en políticas sociales. Sobre este último impulsor, el informe expresa que la innovación tiene que ver con propiciar círculos virtuosos en los que el crecimiento y las políticas sociales se refuerzan mutuamente, mejorando, entre otros, el funcionamiento de las instituciones sociales y estatales para promover tanto el crecimiento como la igualdad, mejorando las limitaciones burocráticas y sociales que atentan contra la acción económica y la movilidad social². En este sentido, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín tiene la oportunidad y el reto de mejorar las capacidades de los ciudadanos, a través de la disposición de información pertinente que los conecte con las agendas de ciudad y promueva el ejercicio de sus derechos y responsabilidades, contribuyendo así a una ciudadanía activa que incida en sus procesos de innovación social, ambiental y económica. Esta ciudadanía activa tiene que ver con tomar decisiones, intervenir y decidir en el devenir de su comunidad, influir en el rumbo de los asuntos públicos de su país, de su región y localidad, y en aquellos que personalmente le conciernen.

Del mismo modo, la forma en que asuma la participación depende del conocimiento y de la información

oportuna, verídica y pertinente con la que cuente, y del uso que les dé a ambos.

Los cuatro elementos considerados estratégicos para el desarrollo en el mundo actual, de acuerdo con el informe de desarrollo citado, tienen que ver, en primer lugar, con garantizar una mayor equidad, que se dinamiza especialmente a partir de la educación y el acceso a la información. El segundo elemento, que es permitir la libre expresión y la participación, tiene también en la información abundante y pertinente un factor crítico de éxito. El tercero y el cuarto, hacer frente a los desafíos ambientales y manejar el cambio demográfico, comienzan a dinamizarse a través del acceso al conocimiento.

Desde iniciativas globales como Beyond Access³, a la que ya se integra el Sistema de Bibliotecas, se afirma que la información es una herramienta poderosa para el desarrollo de las comunidades. En este sentido, las bibliotecas públicas adquieren plena relevancia en los elementos estratégicos para el desarrollo por cuanto deben proveer a la comunidad de información fluida y pertinente para su bienestar.

Este flujo y disposición de la información debe darse en las bibliotecas públicas en diferentes formatos, bien sean libros impresos o digitales. Particularmente sobre las vías digitales para el

2 *Ibíd.*

3 <http://beyondaccess.net/>

desarrollo, el Manifiesto de Bibliotecas Digitales de la IFLA expresa que subsanar la brecha digital es un factor clave para alcanzar los Objetivos de Desarrollo. El acceso a los recursos informáticos y los medios de comunicación contribuye a la salud y a la educación, así como al desarrollo cultural y económico. Hay un gran reto para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín y sus pares del mundo: incidir para que los tratados y políticas sobre los contenidos digitales respondan menos a intereses comerciales y más a intereses comunitarios.

El ámbito digital es una oportunidad real para conectar a los ciudadanos con el conocimiento de otros territorios locales y del mundo entero. Una ventana de posibilidad se abre con la creación de internet.org por parte de una coalición entre compañías de tecnología que buscan aumentar drásticamente el acceso a la Red hasta llegar a las dos terceras partes del mundo que aún no están conectadas .

La cultura digital tiene particular consideración en la elaboración de esta estrategia, por cuanto es una vía ágil para el acceso al conocimiento y elude los prolongados procesos de la administración pública. Un ejemplo de esto es la gestión de compra de un material bibliográfico, que puede tardarse un año, mientras que el acceso a información digital está en su mayoría disponible para todos. *“Las bibliotecas públicas brindan los libros, el espacio*

que uno no tiene y le dan gratis el acceso al conocimiento, a la lectura y, últimamente, a otras herramientas tecnológicas para conectarse: computadores, Internet. Estar conectados a ese mundo de libros enlazados, que es como la Biblioteca de Babel de Borges, tampoco se puede siempre desde la propia casa, en un país donde la mayoría vive en la pobreza”, dijo Héctor Abad Faciolince para Bibliotecas Vivas.

Promover la conectividad de conocimiento e intereses de los ciudadanos, usuarios del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, a través de la vía digital, amplía sus posibilidades. Al respecto, de acuerdo con el PNUD, el ascenso del Sur es diverso. Esta diversidad, expresada en dotación, estructuras sociales, geografía e historia, no ha sido impedimento para compartir buenas y mejores prácticas que han funcionado para apalancar el desarrollo.

Al contrario, la dinámica de ciudadanos que están conectados de maneras inimaginadas, pero aún incipientes dada la oportunidad, dinamiza el intercambio. Más allá del acceso, la importancia de la apropiación social de las TIC a través del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín tiene una oportunidad si hay un trabajo colaborativo que propicie la reflexión y el pensamiento crítico, que permita abrir espacios de participación activa y consciente en los procesos de transmisión, creación

y transformación de la información y el conocimiento, donde los ciudadanos puedan ser productores del mismo para que así las comunidades se reconozcan y comprendan la importancia de ambos en el desarrollo, fortalecimiento y reconfiguración del territorio.

Las TIC son instrumentos que hacen posible que las comunidades se sitúen estratégicamente en el contexto de la globalización, para que el intenso intercambio de información que este supone, se realice en condiciones de equidad y respeto por las diferencias. Ejemplos del tema y oportunidades para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín son los laboratorios sociales de aprendizaje: comunidades de aprendizaje en las bibliotecas públicas.

LA REGIÓN:

Mirando a Latinoamérica como parte de este escenario del sur, el CERLALC⁴ indica que las bibliotecas públicas han consolidado su misión de elevar, a través de la entrega de conocimiento, las capacidades de los ciudadanos para que estos ejerzan sus derechos democráticos y desempeñen un papel activo en la sociedad.

CERLALC resalta que el estado de las bibliotecas y su dinámica en los territorios son coherentes con el estado de desarrollo de la sociedad en la que se

insertan⁵. Al respecto, en la mayoría de los casos, los entrevistados señalaron que el principal riesgo para la sostenibilidad de las bibliotecas públicas es el interés político y su valoración de ellas como un costo o como una inversión para el desarrollo. Sin embargo, el caso local es distinto a la dinámica de región, pues las bibliotecas se han consolidado en el interés político y de gobierno y, especialmente, han demostrado ser de valor primordial para la ciudadanía, que las ha defendido. Es la comunidad de Medellín el principal aliado, el principal capital estratégico del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, sin perder de vista que es posible y necesario transitar a una política de Estado que permita que estos programas sean de largo plazo.

Las oportunidades del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en Latinoamérica están en su propia historia. Como se ha narrado, la Biblioteca Pública Piloto, quien ha acompañado el posicionamiento del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, es pionera en la región. La Biblioteca Pública Piloto comienza su ejercicio escuchando y construyendo de acuerdo a las necesidades de la comunidad, cambiando el paradigma de servicios bibliotecarios en el país. Igualmente, la reconocida fortaleza de la Escuela Interamericana de Bibliotecología, nacida también en Medellín como

4 CERLALC. (2011). *Modelo de evaluación para identificar el aporte de las bibliotecas públicas en el desarrollo de sus comunidades*. Chile: DIBAM.

5 *Ibid.*

idea de la OEA, es marco legitimador suficiente para que el acompañado el posicionamiento del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín tenga un rol protagónico en el desarrollo del papel de las bibliotecas públicas en las nuevas dinámicas del sur. Retomar este protagonismo, con el sentido que tuvo en sus orígenes, es un marco de oportunidad para la ciudad, la nación y la región.

Si bien hasta aquí se ha entendido a la región como Latinoamérica, por las explicadas dinámicas del desarrollo que así la delimitan, la propia lengua conecta poderosamente oportunidades para las bibliotecas públicas. Así, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín ha aprendido en particular del ejercicio de Barcelona, y encuentra en la mirada iberoamericana gran potencial.

Una de las tantas alternativas de construcción conjunta surgió en una sesión de creación de esta estrategia, a la que asistió Juan José Arranz, director de cooperación de las Bibliotecas de Barcelona. Arranz propuso pensar y construir entre los dos sistemas de bibliotecas, políticas y acciones en el campo de la cultura digital, entre otros ámbitos de intercambio que se materializan a través de un reciente convenio.

El alineamiento, en unos casos, y la articulación y participación, en otros, a ejercicios relevantes como los de la Red de Bibliotecas Públicas de Colombia, el Sistema Nacional de Bibliotecas

Públicas de Chile, la Red Nacional de Bibliotecas de México o la Biblioteca Nacional de Brasil, para nombrar algunos, aumentará el impacto colectivo en términos de evolución hacia mejores modelos que se adapten a los retos que tienen las comunidades latinoamericanas en el contexto de hoy.

LO LOCAL:

Colombia es un país de regiones, demarcar lo local tiene su complejidad en la diversidad social, cultural, económica y ambiental de nuestro país. Para ubicarnos en un marco de referencia sobre lo local, partiremos desde Antioquia, y la oportunidad y reto que para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín representa el departamento.

Como oportunidad clara de articulación y complementariedad están la Red Departamental de Bibliotecas y el programa de Parques Educativos de la actual administración. Estos últimos son espacios de encuentro con *“modernas herramientas tecnológicas, que facilitarán el acceso al conocimiento y la cultura, promoviendo el aprendizaje y la construcción de saber. La educación, la cultura y el emprendimiento son, entonces, el eje principal de los Parques Educativos, pensados desde su arquitectura para que los habitantes de los municipios antioqueños encuentren múltiples puertas que los conduzcan a las oportunidades de*

desarrollo personal y social que ofrece el conocimiento en el siglo XXI⁶. El

Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín tendrá que conectarse con este programa y recibir mucho de él.

Desplegando toda la oportunidad y reto que como país se tiene, el punto de partida para el análisis es el marco constitucional que impacta el proyecto del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, toda vez que el mismo debe materializar y hacer efectivos el conjunto de derechos y garantías que la norma ha consagrado a favor de las personas. Dentro de aquellos está el derecho a la participación en la vida cultural de la Nación (Art. 2.º), la protección de la diversidad y la riqueza culturales (Art. 7.º y 8.º), la igualdad de trato y la cláusula de no discriminación por condiciones personales (Art. 13), el derecho a la libertad de expresión y a la información (Art. 20).

A su vez, dentro de este catálogo de derechos constitucionales, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín debe incorporar, conforme lo ordena el artículo 93 de la Carta Política, los tratados internacionales ratificados por el Congreso que reconocen derechos humanos, que prevalecen sobre el orden interno. En tal sentido, se destaca la Ley 1346 de

2009⁷, que aprueba la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, de la ONU. Dicha norma consagra un catálogo amplio de derechos a favor de las personas en dicha situación: el acceso en igualdad de condiciones a la información, la participación en la vida cultural, el acceso a material cultural y a lugares como las bibliotecas (Art. 30).

Siguiendo con el tema de la discapacidad, también puede servir como marco de referencia legal lo consagrado en la recientemente expedida **“Ley Estatutaria 1618 de 2013, por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad”**.

Por tratarse de un proyecto que involucra a las autoridades, estas deben, en virtud del principio de igualdad consagrado en el numeral 2.º del Artículo 3.º de la Ley 1437 de 2011⁸, dar el mismo trato y protección a las personas e instituciones que intervengan en las actuaciones bajo su conocimiento. No obstante, serán objeto de trato y protección especial las personas que por su condición económica, física o mental se encuentren en circunstancias de debilidad manifiesta.

6 (Antioquia G. d., 2012) Gobernación de Antioquia, Parque Educativo: la educación es el motor de la transformación.

7 Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

8 Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Además, se tiene en cuenta la diversidad cultural, conforme al Artículo 7 de la Constitución, por el que el Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural. En la biblioteca es fundamental reconocer, valorar y trabajar con y para otros grupos que han estado históricamente discriminados, como los afro-descendientes, indígenas y campesinos, dada la relación histórica de estos con Medellín.

De ahí que un reto para el Sistema de Bibliotecas es constituirse como un modelo incluyente, procurando derrumbar las limitaciones. La eliminación de las barreras de acceso demanda al Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín una revisión transversal de todos sus elementos, como por ejemplo la infraestructura, que debe ser capaz de recibir a todas las personas; el catálogo de obras bibliográficas, que debe brindar varias posibilidades de acceso a la información, entre otras consideraciones.

De acuerdo con Ángela Pérez, subsecretaria cultural del Banco de la República, el reto particular de inclusión para la participación activa de personas en situación de discapacidad, supone un ejercicio de observación e interacción con ellas, para diseñar servicios y condiciones pertinentes, menos incapacitantes, más potentes desde una oferta que pueda llegar a ser “multisensorial”.

Frente al enfoque diferencial sobre el que el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín podría construir la

estrategia, citamos la explicación que la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas hace del tema: ***“El enfoque diferencial es a la vez un método de análisis y una guía para la acción. En el primer caso, emplea una lectura de la realidad que pretende hacer visibles las formas de discriminación contra aquellos grupos o pobladores considerados diferentes por una mayoría o por un grupo hegemónico. En el segundo caso, toma en cuenta dicho análisis para brindar adecuada atención y protección de los derechos de la población. Siendo así las cosas, el enfoque diferencial juega un papel importante como herramienta que debe manejar todo funcionario público (...)”***.

Este reto puede concretarse en acciones específicas como las enumeradas en el Manifiesto IFLA por la Biblioteca Multicultural⁹, que guía el trabajo de la biblioteca hacia el reconocimiento de la diversidad:

- desarrollar colecciones y servicios culturalmente diversos y multilingües, incluyendo recursos digitales y multimedia;
- destinar recursos para la conservación de las expresiones y el patrimonio cultural, prestando especial atención al patrimonio cultural oral, indígena e intangible;
- incluir programas que apoyen la educación de los usuarios, la alfabetización

9 UNESCO. (2009). *Comunidades multiculturales: directrices para el servicio bibliotecario*.

informativa, los recursos para los recién llegados (migrantes-desplazados), el patrimonio cultural y el diálogo intercultural como partes integrales de los servicios;

- proporcionar acceso a los recursos bibliotecarios en los idiomas apropiados a través de sistemas de acceso y organización de la información;
- desarrollar materiales de promoción y difusión en las lenguas apropiadas para atraer a diversos grupos a la biblioteca.

En este marco, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín podría promover que las unidades de información (bibliotecas, centros de documentación) hicieran lecturas constantes de los territorios para dar cuenta de un modelo de acceso incluyente, acorde con los estándares de los derechos constitucionales.

Un segundo aspecto, de la dimensión política e institucional, es que el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín hace parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, que está regulada por la Ley 1379 de 2010¹⁰. Esta entienda de la infraestructura, las dotaciones y los servicios a cargo de las bibliotecas que integran la Red como de utilidad pública y social. Igualmente, regula las competencias del nivel nacional y territorial del Gobierno. Por tanto, es un reto materializar el proyecto, las políticas y lineamientos que se establecen desde

el Ministerio de Cultura, y las instancias de coordinación de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas. La oportunidad se evidenciaría en fortalecer una comunicación fluida y asertiva con dicho Ministerio para que se convierta en un defensor y protector del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

Otra oportunidad para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín es gestionar, a través de las autoridades del municipio, recursos del Fondo para el Fomento de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas (Decreto 2907 de 2010), en el marco del documento CONPES 3222 sobre lineamientos para el Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas.

Asimismo, dentro del marco normativo, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín puede aprovechar y beneficiarse de la regulación de los depósitos en canje de publicaciones a cargo de entidades oficiales, fijada por el Decreto Ley 12 de 2012¹¹, Artículo 213, con el fin de favorecer la dotación y amplitud del catálogo de fuentes de las bibliotecas que integran el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín. Lo anterior teniendo siempre presente el criterio de pertinencia de las colecciones en sus territorios.

Conjugando los dos aspectos anteriores –la regulación del depósito y la relativa a la Red Nacional de Bibliotecas

10 Por la cual se organiza la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y se dictan otras disposiciones.

11 Por el que se introducen diversas medidas tributarias y administrativas dirigidas a la reducción del déficit público.

Públicas— es una oportunidad la posibilidad de incidir en la generación de una política pública para que sea obligatoria la difusión de todas las publicaciones oficiales, no solo en el medio impreso tradicional, sino en digital y medios que faciliten su lectura por parte de personas en situación de discapacidad. Un buen ejemplo es el caso de la Biblioteca Jurídica Virtual del Distrito Capital, que ofrece un lector especial para personas que no pueden o no quieren leer el texto.

Otro reto del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín es cómo ser sostenible en el largo plazo. Para eso, fortalecer el compromiso de los sectores público y privado es un factor crítico de éxito. De hecho, ha sido una fortaleza del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín su capacidad para convocar y afianzar alianzas con las Cajas de Compensación locales, que tienen reconocida experiencia en el tema bibliotecario e igualmente con la Escuela de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia, la Red de Bibliotecas de la Fundación EPM y organizaciones como MAKAlA.

El reto está en ampliar esta positiva relación con otros, para lo que la legislación da grandes oportunidades de vincular y comprometer a las autoridades estatales y a las organizaciones privadas a través de un esquema asociativo, regulado por el artículo 95 de la Ley 489 de 1998¹². El esquema asociativo

reducirá la vulnerabilidad del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en términos también de su funcionamiento, como se verá más adelante en el análisis del sistema viable.

Desde otra perspectiva, es también posible vincular al Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín a actores privados mediante la creación de una asociación con la participación de autoridades y particulares, en el marco del artículo 96 de la Ley 489 de 1998. En ambos casos, los resultados pueden ser tan provechosos como resultó para el distrito el proyecto de la Biblioteca Julio Mario Santo Domingo y el Teatro Mayor, desarrollados mediante una asociación en el marco del mencionado artículo.

En términos de vinculación con actores privados adicional al Sistema de Financiación Complementario, los negocios inclusivos se constituyen en oportunidad para alianzas entre el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín y el actor privado.

Este camino hacia la sostenibilidad del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín implica también la definición del mejor esquema contractual que permita la creación y materialización del sistema, conforme a las necesidades del Municipio y en virtud de que el

orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

12 Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del

mismo sea viable. Las alternativas legales no son excluyentes entre sí, pero para cada necesidad debe elegirse el camino jurídicamente correcto y que mejor responda a las necesidades del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín. Las alternativas están en las asociaciones entre entidades públicas (Art. 95, Ley 489 de 1998), entre entidades públicas y particulares —personas jurídicas sin ánimo de lucro de reconocida idoneidad— (Art. 96, Ley 489 de 1998), la adquisición de bienes, servicios o la entrega de bienes en concesión mediante la normatividad prevista en las Leyes 80 de 1993¹³ y 1150 de 2007¹⁴ y el Decreto 734 de 2012¹⁵, o mediante un esquema de asociación público-privado previsto en la Ley 1508 de 2012¹⁶.

En un marco más local, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, como proyecto de la administración

pública, está adscrito a la Subsecretaría de Lecturas, Bibliotecas y Patrimonio. Este ámbito encuadra al Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en el “Plan de Desarrollo de Medellín 2012-2015: Un Hogar para la Vida, y en el “Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020”.

Este último enumera los desafíos que plantea la ciudad para su desarrollo cultural. Sobre estos desafíos, hallados como muy pertinentes para la construcción de la estrategia del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, surgen retos, oportunidades, limitantes y fortalezas:

- **El desafío de la convivencia pacífica en la ciudad:**

el “Plan de Desarrollo Cultural” plantea el conflicto y la violencia que vive la ciudad como un gran desafío para el desarrollo cultural. En este ejercicio de estrategia, este desafío ha sido reflexión transversal. El informe de la Personería sobre la situación de los derechos humanos en Medellín durante 2012 habla de violencia masiva e inseguridad en algunos barrios, comunas y corregimientos. Indica que los grupos armados ilegales poseen un amplio repertorio de mecanismos para ejercer el control territorial y poblacional, tales como amenazas, reclutamiento de niños, niñas y jóvenes, desapariciones, desplazamientos forzados, extorsiones, “limpieza social”, abuso y explotación sexual

13 Reglamentada por el Decreto Nal. 734 de 2012, modificada por la Ley 1150 de 2007, reglamentada parcialmente por los Decretos Nales. 679 de 1994, 626 de 2001, 2170 de 2002, 3629 y 3740 de 2004; 959, 2434 y 4375 de 2006; 2474 de 2008 y 2473 de 2010 que se expide el Estatuto Gral. de Contratación de la Admón. Pública.

14 Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.

15 Por el cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se dictan otras disposiciones.

16 Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones.

de mujeres, entre otros¹⁷. El conflicto y la violencia son limitantes y retos para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín. Limitante porque los constantes hechos de violencia ponen en riesgo la labor de quienes trabajan en las Unidades de Información. Reto porque se hace necesaria la lectura constante de cada territorio para diseñar una oferta que tenga en cuenta esta realidad, en relación con el supuesto del “Plan de Cultura”, según aquel, **“a partir del reconocimiento de la diferencia y el aumento de conocimiento sobre opciones para asumir y negociar el conflicto, el sujeto puede aumentar sus propios repertorios de opciones y maneras de asumirlo, para que sea cada vez más creativo en las decisiones, es decir, que tenga más opciones que las formas violentas”¹⁸.**

- **El fortalecimiento de lo público:**

el citado plan habla de la importancia de la cultura para dinamizar la participación de los ciudadanos en lo público. Las unidades de información del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, al ser escenarios de encuentro ciudadano, tienen el potencial para generar capacidades en cada uno a través de la información fluida y pertinente sobre su territorio, ciudad y macroentorno para su activa participación.

- **Enfrentar la inequidad y reconocer la diversidad territorial y poblacional en el diálogo intercultural:**

lo anterior en términos de desarrollar el tema rural como una condición propia que requiere una lectura distinta de lo urbano. Este desafío es presentado por el Plan indicando que en Medellín la diversidad y las asimetrías no han sido analizadas y diferenciadas suficientemente. Lo distinto tiene una estrecha relación con las inequidades, vinculadas a las condiciones de pobreza, violencia y desplazamiento, bien sea por razones culturales, familiares o económicas. Una reflexión que apunta hacia el reto y oportunidad que este desafío de ciudad constituye para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín está en lo que narró Gloria Rodríguez¹⁹. Esta reconocida líder explicaba que cuando no hay bibliotecas en un territorio, hay menos oportunidad para la ciudadanía de hacerse lectora, de participar en proyectos culturales, de encontrarse, conocer sus derechos, entre otros. Las bibliotecas, de acuerdo con Gloria, incentivan la curiosidad de la gente que tiene menos oportunidades, para que se conecten con el conocimiento, con otros, con la información, las bibliotecas generan conocimiento para que estos, los excluidos, tengan acceso y eventualmente encuentren su camino.

17 Personería de Medellín. (2013). *Informe sobre la Situación de Derechos Humanos en la Ciudad de Medellín 2012*. Medellín, Colombia.

18 Alcaldía de Medellín. (2011). *Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020*.

19 Entre otros asuntos, fue jefe de bibliotecas de Comfenalco e integrante de la Mesa de Construcción del “Plan Maestro para los Servicios Bibliotecarios Públicos de la Ciudad de Medellín”.

- **La participación de la ciudadanía en la internacionalización de Medellín y el diálogo con el mundo:**

este desafío, gran espacio de oportunidad, se trata, de acuerdo con el “Plan de Desarrollo Cultural”, de que **“los espacios culturales sean escenarios de producción de interculturalidad, donde el desafío es mejorar la capacidad de inserción en los flujos de la circulación de lo simbólico en lo global, sin dejar de reconocer las dinámicas locales y los retos propios que de ellas se derivan”**. En la mayoría de documentos relacionados y en las entrevistas se encuentra la conclusión que Catalina Escobar²⁰ y Valeria Mejía²¹ especifican, y es que la función del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín se asemeja a la del sistema vascular, en cuanto a que debe canalizar y dinamizar el flujo de información entre el territorio, entre territorios y desde el mundo para el territorio.

- **Aprovechar el potencial del sector cultural para una gestión cultural reflexiva y participativa:**

las diversas y abundantes expresiones artísticas de la ciudad de Medellín se han servido de las Unidades de Información como plataforma para divulgar su obra y, a la vez, esta puesta en escena ha facilitado convocar distintos públicos a

ellas. El Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín ha facilitado la circulación y divulgación de la producción cultural, encontrando gran potencial en facilitar también la interacción de individuos y organizaciones artísticas y culturales.

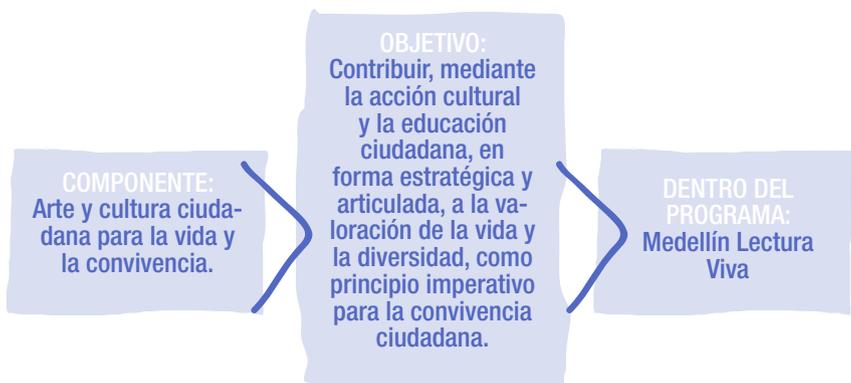
En términos de la cultura, los avances tecnológicos, especialmente los caracterizados por generar ambientes de participación colectiva como son las *wikis*, se constituyen en una oportunidad para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, puesto que los usuarios pueden crear, modificar o borrar contenidos de un documento de dominio público.

El mapa de oportunidades y retos expuestos tiene un ámbito de posibilidad en el “Plan de Desarrollo de Medellín 2012-2015”. En lo político, para aumentar el impacto presupuestado en él, queda el reto de que el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín se promueva ante las distintas secretarías de la Alcaldía y los distintos entes descentralizados como un canal de información que cuenta con un conjunto de espacios estratégicos que sirven de escenario para el desarrollo de Medellín.

Detalladamente, el plan se refiere al Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín dentro de la siguiente iniciativa:

20 Directora de MAKAlA.

21 Subsecretaria de Lectura, Bibliotecas y Patrimonio, finales del 2013.



Este espacio de gestión para la ciudad circunscribe al Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín como subsidiario del programa *“Medellín Lectura Viva”*.

Este, enmarcado en el Plan Nacional de Lectura, tiene por misión “desarrollar acciones encaminadas al fomento de la lectura y la escritura en los ámbitos educativos y de ciudad para la formación de ciudadanos críticos, participativos y que respetan la vida como valor supremo”, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín es vehículo por excelencia para el logro de este propósito.

El Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín es el canal, en articulación con la educación pública, para la promoción y generación de capacidades lectoras de los ciudadanos. Una tarea pendiente será la articulación y conversación

activa con la Secretaría de Educación para cumplir la función de cada uno y potenciarlas. De igual forma, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín podrá servir a otros programas, siempre y cuando este se promueva como vehículo para brindar información a cada territorio. Así, una de sus funciones es divulgar la agenda de ciudad para contribuir al aprovechamiento pleno de las distintas ofertas. Otra oportunidad hallada por el equipo de la estrategia es que el SBPM sea reconocido por la administración pública local como un espacio de encuentro de los habitantes de un territorio, caracterizado por ser un espacio de convivencia y paz, como un “refugio”, tal como lo definieron los jóvenes de la Biblioteca Centro Occidental (El Salado, comuna 13).

LIMITACIONES Y FORTALEZAS

En este ámbito es interesante comenzar citando el documento “Laboratorio Medellín: catálogo de diez prácticas vivas” (Alcaldía de Medellín), que resalta logros importantes del período 2004-2011 de las bibliotecas públicas como sistema en la ciudad:

- La coordinación técnica y administrativa y la articulación de bibliotecas en sus recursos, programas y servicios.
- El establecimiento de consensos en torno a los principios de actuación, acorde con las políticas construidas y acogidas por los miembros del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.
- El afianzamiento de las relaciones con base en la confianza, la comunicación asertiva y el desarrollo de sinergias para la construcción colectiva, la participación y la coordinación.
- La articulación de las bibliotecas públicas que pertenecen al municipio de Medellín en un sistema coordinado.
- La estructuración de un plan marco de actuación que permite formular estrategias de sostenimiento, avanzar en estrategias y modelos de gestión y fortalecer las bibliotecas.
- La definición de un escenario legal, administrativo y operativo configurando un sistema de mayor cobertura que recoge experiencias y trayectorias previas.

- La determinación de la Fundación EPM como ente coordinador de la Red de Bibliotecas EPM.

Estos evidentes logros son un capital inicial fundamental para la estrategia del Sistema de Bibliotecas al 2018. Así como se ha enunciado un conjunto de oportunidades y retos en lo local, lo regional y lo global para conectar el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín con los territorios, es importante revisar sus limitaciones y fortalezas.

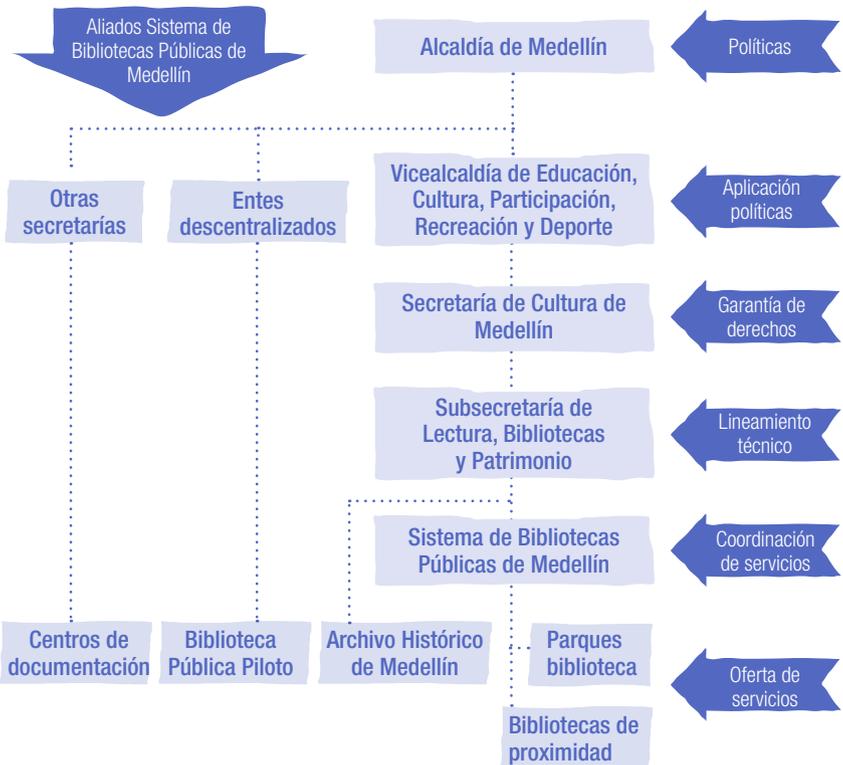
Resultado de la reflexión participativa de este ejercicio de estrategia, se identificaron las limitaciones y fortalezas que, a juicio del equipo, eran las más relevantes, y se avanzó en la búsqueda de alternativas para gestionarlas adecuadamente. El diagnóstico de limitaciones y fortalezas identificó los siguientes aspectos:

- **La estructura funcional actual del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.** Según decreto 1364 de 2012, por el cual se adopta la Estructura de la Administración Municipal y aplicación del mismo a partir del 2013, el Gobierno actual de la ciudad da a su estructura administrativa creando, en primer lugar, las vicealcaldías, y, en segundo, la Subsecretaría de Lectura, Patrimonio y Bibliotecas de la que depende ahora el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín. En este nuevo

esquema se hace visible la importancia de la biblioteca porque se creó una subsecretaría responsable de dicho tema.

La estructura del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en la transición está así:

ILUSTRACIÓN 1
Estructura funcional actual del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín



- La estructura funcional requerida para el sistema. Una limitante clara es la actual estructura del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, que debe responder más a las características de un sistema, posibilitando niveles de autonomía de sus partes (Unidades de Información) como factor crítico para obtener los resultados esperados. Un sistema se asemeja a un organismo “vivo”, por lo que el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín debe crecer, cambiar, adaptarse y fortalecer su función vascular que implica tener conductos claros por los que circulen conexiones, información, aprendizajes y buenas prácticas, entre otros. En la actualidad, y a la luz de esta oportunidad de mejora, sería crítico concentrar una dirección centralizada para la administración técnica y financiera, así se apoye en la importante labor de la Biblioteca Pública Piloto, pero coordinando, monitoreando y dando norte técnico desde dicha dirección.

- Las alianzas público-privadas. Gracias al capital relacional del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, este ha podido realizar su misión articulándose y contratando a quienes le ayuden a operar. Esto es una fortaleza y a su vez una limitación, por cuanto habrá que mejorar las condiciones de estos contratos y alianzas de acuerdo a la ruta política y estratégica del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, y menos dependiente de las estructuras de cada aliado. Lo anterior posibilitará identidad, estrategia unificada

y cultura organizacional propia. Como los aliados son independientes, tienen diferentes políticas internas, estilos de dirección y estrategias. Si bien habrá que crear un sistema de políticas únicas, es importante reconocer y capitalizar todo el saber que los operadores han instalado y compartido con el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

- El capital relacional. Es significativo el capital relacional actual del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, que le permitirá lograr la construcción y entrega de su propuesta de valor y reducir su vulnerabilidad ante los cambios de gobierno. En este último punto ha sido evidente que la comunidad de Medellín, como protagonista de este inventario de capital, se ha destacado como defensora de los servicios bibliotecarios. Este capital relacional es tal vez uno de los activos intangibles más importantes, y sobre este será clave edificar las estrategias de sostenibilidad futura, tanto técnica como financiera, que garanticen mantener su pertinencia frente a los territorios.

La respuesta estructural planteada como alternativa para gestionar las limitantes y fortalezas identificadas, fue adoptar el modelo de sistema viable¹, que es útil cuando se trata de entender cómo funciona una organización en contextos de complejidad, incertidumbre y riesgo. En

¹ Beer, S. (1998). *Diagnosing the system for organisations*. Inglaterra: Wiley.

este sentido, el concepto de “viabilidad” no hace referencia solamente al ámbito financiero, sino —sobre todo— a la capacidad que tenga el sistema de mantenerse vigente frente a los cambios, retos y oportunidades de su entorno específico (local, regional, global).

MODELO VIABLE

Modelo funcional

El modelo funcional es una abstracción que permite entender *cómo debe estar organizado* un sistema complejo² para que este sea viable. No es una estructura jerárquica, sino funcional, pero

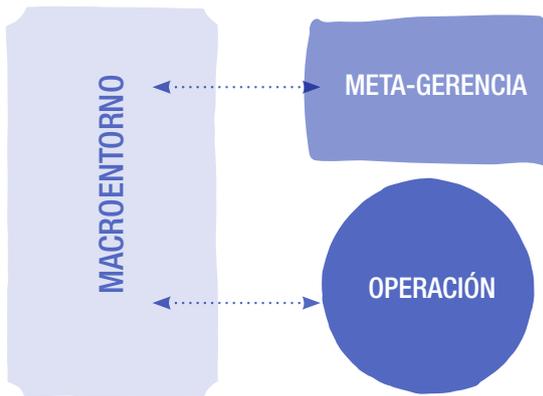
que, una vez definida, permite elaborar fácilmente la estructura jerárquica (organigrama). En este contexto, el concepto de “viabilidad” se refiere a una gestión efectiva en el “día a día” de la organización y a una lectura permanente del entorno para identificar oportunidades y retos futuros.

El modelo funcional³ consta de tres componentes, como se presenta en la figura 1:

- **Operación:** la operación describe “lo que hace” una organización. Se representa con un óvalo situado en la parte baja del modelo.

FIGURA 1

Componentes de un modelo funcional



2 El modelo del sistema viable aplica para organizaciones, planes, programas, etc., que por su complejidad requieran un enfoque funcional que garantice su viabilidad.

3 Adaptación de la tercera mirada del modelo de sistema viable (Beer, Stafford - Diagnosing the system for organisations); ayuda a entender cómo deben organizarse las empresas o iniciativas que agregan valor social o ambiental para funcionar como un sistema viable.

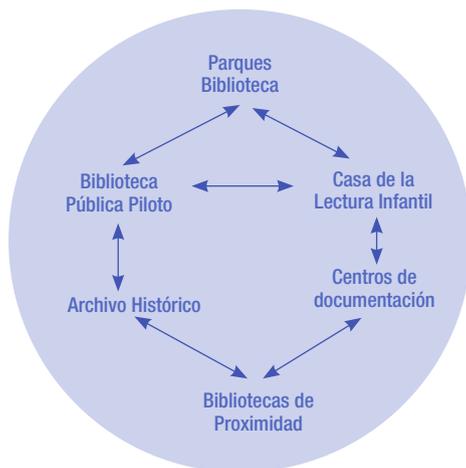
- **Metagerencia:** presenta las áreas funcionales estratégicas que “apoyan la operación”. Se representa con un rombo situado en la parte superior del área de operación.
- **Macroentorno:** refleja “el afuera” de la organización. Dependiendo de su alcance, este puede ser local, nacional, regional o global. Se representa con un área amorfa marcada con una línea discontinua (para reflejar su permanente dinámica y cambio), situada a la izquierda de las áreas de operación y metagerencia.

La operación del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

En un sistema viable, la operación refleja lo que la organización hace. En ese sentido, la operación del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín⁴ contiene las bibliotecas (unidades de información), que representan la esencia del servicio que este presta a la ciudadanía. En la figura 2 se agrupan dichas unidades de información de acuerdo con su tamaño en términos de área, infraestructura, personal.

FIGURA 2

Áreas del subsistema de operación del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín



4 En adelante, Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

Es fundamental para la viabilidad del Sistema que las unidades de información estén conectándose entre sí para aprender unas de otras y favorecer la mejora continua.

La siguiente es la descripción que el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín hace de sus unidades de información:

Los parques Biblioteca: son equipamientos urbanos que integran servicios al ciudadano, tales como los tradicionales de biblioteca, información local, fomento a la lectura, oferta lúdico-recreativa, oferta cultural, espacios para el encuentro y la participación comunitaria, emprendimiento, oferta de formación, entre otros. Su objetivo es mejorar la calidad de vida y fortalecer el libre desarrollo a través de la ampliación del acceso a la cultura, la educación y las telecomunicaciones en las zonas donde se concentra mayor población y en áreas caracterizadas por su vulnerabilidad física y social.

Biblioteca Pública Piloto y filiales: la Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina fue fundada por convenio entre la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO– y el gobierno de Colombia en 1952. Es una de las experiencias que este organismo internacional proyectó como modelo de bibliotecas para poblaciones de escasos recursos en África, India y América Latina. En 1992, luego de la expedición de

la actual Constitución Política, la institución es adscrita como ente descentralizado del Ministerio de Educación Nacional y en agosto del 2006 es acogida por el Municipio de Medellín como entidad descentralizada con autonomía administrativa, presupuestal y financiera.

Bibliotecas de proximidad: a partir del 2001, con la reestructuración de la Alcaldía de Medellín y el nacimiento de la Secretaría de Cultura Ciudadana, desaparece el Departamento de Bibliotecas, de manera que las ocho bibliotecas público escolares quedaron adscritas a Cultura Ciudadana y bajo la responsabilidad de la Subsecretaría de Metrocultura.

Centros de documentación e información: son unidades de información que apoyan la labor investigativa, académica y empresarial; suministran información bibliográfica y documental en temáticas correspondientes al tema a fin de cada uno de ellos.

La metagerencia del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

Aclaradas las áreas de operación del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, las preguntas fundamentales sobre la viabilidad del mismo recaen en la forma como este toma decisiones; lee el entorno; aprende de su experiencia; sistematiza y adopta buenas prácticas; construye reglas de juego y coordina efectivamente acciones de

manera transversal a todas sus áreas de operación.

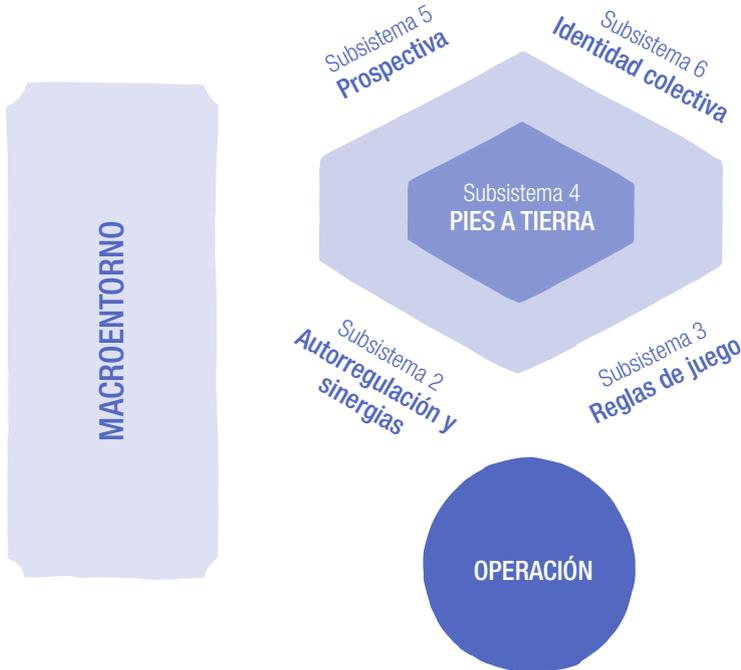
Esta complejidad se resuelve en el componente de la metagerencia. Este no es una estructura jerárquica, sino un conjunto de funciones de servicio y soporte que incorporan los elementos necesarios para que la operación funcione. La figura 3 presenta los subsistemas que forman la metagerencia del Sistema de Bibliotecas Públicas.

En esencia, la metagerencia del Sistema la componen cinco subsistemas (enumerados del 2 al 6, ya que el subsistema 1 es el de operación), así:

- Subsistema 2 - Autorregulación y sinergias
- Subsistema 3 - Reglas de juego
- Subsistema 4 - Pies a tierra
- Subsistema 5 - Prospectiva
- Subsistema 6 - Identidad colectiva

FIGURA 3

Subsistemas de la metagerencia del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

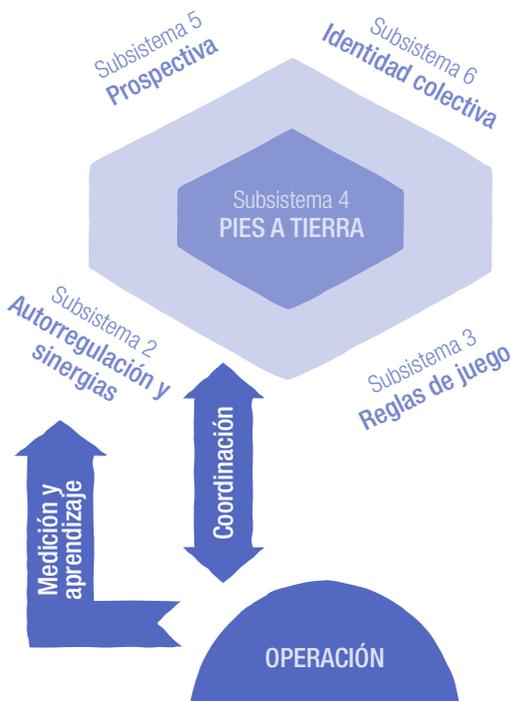


Subsistema 2 Autorregulación y sinergias

Las diferentes áreas de operación del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (parques biblioteca, BPP, Casa de Lectura Infantil, Archivo Histórico, centros de documentación, bibliotecas de proximidad) requieren un esfuerzo coordinado que permita aprovechar el potencial de generación de sinergias entre aquellas.

Igualmente, la implementación de dichas áreas de operación genera aprendizajes y “mueve” los indicadores de gestión e impacto del Sistema. El subsistema 2 incorpora en el modelo funcional este tipo de áreas funcionales, tal como se muestra en la figura 4.

FIGURA 4
Áreas funcionales del subsistema 2
Autorregulación y sinergias



Las funciones de coordinación se concentran en:

1. garantizar la acción coordinada de las diferentes áreas de operación del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en el marco de las normas legales y las decisiones que se tomen en los subsistemas 4 y 6 (*pies a tierra e identidad colectiva*);
2. llevar al subsistema 6 (*identidad colectiva*) aquellas decisiones que estén por fuera de las atribuciones para que, una vez aprobadas, puedan ser "aterrizadas" en el subsistema 1 (*operación*);
3. coordinar los asuntos necesarios para aterrizar en la operación las oportunidades que sean identificadas en el subsistema 5 (*prospectiva*); entre otras.

De otro lado, las funciones de *medición* y *aprendizaje* están concentradas en:

1. agregar los reportes de gestión, reportes de planes de trabajo y análisis de procesos y aprendizajes que entregan las áreas de *operación* del Sistema;
2. entregar al subsistema 3 (*reglas de juego*) información agregada sobre aprendizajes e indicadores para comunicar a las áreas de *operación*;
3. apoyar al área funcional de *coordinación* con información útil que facilite la toma de decisiones sobre la *operación* del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín;

4. entregar al subsistema 5 (*prospectiva*) información sólida y lecturas agregadas que puedan ser comunicadas externamente;

5. promover la mejora continua a través de:

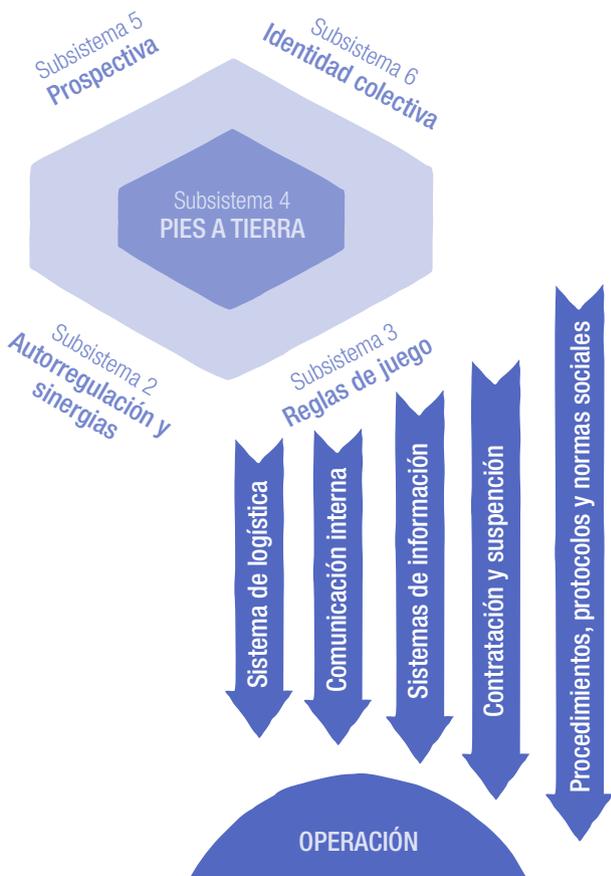
a. estandarización del proceso servicio-desempeño: un diagrama puede trazar el flujo del proceso de servicio en el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, siendo esta una oportunidad de mejora para el servicio desde la función pública; y

b. supervisión de la satisfacción de los usuarios: diseñar e implementar sistemas para identificar qué tanto los usuarios están percibiendo que el Sistema les entrega el valor que ha prometido.

Subsistema 3 Reglas de juego

Para que un sistema complejo opere de manera viable se requiere la existencia de reglas de juego claras que permitan manejar las tensiones que se presenten en las relaciones entre sus diferentes áreas de operación. El subsistema 3 incorpora en el esquema funcional del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín este tipo de áreas, tal como se muestra en la figura 5.

FIGURA 5
Áreas funcionales del subsistema 3
Reglas de juego



42

Las funciones relativas a *procedimientos, protocolos y normas sociales* se concentran en:

1. desarrollar normas sociales (tácitas y explícitas) y políticas que apoyen la

gestión del talento humano y de la infraestructura del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín;

2. definir reglas de juego que fomenten el espíritu colaborativo entre las áreas

de operación y todo el equipo humano del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín; y

3. establecer mecanismos y métodos para gestionar los conflictos o dificultades que se presenten entre el talento humano del Sistema.

Las funciones de *contratación y supervisión* se concentran en:

1. dar el soporte legal y administrativo necesario para apoyar los procesos de contratación que requieren las áreas de operación y los demás subsistemas del modelo funcional del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín;

2. facilitar los procesos de supervisión que garanticen el seguimiento a los avances en los compromisos de las diferentes personas contratadas en el marco del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín y procurar el cumplimiento de las funciones encargadas; y

3. promoción de la mejora continua a través de buenas prácticas de contratación, capacitación y motivación. El esquema organizacional del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín es mixto, es decir, está compuesto tanto por profesionales y técnicos de carrera administrativa como por profesionales contratados directamente por el operador. Un proceso homogéneo, flexible y dinámico de contratación, capacitación y motivación reducirá el riesgo de fracturas en el clima organizacional y, en consecuencia, facilitará la productividad.

Las funciones de los *sistemas de información* se concentran en:

1. dar el soporte tecnológico (*hardware y software*) que requieren las áreas de operación y los demás subsistemas del modelo funcional;

2. garantizar la adecuación y actualización de los equipos de computación y comunicación del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín; y

3. definir protocolos para manejo y salvaguarda de la información del Sistema.

Las funciones de *comunicación interna* se concentran en:

1. alinear al equipo humano del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín frente a las definiciones estratégicas que se tomen en el subsistema 6 (*identidad colectiva*);

2. traducir los aprendizajes que se identifiquen en el subsistema 2 (*autorregulación y sinergias*) a un lenguaje común que facilite su apropiación; y

3. 3.comunicar los procedimientos, protocolos y normas sociales que se creen en este mismo subsistema.

Finalmente, las funciones de los *sistemas de logística* se concentran en:

1. Definir los ciclos o procesos necesarios para el mantenimiento de la infraestructura del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en términos de:

- a. Bajo consumo de energía y materiales.
 - b. Uso de materiales ambientalmente benignos (reciclados).
 - c. Pocas emisiones y desperdicios ambientalmente benignos.
 - d. Reciclaje:
 - i. Alto valor de reciclado de los materiales.
 - ii. Separabilidad o compatibilidad de materiales.
 - e. Disposición: degradabilidad
 - f. Incineración: sin emisiones peligrosas.
2. Definir los ciclos o procesos necesarios para la implementación de los servicios (oferta de valor) del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, caracterizando si los mismos son:
- a. Flujos flexibles con procesos individuales.
 - b. Flujos flexibles con algunos patrones dominantes.
 - c. Cómo será la experiencia de cada usuario del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en términos de:
 - i. La experiencia sensorial.
 - ii. La experiencia afectiva.
 - iii. La experiencia conductual.
 - iv. La experiencia intelectual.

Subsistema 4 Pies a tierra

Un eje fundamental que garantiza el equilibrio entre los demás subsistemas del modelo funcional del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín tiene que ver con el subsistema 4 (*Pies a tierra*). Este da “principio de realidad” al incorporar al modelo funciones financieras, legales y de gestión del talento humano y de la infraestructura. La figura 6 muestra las áreas funcionales asociadas a este subsistema.

Las funciones *financieras* se concentran:

1. en su relación con el sub-sistema 2 (*autorregulación y sinergias*): negociar presupuestos para soportar la acción coordinada de las áreas de operación, así como la implementación del sistema de medición y aprendizajes del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín;
2. en su relación con el subsistema 3 (*reglas de juego*): asignar presupuestos para soportar la consecución y actualización de los sistemas de información y de logística que requiere el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, así como las acciones de comunicación interna y de determinación y afianzamiento de procedimientos, protocolos y normas sociales;
3. en su relación con el mismo subsistema 4 (*pies a tierra*): garantizar la disponibilidad de recursos para gestionar

FIGURA 6

Áreas funcionales del subsistema 4 Pies a tierra



la infraestructura y el talento humano del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín y para llevar los registros contables derivados de la gestión del mismo;

4. en su relación con el subsistema 5 (*prospectiva*): formular presupuestos y determinar la viabilidad financiera de las nuevas propuestas y proyectos, así como de los nuevos esquemas financieros que se identifiquen en la lectura del entorno; y
5. en su relación con el subsistema 6 (*identidad colectiva*): presentar informes agregados de ejecución presupuestal y

solicitar la aprobación de presupuestos que respondan a las necesidades de los demás subsistemas.

Las funciones *legales* se concentran:

1. en su relación con el sub-sistema 2 (*autorregulación y sinergias*): proveer el marco legal necesario para soportar la acción coordinada de las áreas de operación, así como la implementación del sistema de medición y aprendizajes del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín;
2. en su relación con el subsistema 3

(reglas de juego): proveer el marco legal necesario para soportar los sistemas de información y sistemas de logística que requiere el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, así como las acciones de comunicación interna y de determinación y afianzamiento de procedimientos, protocolos y normas sociales;

3. en su relación con el mismo subsistema 4 (*Pies a tierra*): garantizar los acuerdos legales necesarios para la gestión de la infraestructura y el talento humano del Sistema;

4. en su relación con el subsistema 5 (*prospectiva*): determinar la viabilidad legal de las nuevas propuestas y proyectos, así como de los nuevos esquemas de gestión y financieros que se identifiquen en la lectura del entorno; y

5. en su relación con el subsistema 6 (*identidad colectiva*): brindar información legal que favorezca la toma de decisiones políticas y estratégicas del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

Las funciones de gestión de infraestructura se concentran en:

1. administrar los espacios físicos del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín para garantizar la acción coordinada de las áreas operativas;

2. coordinar los procesos de mantenimiento de la infraestructura para garantizar que los espacios físicos se encuentren en condiciones óptimas de comodidad, limpieza, calidad y funcionalidad;

3. coordinar procedimientos de adecuación de espacios para cubrir diferentes necesidades de las áreas operativas del Sistema;

4. controlar el inventario de activos fijos a cargo del Sistema;

5. preparar planes de reposición de activos fijos; y

6. preparar planes para dar de baja activos fijos totalmente depreciados, de acuerdo con las normas legales que apliquen y que sean coordinadas con el área funcional de asuntos legales.

Finalmente, en la configuración de los equipos de trabajo se debe tener en cuenta:

1. garantizar la disponibilidad de talento humano para suplir las necesidades de los diferentes subsistemas del modelo funcional;

2. revisar los perfiles y garantizar el cumplimiento de los mismos en los cargos definidos en el organigrama del Sistema; y

3. formular estrategias para el cierre de brechas en el desempeño del equipo humano del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín identificadas en las evaluaciones de desempeño y en las dinámicas cotidianas del servicio.

Subsistema 5 Prospectiva

Para que un sistema complejo como el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín opere de manera viable es necesario complementar su gestión en el día a día con una lectura permanente del entorno para identificar oportunidades, retos y relaciones con aliados potenciales que a diferentes escalas (local, departamental, nacional, regional o global) puedan afectar positiva o negativamente su accionar, así como su sostenibilidad y crecimiento.

Tanto las oportunidades y retos como las relaciones potenciales detectadas en la lectura del entorno pueden ser filtradas a través de tres criterios: (i) deseables, (ii) viables técnicamente y (iii) factibles financieramente.

Igualmente, la visión prospectiva del Sistema debe complementarse con procesos de comunicación pública que den cuenta de sus avances y aprendizajes relevantes. La figura 7 presenta esta relación entre la metagerencia y el macroentorno.

FIGURA 7
Áreas funcionales del subsistema 5
Prospectiva



Las funciones de *lectura del entorno* se concentran en identificar:

1. técnicas y metodologías emergentes, así como buenas prácticas que tengan potencial de incorporarse en la oferta programática del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín;
2. relaciones con potenciales aliados que amplíen el alcance o la marca;
3. nuevas fuentes de financiación de actividades específicas del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín y esquemas financieros innovadores; e
4. investigar permanentemente nuevos esquemas legales que emerjan en el entorno.

48

Todas las oportunidades, retos y relaciones potenciales que sean identificadas deben articularse con el subsistema 4 (*pies a tierra*) con el fin de determinar su viabilidad financiera y legal, así como sus requerimientos en términos de infraestructura y talento humano para poder llevarlos al subsistema 1 (*operación*).

De otro lado, las funciones relacionadas con la *comunicación pública* están concentradas en:

- a. La intención democrática como principio de participación que parte del y regresa al interés común.
- b. El empoderamiento como proceso de legitimación o validación de propuestas sometidas a la deliberación colectiva.

- c. La construcción colectiva como una posibilidad de articulación comunicativa de procesos de concertación entre organizaciones o entre áreas de la misma organización sobre la base de objetivos programáticos concretos.
- d. La decisión ilustrada como una opción de asumir la deliberación colectiva para documentar y enriquecer las decisiones sin caer en un *participacionismo sin consecuencia*.

Subsistema 6 Identidad colectiva

Finalmente, para que un sistema complejo opere de manera viable requiere de funciones de decisión y dirección que faciliten la interacción balanceada entre todos los subsistemas y las instancias superiores, tanto de la administración pública (Alcaldía, Vicealcaldía, Secretaría de Cultura, Subsecretaría de Bibliotecas y Patrimonio) como de los asociados privados que apoyen al Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (cajas de compensación, otros). Este balance debe traducirse en decisiones políticas y estratégicas que reflejen y fortalezcan la identidad colectiva para la conexión de territorios, promovida por el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

Es por esto que en este subsistema se concentran las funciones de las instancias de dirección del Sistema en tres áreas funcionales, tal como se muestra en la figura 8.

FIGURA 8

Áreas funcionales del subsistema 6 Identidad colectiva



Las funciones asociadas al área de decisiones políticas se concentran en:

1. gestionar las relaciones con las instancias superiores (Alcaldía, Vicealcaldía, Secretaría de Cultura, Subsecretaría de Bibliotecas y Patrimonio) para facilitar la toma de decisiones de políticas públicas relevantes para el Sistema;
2. proponer la articulación con aliados públicos o privados que potencien la labor del Sistema;
3. gestionar con las instancias superiores (públicas y privadas) la disponibilidad de recursos de inversión y

funcionamiento del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín para cada vigencia; y

4. dictar el reglamento que regule la toma de decisiones de las instancias superiores.

Las funciones relacionadas con el área de **decisiones estratégicas** se concentran en:

1. gestionar las relaciones con las instancias superiores (Alcaldía, Vicealcaldía, Secretaría de Cultura, Subsecretaría de Bibliotecas y Patrimonio) para facilitar la

toma de decisiones estratégicas relevantes para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín;

2. definir el modelo de administración, gestión y operación del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín;
3. definir el mecanismo financiero bajo el que se manejarán los recursos en dinero del Sistema;
4. definir el presupuesto anual de la operación y funcionamiento del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín con base en los aportes de los asociados y los ingresos de la asociación;
5. aprobar los planes, proyectos y programación del Sistema; y
6. 6.revisar y aprobar los informes financiero, contable, administrativo y de gestión.

Todas las decisiones, tanto políticas como estratégicas, que se deriven del cumplimiento de las funciones enunciadas anteriormente deben ser comunicadas al equipo humano del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín de manera articulada con el subsistema 3 (*reglas de juego*), específicamente con el área funcional de comunicación interna, con el fin de garantizar el alineamiento estratégico del equipo y el fortalecimiento de la identidad colectiva del Sistema.

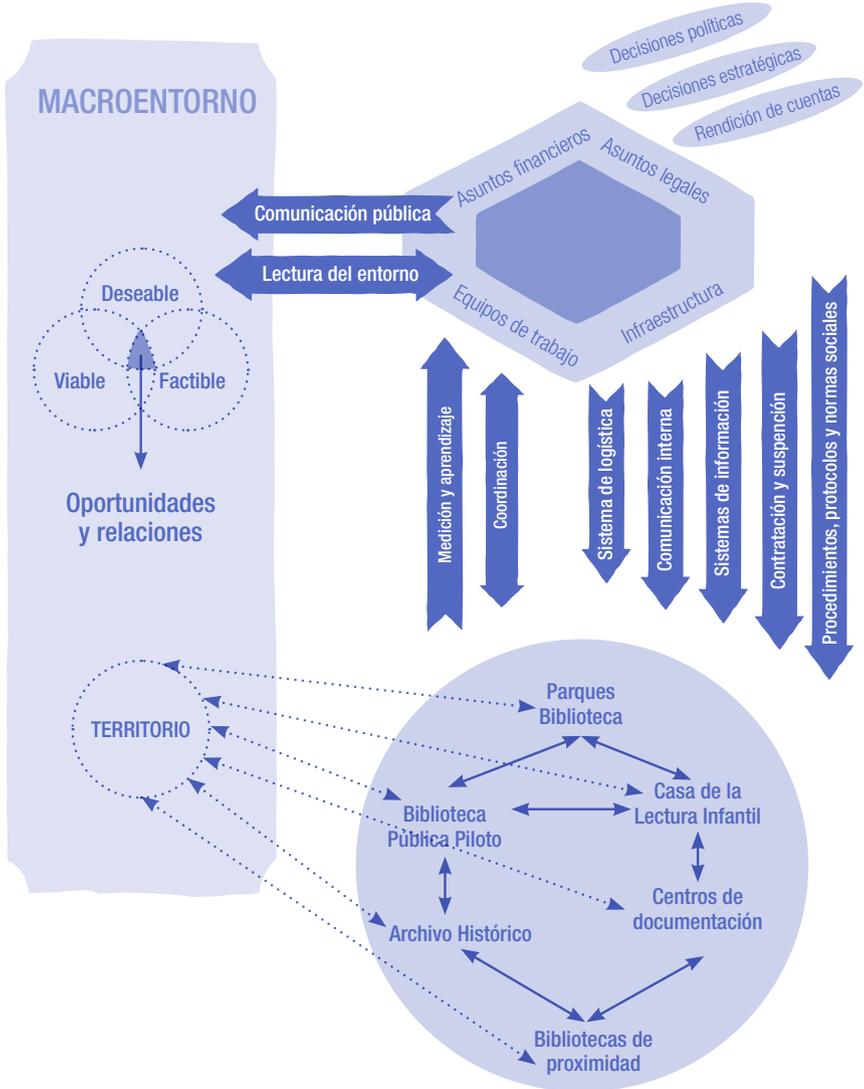
De otro lado, las funciones asociadas al área de *rendición de cuentas* se concentran en:

1. asesorar al resto del equipo técnico del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en el diseño de sistemas de gestión, monitoreo y evaluación de logros, resultados e impactos; y
2. rendir cuentas sobre la gestión, logros e impactos del Sistema de manera clara y oportuna tanto a las instancias superiores de la administración pública y el sector privado como a las partes interesadas en los servicios bibliotecarios y demás estrategias que orientan la labor de las bibliotecas y que están determinadas por la ley.

El modelo funcional del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en su conjunto

La aplicación del modelo de sistema viable permitió identificar / ajustar las funciones necesarias para que el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín pueda funcionar eficazmente, previniendo posibles fallas estructurales que puedan afectar dicho funcionamiento. La figura 9 presenta el modelo funcional recomendado para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en su conjunto.

FIGURA 9
Modelo funcional del Sistema de Bibliotecas
Públicas de Medellín



Del modelo funcional a la estructura jerárquica del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

El objetivo de analizar una organización bajo la lógica del modelo del sistema viable es diagnosticar sus áreas funcionales y definir la estructura organizacional jerárquica que mejor responda a dicho diagnóstico. A partir del ejercicio del sistema viable realizado con el equipo de la estrategia del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín se proponen los siguientes elementos estructurales, que deberían consolidarse en la jerarquía:

- 1.** 1.Comunidad Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín: como proyecto de desarrollo, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín se debe a la ciudadanía de Medellín y, en general, a la de la región y el país. Enterar a los ciudadanos sobre los planes, avances y aprendizajes del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín es un ejercicio de buen gobierno que contribuye a su sostenibilidad.
- 2.** Comité Directivo: debe dar cuenta de los subsistemas 5 y 6 del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, relacionados con la prospectiva y la identidad colectiva. Este comité debe ser integrado por los representantes / delegados de la institucionalidad pública relevante:
 - a.** Alcalde de la ciudad de Medellín.
 - b.** Vicealcalde de Educación, Cultura, Participación Recreación y

Deporte de la Alcaldía de Medellín.

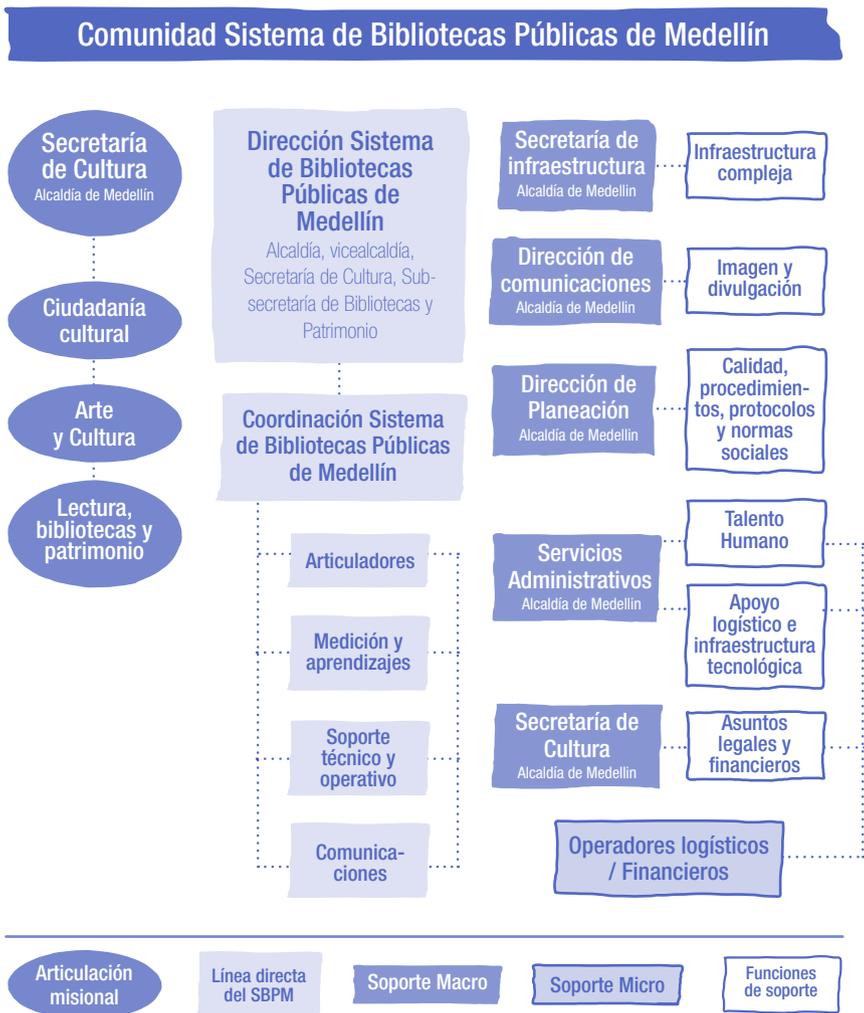
- c.** Secretario(a) de Cultura de la Alcaldía de Medellín.
 - d.** Subsecretario(a) de Bibliotecas y Patrimonio de Medellín.
 - e.** Líder del Programa para la Promoción de la Lectura, Bibliotecas y Memoria.
 - f.** Coordinador del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, quien realice la secretaría técnica del comité (con voz, pero sin voto).
- 3.** Coordinador del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín: profesional de orientación gerencial con amplia comprensión del sector bibliotecario y su relación con el desarrollo. Visionario, capaz de armonizar los intereses de las bibliotecas, los aliados y la comunidad ampliada. Responsable de dinamizar la totalidad de los subsistemas para cumplir con el fin último del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.
- 4.** Facilitadores del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín: equipo de trabajo técnico que se ocupa de los subsistemas 2, 3 y 4, (autorregulación y sinergias; reglas de juego; y pies a tierra). Las áreas que se proponen para esto son: articulación, medición y aprendizaje, soporte técnico y operativo y comunicaciones.
- 5.** Instancias de apoyo a la operación, entre las que se encuentran áreas clave de la administración pública, así como los

operadores logísticos y financieros que requiere el Sistema.

6. Operación del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín: en este nivel se

hacen realidad los planes, las relaciones directas con los usuarios y la comunidad, y se generan los impactos del Sistema.

FIGURA 10
Estructura orgánica del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín



BIBLIOTECAS CONECTANDO
TERRITORIO PARA EL DESA-
RROLLO DE LA CIUDADANÍA:
MODELO DE GESTIÓN DEL
**SISTEMA DE BIBLIOTECAS
PÚBLICAS DE MEDELLÍN**



PROPUESTA DE VALOR

El Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín se circunscribe a una ciudad con características particulares, lo que implica retos claros, como los que ya se han detallado:

- El desafío de la convivencia pacífica en la ciudad.
- El fortalecimiento de lo público.
- Enfrentar la inequidad y reconocer la diversidad territorial y poblacional en el diálogo intercultural.

- La participación de la ciudadanía en la internacionalización de Medellín y el diálogo con la región, el país y el mundo.
- Aprovechar el potencial del sector cultural para una gestión –cultural– reflexiva y participativa.

Ante estos retos de ciudad y en línea con la vocación del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, se ha definido lo siguiente como su propuesta de valor:

*CONECTAR
TERRITORIOS PARA
CONTRIBUIR CON EL
DESARROLLO DE LA
CIUDADANÍA*

Esta conexión se puede dar en múltiples sentidos, de ellos, inicialmente, se exploran:

- **Conectar cada Unidades de Información con la ciudadanía.**

Cada Unidad está en un territorio específico, así, y como se ha indicado en el modelo viable del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, es fundamental la lectura constante que cada una haga de su entorno, sus dinámicas, liderazgos, necesidades de información, de encuentro, entre otros, y establecer, de ese modo, puentes efectivos y pertinentes entre la ciudadanía y la oferta de la Unidad, que puede y debe contribuir al desarrollo, encuentro, esparcimiento y goce cultural.

- **Conectar las Unidades de Información entre sí.**

Cada una de ellas como espacio activo de encuentro de ciudadanos y comunidades en torno a la cultura, la ciencia, la educación, el divertimento y el intercambio universal de conocimiento¹ tendrá mayor oportunidad de contribuir a la transformación social si conoce, comprende, se articula y —si es pertinente— emula a sus pares. Conectar las Unidades también servirá al encuentro de los ciudadanos de distintos territorios con intereses afines.

- **Conectar el sistema con su entorno ampliado.**

En la misma vía, y buscando generar oportunidades de gestión para profundizar el impacto, el Sistema de

Bibliotecas Públicas de Medellín deberá realizar una lectura constante del entorno ampliado, en una búsqueda organizada que le permita brindar a los ciudadanos y usuarios del sistema:

- » Acceso equitativo a información pertinente.
- » Espacios de conocimiento y encuentro plurales, incluyentes y acogedores.
- » Talento humano proactivo.
- » Información y formación ciudadana.
- » Intercambio e incidencia en el conocimiento.

Los canales que facilitarán estas conexiones serán:

- » Cultura digital.
- » Lectura y escritura.
- » Patrimonio, memoria y bibliotecas.
- » Gestión social y cultural.
- » La infraestructura: espacios de encuentro.
- » La Comunicación pública, comunitaria y organizacional.

1 Congreso de la República. (2010). Ley de Bibliotecas Públicas. Bogotá, Colombia.

CREAR LA PROPUESTA DE VALOR

P

ara crear su propuesta de valor, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín cuenta con un capital es-

tratégico que es su base de aliados, se fundamenta en unas actividades clave, y ha determinado unos recursos que son necesarios.

ALIADOS:

Como se ha mencionado, la oportunidad que representa para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín fortalecer alianzas público-privadas para crear su propuesta de valor es clara. Las ventajas de coaliciones multisectoriales son evidentes: aumentan la contribución al desarrollo de la ciudadanía, generan influencia colectiva y complementan las habilidades de las partes, entre otras.

El capital relacional inicial con el que ya cuenta el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín está integrado por el siguiente listado de organizaciones claramente interesadas en el rol que pueden tener las bibliotecas públicas en el capital humano de la ciudad:

Internacionales

- UNESCO
- Beyond Access
- Sistema de Bibliotecas de Barcelona

- Sistema de Bibliotecas Públicas de Chile

Nacionales

- Ministerio de Cultura
- Ministerio de TIC
- Red Nacional de Bibliotecas Públicas
- Biblioteca Nacional
- Biblored

Locales

- Los habitantes de la ciudad de Medellín-comunidad
- Fundación EPM
- Comfenalco
- Comfama
- Red de Bibliotecas
- Universidad de Antioquia
- Universidad EAFT
- ACI
- Rebipoa
- Ratón de Bibliotecas

RECURSOS CLAVE:

Los recursos clave permitirán al Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín construir su propuesta de valor y entregarla efectivamente a los interesados. Así, se ha definido el siguiente grupo de recursos clave:

- Equipo humano

- Información y conocimiento
- Recurso financiero
- Posicionamiento
- Infraestructura
- Relaciones
- Sistemas de Información

ACTIVIDADES CLAVE:

Para construir la propuesta de valor, el Sistema de Bibliotecas Públicas ha identificado sus actividades clave. Estas se dividen en 4 grandes grupos de gestión:

• Gestión de capitales estratégicos

» **Gestión del talento humano:**

esta gestión tiene un enfoque específico, que es potenciar las capacidades diversas del equipo de trabajo del sistema para cumplir con la propuesta de valor. En este sentido, se busca tener un equipo de “lectores” del territorio que dinamicen la gestión de cada Unidades de Información hacia el desarrollo de la ciudadanía. Esto, a través del ejercicio natural de las bibliotecas, como es brindar información y formación, ser espacios de encuentro, divertimento y acceso a conocimiento pertinente para cada territorio.

» **Gestión de recursos e infraestructura:** reconociendo el destacado equipamiento con el que cuenta el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, la estrategia se concentrará en su mantenimiento y en el

fortalecimiento de las Unidades de Información que tienen necesidades claras de mejoramiento. Igualmente, esta gestión tiene que ver con la dotación de material bibliográfico pertinente, de tecnologías de información y comunicación y de adecuación de espacios para que estos sean incluyentes, agradables y seguros.

» **Gestión de sostenibilidad:**

si bien el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín hace parte del presupuesto de inversión de la Administración Municipal, este tiende a ser vulnerable por las prioridades de cada gobierno. Esta gestión tendrá que ver con la puesta en marcha de iniciativas que reduzcan esta vulnerabilidad.

» **Gestión del capital relacional:**

el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín en su complejidad depende de qué tan bien gestione sus relaciones para hacerse fuerte y cumplir con su propuesta de valor como proyecto de ciudad. El relacionamiento buscará, en este caso, mejorar las prácticas bibliotecarias para el desarrollo de las comunidades.

• Gestión de aprendizajes

» **Comunicación organizacional:**

dinamizar los aprendizajes de la gestión bibliotecaria en el sistema es uno de los factores críticos para su viabilidad. Esta comunicación se propone fluida, constante y generada a través de la cultura digital.

ENTREGAR LA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín se entrega a un grupo de interesados a través de unos canales específicos y con un estilo de relacionamiento definido. Esta entrega, como es de valor social, espera un retorno en impactos que favorezcan el desarrollo de la ciudadanía.

GRUPOS DE INTERESADOS EN LA PROPUESTA DE VALOR DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN:

El Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín tiene sentido como proyecto de ciudad ante algunos grupos de interesados. Identificar estos grupos ha sido definitivo para la estrategia, pues ha permitido reconocer nuevas posibilidades de oferta. El siguiente es el listado de grupos de interesados definido:

- La comunidad
- Las Unidades de Información
- La triada: universidad + empresa + Estado
- Lo público
- Lo privado
- Las ONG

- Las otras redes y sistemas
- Los gremios y la academia
- Las cajas de compensación

CANALES DE LA PROPUESTA DE VALOR:

Los canales a través de los que el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín entrega su propuesta de valor son los siguientes.

- La infraestructura: Unidades de Información como espacios de intercambio.
- La comunicación organizacional.
- La cultura digital: conectando el territorio y a los territorios.
- La lectura y la escritura.
- Patrimonio, memoria y bibliotecas.
- Gestión social y cultural.

ESTILO DE RELACIONAMIENTO:

Es clave decidir cómo será la forma en que el Sistema se relacionará con sus distintos grupos de interés. El equipo de la estrategia enuncia criterios mínimos para establecer este relacionamiento.

- Relaciones cara a cara.
- Comités de trabajo.

- Comunicación interna constante y apoyada en la cultura digital.
- Comunicación pública: con medios y voceros legitimados por la comunidad.
- Ejercicios de monitoreo y aprendizaje participativos.

ÁMBITOS DE IMPACTO:

Acceso de los ciudadanos a información pertinente con cada territorio

El objetivo central de este ámbito de impacto debe ser que el ciudadano de Medellín y en general quienes usen las bibliotecas públicas encuentren la información que necesitan de manera oportuna. Esta concepción de *información* tiene que ver con la disposición de textos que busquen generar capacidades para las libertades (apelando al concepto de desarrollo expuesto por el Nobel de economía Amartya Sen). Información, por ejemplo, para el disfrute de la vida, el divertimento, útil para la investigación, el aprendizaje y, además, información local o para el diario vivir (trámites civiles, oferta de ciudad, programas gubernamentales...).

Sería una utopía pensar que en una unidad de información pueda estar toda la información, pero sí hay un supuesto desde este ámbito de impacto según el cual el líder de una unidad podrá indicarle al interesado dónde encontrar el tema que busca. Tal dinámica

informativa requerirá que el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín y las unidades de información establezcan relaciones continuas con las distintas fuentes, en especial, con las entidades y organizaciones públicas y privadas que proveen de información crítica para el desarrollo de la ciudadanía.

La *información* brindada debe ser pertinente en la medida en que responde a una lectura constante y metódica del territorio por parte de los integrantes de las unidades. Estas lecturas territoriales tienen como fin mapear las características, intereses y necesidades de la comunidad, reconociendo la dinámica y realidad social. El territorio, entendido para todo propósito del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín como una extensión que supera un ordenamiento geopolítico y que tiene que ver también con relaciones, se refiere a las personas que se sienten vinculadas y que son usuarias, aunque no necesariamente vecinas, dado que la *información* se dispone a través de medios físicos y virtuales. De igual manera se establece que el acceso se relaciona con la vía por la que la *información* llega o el formato en que la misma puede ser entregada o recibida por el ciudadano, reconociendo así que existen múltiples canales.

Acceso de los ciudadanos a formación para su desarrollo humano integral

Medellín, territorio en el que el Sistema de Bibliotecas Públicas se circunscribe, tiene desde su ordenamiento una comprensión del desarrollo como humano e integral. Es concebido como una expansión de la libertad (Sen, 1999) y de las opciones de vida; libertad efectiva o funcionamientos, posibilidades de “ser” o “hacer” que un individuo tiene disponibles.

“Las capacidades se refieren al conjunto de opciones entre las cuales las personas pueden elegir, y los funcionamientos son los elementos específicos contenidos en dicho conjunto que materializan las capacidades al transformar el acceso a bienes y servicios en aquello que una persona efectivamente logra hacer o ser en distintas etapas de su vida” (PNUD, 2010).

La igualdad deberá medirse en relación con las capacidades o posibilidad de las personas para elegir entre alternativas.

Para establecer claridades en esta área de impacto se define una frontera que esclarece lo que se entiende por *formar e informar*, la formación se concibe como un proceso, que si bien no tiene un carácter de formalidad (no es certificable), tiene una intención particular y definida de generar una capacidad de hacer o de ser en un sujeto que participa del proceso.

Un ejemplo que podría ilustrar tal diferencia es que un proceso formativo tendrá como propósito generar una capacidad en los individuos sobre un tema específico a través de sesiones o encuentros con algún facilitador, quien finalmente valorará este proceso de aprendizaje. En este punto, iniciativas como las tertulias pueden enmarcarse dentro del ámbito formativo si se conciben como un proceso intencionado que va más allá del encuentro y el disfrute, y que es facilitado por alguien conocido y certificado en el tema (tertulias sobre habilidades de crianza, por ejemplo).

Los procesos formativos pueden generarse y brindarse por:

- La unidad de información.
- La unidad de información con otra o con otras.
- El Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.
- El Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín con otros sistemas.
- Las unidades de información con otros actores por fuera del Sistema.
- Otras entidades.

Facilitar la innovación colaborativa

“Estamos en una era de colaboración. Las entidades y organizaciones se están uniendo para diseñar estrategias que contribuyan al cambio social. Esta

*colaboración debe darse como un proceso de reconocimiento de las potencialidades, restricciones y causas de cada aliado, generando al fin un verdadero y sostenible impacto colectivo*¹¹.

Hay una primera delimitación del concepto en la que se indica lo que no es innovación colaborativa:

- No es únicamente tecnología, la tecnología es una de sus herramientas.
- No siempre se da la innovación de manera colaborativa.
- La innovación no siempre es algo novedoso.
- Sí es creatividad: hacer las cosas de manera diferente o adaptar lo que se ha hecho para resolver un problema o aprovechar una oportunidad específica.
- Es un medio, no un fin.
- Debe generar un intercambio entre más de dos. Así, como condición, la innovación colaborativa en el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín debe darse entre una o varias unidades o de estas con distintos actores.

La innovación colaborativa para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín consiste en facilitar a la comunidad un espacio de encuentro, información y

conexiones que le permita hallar nuevas formas o adaptar las conocidas para dar respuesta a necesidades específicas. Esto quiere decir que estas iniciativas podrán ser recreadas o creadas, pero siempre en un ámbito colaborativo y buscando la transformación de la realidad para el desarrollo humano e integral.

El rol del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín dentro del ecosistema de innovación en el que se enmarca esta área de impacto es el de facilitar un entorno de información y encuentro para que una intención de cambio social surja de manera colectiva. En este sentido, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín tiene un rol articulador que pone a dialogar oportunidades o necesidades con soluciones en las que interviene más de un actor; condición necesaria para que esta pueda ser valorada dentro del ámbito del impacto.

Espacios de encuentro acogedores y plurales:

Este ámbito de impacto se mirará desde dos perspectivas: la relacionada con la infraestructura y la que tiene que ver propiamente con la experiencia de la ciudadanía en cada unidad de información.

Frente a la infraestructura, se debe abogar por brindar espacios coherentes con el territorio, surgidos de procesos de reflexión comunitaria y que garanticen el acceso y la participación de personas con movilidad reducida o, en general, que estén en alguna

11 Stanford Social Innovation Review. Building Our Collaborative Muscles. By Rick Reed, Ruth Rominger, Jennifer Berman, & Kate Wing. Nov. 7, 2014

condición de discapacidad. Dentro de esta dimensión también cabe que se tengan los recursos o material en los formatos apropiados y que la infraestructura sea coherente con las características culturales de su entorno.

En cuanto a la experiencia acogedora y plural que debe vivirse en cada unidad de información, es necesario, en primer lugar, diseñar o definir qué es o debería ser una experiencia acogedora para las unidades de información y, de este modo, fortalecer las capacidades del equipo de trabajo para brindarla. Para este diseño, los líderes y los equipos de las unidades de información tendrán que ser lectores activos del territorio que generen iniciativas o actividades pertinentes con los grupos poblacionales que habitan su entorno. Surge la necesidad de reconocer la pluralidad como un ordenamiento constitucional que se expresaría, en este caso, en que toda la población pueda acceder y usar las unidades.

Incidencia e intercambio en el conocimiento

Este ámbito de impacto tiene que ver con la producción, divulgación, intercambio e incidencia del conocimiento.

Para explorar este concepto por partes, la *producción* tiene que ver con el proceso que desde las unidades de información o desde lo comunitario se da al reflexionar e indagar en fuentes primarias y secundarias sobre

una pregunta de desarrollo específica. De esta reflexión surge un producto que puede ser puesto a disposición de otros interesados en el tema. En la producción de conocimiento se valoran el producto que emerge y el proceso mismo. Un ejemplo de esto puede ser el documento audiovisual que desde la Biblioteca Filial La Loma se realizó sobre el *balloon mapping*.

En relación con el siguiente concepto para este ámbito, el de divulgación, se puede decir que está relacionado con la forma como las unidades de información y el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín realizan acciones para que el conocimiento producido pueda estar a disposición de los interesados a través de los canales adecuados.

Se espera que gracias a esta divulgación del conocimiento haya interesados en intercambiar sus propias construcciones con otros que pueden enriquecer esta producción y, de este modo, surjan los *intercambios* de conocimiento. Estos podrán materializarse, por ejemplo, en intercambios entre comunidades que han reflexionado sobre un tema específico y que han llegado a distintas conclusiones que se comparten a través de medios virtuales o presenciales.

Sobre la incidencia, este impacto se dará cuando el conocimiento producido y divulgado sea transferido, citado o referenciado

Representación gráfica del modelo de gestión del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín:

ALIADOS CLAVE

A nivel internacional
UNESCO / Sistema de Bibliotecas de Barcelona / Sistema de Bibliotecas Públicas de Chile / Beyond Access

A nivel nacional
Ministerio de Cultura / Ministerio de TIC Red Nacional de Bibliotecas Públicas Biblioteca Nacional / Bibliotecas Vivas Biblore

A nivel local
Comunidad de la ciudad de Medellín / Fundación EPM / COMFENALCO COMFAMA / Red de Bibliotecas / Universidad de Antioquia / Universiad EAFIT / ACI / Rebipoa

ACTIVIDADES CLAVE

Gestión de capitales estratégicos del talento humano, de los recursos y la infraestructura, de los recursos financieros y del capital relacional.

Gestión de aprendizajes comunicación organizacional, sistematización de aprendizaje y buenas prácticas, monitoreo y evaluación

Gestión estratégica y de sostenibilidad comunicación pública, incidencia en el conocimiento, lectura del territorio.

CÓMO NOS RELACIONAMOS CON LOS DISTINTOS INTERESADOS

- Relaciones cara a cara
- Comités de trabajo
- Comunicación interna constante y apoyada en la cultura digital
- Comunicación pública: con medios y voceros legitimados por la comunidad
- Ejercicios de monitoreo y aprendizaje participativos

GRUPOS INTERESADOS

- La comunidad
- Las unidades de información
- Universidad + empresa + Estado
- Lo público
- Lo privado
- Las ONGs
- Las otras redes o sistemas
- Los gremios y la Alcaldía
- Cajas de compensación

RECURSOS CLAVE

- Talento humano
- Información y conocimiento
- Recurso financiero
- Posicionamiento
- Infraestructura
- Relaciones
- Sistemas de información

CANALES

- Diversos medios y lenguajes:
- La infraestructura, espacios de intercambio
 - La comunicación interna: entre y hacia las unidades de información
 - La cultura digital: conectando territorios y a los territorios
 - La lectura y la escritura
 - La cultura y la memoria
 - Patrimonio

PROPUESTA DE VALOR

CONECTAR TERRITORIOS PARA CONTRIBUIR CON EL DESARROLLO DE LA CIUDADANÍA.

ÁMBITOS DE IMPACTO

1. Acceso de los ciudadanos a la información pertinente a cada territorio
2. Espacios de encuentro en cada territorio: acogedores, acogedores, incluyentes, plurales, con entornos virtuales de interacción y dispuestos en toda la ciudad
3. Acceso de los ciudadanos a formación para su desarrollo humano integral
4. Intercambio e incidencia en el conocimiento
5. Fomento a la innovación colaborativa (Cultura Lab)

MAPA ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN



E

l mapa de la estrategia del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín 2014-2018

permite visualizarla en términos de perspectivas, planteando sus interrelaciones. El mapa permitirá:

- Traducir la estrategia en términos operacionales.

- Alinear la organización con la estrategia.
- Convertir la estrategia en una tarea diaria de todos.
- Convertir la estrategia en un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de los líderes de cada Unidad.

Modelo de la estrategia

68



La base de este mapa tiene que ver con la gestión de los capitales estratégicos del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín. Para hacerlo tiene tres objetivos claros: gestionar la información y el conocimiento, gestionar las relaciones y gestionar los recursos estratégicos. Al respecto, las siguientes son las metas que el equipo de la estrategia ha determinado para cada uno de estos objetivos como fundamentales para cuidar y aumentar este capital.

OBJETIVO: GESTIONAR NUESTROS RECURSOS ESTRATÉGICOS:

Tomando en cuenta que estos tienen que ver con el equipo o talento humano, la dotación de las Unidades, la infraestructura, la sostenibilidad financiera y el manejo de la marca, las siguientes son las metas a corto plazo definidas para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

Metas para gestión de equipo humano profesional y técnico comprometido con el proyecto:

- Socializada la arquitectura organizacional del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín y de sus Unidades de Información.
- Implementado el proceso para reclutamiento, selección, inducción de personal.

- el programa de acompañamiento y cualificación para el equipo humano.
- Implementado el proceso de actualización, acompañamiento y apropiación de los lineamientos estratégicos del plan.

Metas para la gestión de los recursos e infraestructura:

- Fortalecidos el plan y la ejecución de los mantenimientos para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.
- En todas las Unidades de Información del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín se contará con manuales de mantenimiento actualizados y serán conocidos por todos los integrantes.
- Implementada la metodología y los instrumentos de comunicación y seguimiento a los mantenimientos.
- El 100 % de las Unidades cuenta con planes de manejo del riesgo.

Metas para la gestión de nuevas fuentes de financiación:

- Se han generado capacidades en los líderes de las Unidades para la gestión de proyectos.
- Un proyecto formulado para acceder a recursos locales, nacionales e internacionales por cada área de impacto.
- Formulados un plan de apadrinamiento dirigido a la empresa privada.
- Establecidas relaciones de hermanamiento con otras bibliotecas del ámbito internacional

Metas para la gestión eficiente de los recursos físicos:

- Programa estructurado de selección cooperativa de las colecciones para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.
- Gestión centralizada de adquisición y organización de las colecciones y demás.
- Insumos que requiere la administración para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

OBJETIVO: GESTIONAR INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO:

Tomando en cuenta que este objetivo tiene que ver con la gestión misional del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín y, en consecuencia, de sus Unidades de Información, están aquí contenidos los propósitos relacionados con las áreas de impacto.

Metas para la gestión de espacios de encuentro acogedores, incluyentes y con entornos virtuales:

- Valorada cada Unidad de Información sobre condiciones de acceso, comodidad del espacio y estado de la infraestructura física.
- Actualizada la identificación de las necesidades, mecanismos de acceso online y recursos de tecnología para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

Metas para la gestión del acceso de la ciudadanía a formación para su desarrollo integral:

- Formulado el plan de formación para la ciudadanía, teniendo en cuenta:
 - » Oferta propia
 - » Oferta con aliados
 - » Oferta de aliados

Metas para la gestión del intercambio e incidencia en el conocimiento:

- Se habrá participado en eventos nacionales e internacionales y publicado memorias en la plataforma del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.
- Diseñada propuesta para la plataforma de información del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.
- Definidos los criterios y procedimientos para la identificación, selección y presentación de buenas prácticas y aprendizajes.
- Definido el procedimiento para la sistematización y documentación de procesos y acciones de cultura digital, lectura y cultura.
- Definido plan de hermanamiento con otras bibliotecas del ámbito local, nacional e internacional.
- Haber liderado un evento académico.

Metas para la gestión del acceso de la ciudadanía a información pertinente:

- Dinamizados los procesos culturales locales.
- Conectadas prácticas locales, regionales y nacionales desde cada Unidad de Información.
- Se han generado estrategias entre Unidades de Información para usar colecciones temáticas e itinerantes.

Metas para la gestión y el fomento de la innovación colaborativa:

- Alianza con oferta de ciudad para la innovación colaborativa.
- Diseñado e implementado el plan de cultura digital del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.
- Implementado el proceso de formación para usuarios, orientado a la conformación de semilleros de producción de contenidos.
- Diseñado un programa de actividades que faciliten la conformación de grupos de experimentación, bibliolabs.

OBJETIVO: GESTIONAR NUESTRAS RELACIONES:

Tomando en cuenta que esta gestión tiene que ver con identificar y mantener las relaciones que coadyuvan a la consecución de los propósitos del SBPM, las siguientes son las metas a corto plazo.

Metas para la gestión de las relaciones del SBPM:

- Estrategia para el relacionamiento entre las Unidades de Información por zona.
- Base de datos de aliados actuales y posibles aliados, y su contribución a cada objetivo estratégico.
- Se sostienen, propician y fortalecen relaciones con las comunidades del entorno local, con la zona, con otras regiones, con el país e internacionalmente.
- Protocolo establecido para lectura del macroentorno.
- Se han generado alianzas estratégicas para el SBPM de tipo local, regional, nacional e internacional. Se enfatiza en pertenecer a otros sistemas y redes de bibliotecas públicas, universitarias, escolares, patrimoniales, del ámbito local, nacional e internacional.

Acerca de los procesos misionales del SBPM que le permitirán cumplir con su estrategia, el siguiente es su ciclo virtuoso:

BIBLIOGRAFÍA



Antioquia, A. d. (2011). *Plan de desarrollo cultural de Medellín 2011-2020*.

Beer, S. (1998). *Diagnosing the system for organisations*. Inglaterra: Wiley.

Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América Latina. (2007). *Plan estratégico 2008-2018*. Medellín.

CERLALC. (2011). *Modelo de evaluación para identificar el aporte de las bibliotecas públicas en el desarrollo de sus comunidades*. Chile: DIBAM.

Congreso de la República. (2010). *Ley de bibliotecas públicas*. Bogotá, Colombia.

Gobernación de Antioquia. (2012). *Parque educativo: la educación es el motor de la transformación*. Antioquia, Colombia.

Kramer, J. K. "Embracing emergence: how collective impact addresses complexity". *Stanford Social Innovation Review*.

Medellín, R. R. (2012). *Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín*.

Nichols, P. (2013). *Spreading literacy, spreading Internet*.

Peña Gallego, L. E. (2012). *Informe de gestión Sistema de Bibliotecas 2008-2011*.

Personería de Medellín. (2013). *Informe sobre la situación de derechos humanos en la ciudad de Medellín - 2012*. Medellín, Colombia.

PNUD. (2010). *Informe regional sobre desarrollo humano para América Latina y el Caribe 2010*. Nueva York, Estados Unidos.

PNUD. (2013). *Informe sobre desarrollo humano 2013*. Nueva York, Estados Unidos.

Puerta, D. (2011). *Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín - Laboratorio Medellín: Catálogo de diez prácticas vivas*. Alcaldía de Medellín.

UNESCO. (2009). *Comunidades multiculturales: directrices para el servicio bibliotecario*.

UNESCO. (s.f.). *Manifiesto de la Unesco*. Recuperado de: http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_es.html

Universidad Nacional de Colombia. (2011). *Estudio de impacto sociocultural y político de los parques biblioteca en la ciudad de Medellín y formulación de medidas de manejo que contemplan lineamientos de mercadeo para el Sistema Municipal de Bibliotecas Públicas de Medellín*. Medellín, Colombia.



Administración Municipal:

Aníbal Gaviria Correa
Alcalde de Medellín

Alexandra Peláez Botero
**Vicealcaldesa de Educación, Cultura, Participación,
Recreación y Deporte**

María del Rosario Escobar Pareja
Secretaria de Cultura Ciudadana

Shirley Milena Zuluaga Cosme
Subsecretaria de Lectura, Bibliotecas y Patrimonio

Luz Estela Peña Gallego
Líder de proyecto Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

Colaboración

Equipo de trabajo Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín
Equipo de trabajo Biblioteca Pública Piloto

Acompañamiento externo en la construcción de la estrategia:

Diana Marcela Puerta López y Leonardo Velásquez Argüello

Edición, diseño y diagramación: Tragaluz editores S.A.S.

Imprenta: Marquillas S.A.

ISBN: 978-958-8845-27-2

Primera edición, diciembre de 2015
Medellín, Colombia-2015

El contenido de los artículos es responsabilidad de sus autores e instituciones, y no comprometen a la Administración Municipal.

© Alcaldía de Medellín, 2015.
© Derechos reservados de los autores
para textos, 2015.

Distribución gratuita.



SISTEMA DE
BIBLIOTECAS
PÚBLICAS DE
MEDELLÍN



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida