

# Proyecciones estratégicas en bibliotecas públicas: qué, cómo y para qué. Un estudio comparativo

## *Strategic projections in public libraries: what, how and for what? A comparative study*

Dra.C. Sandra Fernández Hernández

Dra.C. Gretel Lobelle Fernández

### RESUMEN:

**Objetivo.** Determinar los puntos de contacto en las proyecciones estratégicas de bibliotecas públicas en Bellingham, Chicago (Estados Unidos), Calgary, London (Canadá), Escocia, Finlandia, Irlanda y Victoria (Australia).

**Diseño/Metodología/Enfoque.** La investigación se desarrolló por medio del análisis documental de artículos relevantes sobre gestión estratégica y el análisis de contenido cualitativo de informes estratégicos que proyectan las actuaciones de bibliotecas públicas en los contextos mencionados.

**Resultados/Discusión.** Se advirtieron los puntos de contacto entre las funciones contemporáneas de las bibliotecas públicas y las proyecciones que declaran en beneficio de las comunidades.

**Conclusiones.** La gestión estratégica debe ser una constante en las bibliotecas públicas. La presencia y la materialización de proyecciones estratégicas conducen a las bibliotecas públicas a responder a necesidades informativas y socioculturales y generar beneficios en las comunidades.

**Originalidad/Valor.** El análisis de ocho proyecciones estratégicas de bibliotecas públicas en diferentes contextos permite advertir puntos de convergencia que pueden ser relevantes para otras bibliotecas públicas e investigadores en torno al proceso de gestión estratégica.

**PALABRAS CLAVE:** Bibliotecas públicas; Proyecciones estratégicas; Planeación estratégica; Gestión estratégica.

### ABSTRACT:

**Objective.** To determine convergence points regarding strategic projections of public libraries in Bellingham, Chicago (United States), Calgary, London (Canada), Scotland, Finland, Ireland and Victoria (Australia).

**Design/Methodology/Approach.** The research was performed by means of the documentary analysis of relevant articles on strategic management, and the qualitative content analysis of strategic reports regarding the performances of public libraries in the aforementioned contexts.

**Results/Discussion.** There were noted the points of contact between the contemporary functions of public libraries and their projections in order to benefit their communities.

**Conclusions.** Strategic management must be a steady activity in public libraries. The presence and materialization of strategic projections lead public libraries to satisfy the informational and cultural needs, such as the benefits of their communities.

**Dra.C. Sandra Fernández Hernández:**\* Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, Cuba.  
sandrafernandez@fcom.uh.cu

 0000-0003-1751-0843

**Dra.C. Gretel Lobelle Fernández:** Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, Cuba.  
lobelle@fcom.uh.cu

 0000-0001-7898-4079

**Cómo citar:** Fernández Hernández, S.; & Lobelle Fernández, G. (2017). Proyecciones estratégicas en bibliotecas públicas: qué, cómo y para qué. Un estudio comparativo. *Bibliotecas. Anales de Investigación*; 13(2), 117-132

Recibido: 4 de septiembre de 2017

Revisado: 24 de octubre de 2017

Aprobado: 29 de octubre de 2017

\* Autora correspondiente.

**Originality/Value.** *The analysis of eight strategic public library projections in different contexts enable us to suggest points of convergence that might be relevant to other public libraries, and researchers involved in such strategic management process.*

**KEYWORDS:** *Public libraries; Strategic projections; Strategic planning; Strategic management.*

## Introducción

*“...la biblioteca pública es una institución de carácter social y cultural, financiada por el Estado, cuya finalidad es posibilitar el acceso libre y gratuito a la información, registrada en un soporte documental, que responda a unos criterios de selección y adquisición, para la satisfacción de necesidades en el plano educativo, informativo, cultural y de uso del tiempo libre.”*

Las bibliotecas públicas son agentes transformadores en los escenarios locales de una comunidad. Los cambios que se han producido en los últimos años del siglo xx en la gestión pública han configurado un nuevo escenario para la biblioteca pública. A partir de estos años se configura un nuevo paradigma para la gestión pública: el crecimiento de la diversificación social de la población en los países avanzados, la capacidad del ámbito mercantil de personalizar sus productos y romper con la homogeneidad de la oferta y la demanda, una mayor exigencia de la población ante los servicios públicos, y la concepción del acceso como algo básico pero insuficiente. Todos estos elementos generan un nuevo concepto de calidad que depende de la capacidad de los servicios de acercarse a las necesidades y expectativas personales.

Jaramillo y Montoya Ríos (2008) señalan que la biblioteca pública es una institución de carácter social y cultural, financiada por el Estado, cuya finalidad es posibilitar el acceso libre y gratuito a la información, registrada en un soporte documental, que responda a unos criterios de selección y adquisición, para la satisfacción de necesidades en el plano educativo, informativo, cultural y de uso del tiempo libre. Busca, con ello, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas que hacen parte de una comunidad, para la construcción y articulación de relaciones democráticas, por medio de servicios y programas gratuitos (p. 38-39).

Son entidades determinantes en la consolidación y el desarrollo de la sociedad de la información en el mundo local. Han pasado a ser instituciones proactivas, espacios de inclusión y formación ciudadana; que ya han conseguido convencer a los ciudadanos y a los decisores locales sobre su capacidad para ofrecer servicios eficaces que den respuesta a las demandas contemporáneas. Esta nueva dimensión de la biblioteca pública conlleva a orientar e impulsar, desde sus capacidades de gestión institucional, un proceso de planificación para definir escenarios, modelos y estrategias en sintonía con sus funciones actuales y el proceso de desarrollo sociocultural de las comunidades.

De este criterio surgen las políticas de servicios personales en el ámbito local que buscan:

- Potenciar la autonomía de las personas,
- fortalecer el respeto y la preservación de las condiciones específicas de las personas, su identidad y
- evitar los riesgos de exclusión y promover la cohesión social.

Al respecto surgen tres grandes escenarios o dimensiones a los que se convoca la mirada de las bibliotecas públicas: la información,

la cultura y el aprendizaje. El rol de las bibliotecas públicas (desde la perspectiva de proyecciones estratégicas), resulta la conjunción de un equilibrio entre los tres ejes: la biblioteca como productora, suministradora y democratizadora de la información; la biblioteca como espacio de aprendizaje y conocimiento, y la biblioteca como espacio cultural de proximidad.

Desde esa posición, y sosteniendo que las bibliotecas públicas contribuyen al acceso libre a la información, favorecen la inclusión y la cohesión social en un espacio infodiverso y multicultural, impulsan la formación y el aprendizaje a lo largo de la vida, promueven la participación ciudadana, y apoyan el empoderamiento y el desarrollo de las comunidades, se realiza la presente investigación cuyos objetivos son: describir la importancia de la gestión estratégica en el escenario de las bibliotecas públicas e identificar puntos de contacto en proyecciones estratégicas de bibliotecas públicas.

## **Aproximación teórica a la gestión estratégica en bibliotecas públicas**

La gestión estratégica es abordada desde la literatura autorizada con un marcado enfoque en la planificación y proyección estratégica. Autores como Ponjuán Dante y León Santos (2015) y Betancourt (2000) la definen como la acción y el efecto de crear estrategias adaptativas que requieren las organizaciones para sobrevivir a corto plazo, y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo. Se refieren a la gestión estratégica como la clave para anticipar y gestionar el cambio con el propósito de crear estrategias que permitan garantizar la permanencia del negocio en el futuro. La gestión estratégica es la encargada de conducir a la organización a un futuro deseado, lo que implica que debe influir de forma directa en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas, precisamente, con respecto a la actitud y postura que asumirá ante cualquier situación.

Para autores como Sallenave (2007) la gestión estratégica se materializa a través de la organización, la planificación, la dirección y el control de las acciones que permiten alcanzar las metas institucionales manteniendo altos índices de competitividad, atractividad y reduciendo los riesgos y la incertidumbre. El autor señala que la gestión estratégica debe involucrar a todos los miembros de una organización, por lo que no puede ser un proceso altamente centralizado. La gestión estratégica resulta en el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en el mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito; atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización. De acuerdo con Piñón (2013), se evidencia en un conjunto de proyecciones estratégicas que permiten a los administrativos tomar decisiones que marcan el destino de su compañía.

La gestión estratégica, según Rubio (2012), constituye un proceso que confiere estructura a la dirección de una organización en diálogo con los objetivos corporativos. El autor advierte que la capacidad de liderazgo y las competencias profesionales de los conductores del proceso son trascendentales para que se produzca un tránsito

desde una estructura vertical a una horizontal, en la que se interconecten las áreas y los actores en torno a los proyectos estratégicos; todo ello en convergencia con la razón de ser institucional, las metas y los periodos de tiempo establecidos para alcanzarlas. Nada puede ir aislado en una organización para poder garantizar una adecuada respuesta al contexto en el cual se desarrolla. Los diferentes eslabones deben fundirse para ofrecer resultados tangibles e intangibles de envergadura y relevancia.

## La estrategia y su vinculación con la gestión

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos (Morrisey, 1996). El término estrategia se puede entender como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades; es un espacio de interacción humana en una gran variedad de tiempos. Para Ponjuán Dante y León Santos (2015) la estrategia permite a una organización establecer el curso de sus actuaciones y plasmar las formas en que será posible alcanzar los resultados delineados de acuerdo a un profundo análisis de los contextos internos y externos y las expectativas institucionales.

Una estrategia abarca los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización. Según Quinn (1993), las estrategias formales tienen tres elementos esenciales:

1. las metas más importantes que deban alcanzarse,
2. las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y
3. las principales secuencias de acción (planes o programas) que deberán lograr las metas dentro del límite establecido (citado por Ponjuán Dante & León Santos, 2015, p. 59).

Moran, Stueart y Morner (2013) consideran que cuando se piensa de forma estratégica se debe tener siempre presente la visión de la organización ya que ésta señala un camino. De ahí que sea posible comprobar si existe relación entre lo que está haciendo la organización y lo que debería hacer para llegar a la posición que desea. Esto le ayuda a asumir una postura creativa de desarrollo y apostar por decisiones y acciones pertinentes.

Se puede deducir a partir de los criterios de los autores expuestos, que la estrategia debe adaptarse al contexto en el que se encuentra y al cual quiere dirigirse la organización, teniendo en cuenta las competencias organizacionales y los recursos necesarios para lograr el éxito. Además, la organización debe presentar estrategias a corto plazo que conforman el primer eslabón para complementar la estrategia global que encierra la marcha constante de cada proceso generador de salidas con un valor agregado en dirección hacia el lugar por donde quiera transitar.

## La gestión estratégica en las bibliotecas públicas

Las bibliotecas públicas en la actualidad diseñan políticas, estrategias y proponen medidas para brindar una mejor oferta de información al ciudadano; dirigen su actuación y desempeño al acceso y socialización de la información, el conocimiento y la cultura. Resulta esencial que las decisiones de las bibliotecas públicas se correspondan con sus enfoques y planes estratégicos, de modo que la evolución institucional, tal como fue acordada en el proceso de planificación, siempre figure como punto central. Resultados de aplicación de enfoques de gestión estratégica se encuentran en los informes estratégicos de bibliotecas públicas de Estados Unidos (Bellingham Public Library, 2013; Chicago Public Library, 2014), Canadá (Lane, 2014; London Public Library, 2014), Escocia (Methven & Hanlon, 2013; Scottish Libraries and Information Council & Carnegie UK Trust, 2015), Finlandia (Council for Public Libraries, 2011), Irlanda (Dolan, 2013) y Victoria (State Library of Victoria, & Public Libraries Victoria Network, 2013), como ejemplos de buenas prácticas.

Autores como Romano (2011) identifican elementos que deben estar presentes para llevar a cabo un proceso estratégico en bibliotecas. Entre estos se encuentran:

- El análisis comparativo de la biblioteca con su entorno, su porcentaje de inserción entre sus posibles usuarios, la competitividad con otras bibliotecas o instituciones similares, su imagen (la que tiene hoy y la que desea proyectar).
- La identificación de oportunidades (pertinencia), es decir, la valoración previa de las “fortalezas” y “debilidades” de la biblioteca, para posteriormente enfatizar aquellos aspectos más sobresalientes mediante actitudes y actividades tradicionales o innovadoras que sustentarán la puesta en marcha de la planificación.
- El estudio de los medios necesarios, tanto económicos, de infraestructuras, como humanos (disponibilidad, demanda, asignación, etc.), para llevar a buen término los objetivos previstos (finalidad).

### Beneficios e importancia

La implementación de enfoques de gestión estratégica, es necesaria en todo tipo de organización por los beneficios que reporta. La gestión estratégica y la implementación de sus componentes (la propia proyección estratégica) en las organizaciones conlleva a avances en su desempeño y resultados, estos permiten que la organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Los conceptos de gestión estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para tomar decisiones importantes. Por otra parte, permiten a la organización aprovechar oportunidades clave en los contextos, minimizar el impacto de las amenazas, y utilizar las fortalezas para vencerlas y reducir las debilidades.

*“Las bibliotecas públicas en la actualidad diseñan políticas, estrategias y proponen medidas para brindar una mejor oferta de información al ciudadano; dirigen su actuación y desempeño al acceso y socialización de la información, el conocimiento y la cultura.”*

En el caso específico de su aplicación en las bibliotecas públicas, se puede afirmar que sus beneficios son considerables; ya que a través de funciones, sistemas, programas y tecnologías identifican las necesidades de las comunidades y rediseñan productos y servicios para responder a ellas de la forma más eficaz con un alto nivel de calidad. La gestión estratégica permite a las bibliotecas públicas generar beneficios en las comunidades que a mediano y largo plazo tienen un impacto positivo en su desarrollo informacional y sociocultural.

La importancia de su aplicación radica en la necesidad de responder a las funciones contemporáneas de las bibliotecas, sus roles sociales de cara a su entorno, las demandas y requerimientos informacionales de las comunidades a las que sirven, los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que deben ser y alcanzar en el futuro. La gestión estratégica en bibliotecas requiere de una continua evaluación que ayude a mantener una actitud proactiva y encauzar las rutas para la acción a corto, mediano y/o largo plazo (Grupo Emprendimiento, 2010).

Resumiendo los conceptos abordados, se puede plantear que la introducción de la gestión estratégica y las correspondientes proyecciones estratégicas en las bibliotecas públicas permite:

*“La gestión estratégica permite a las bibliotecas públicas generar beneficios en las comunidades que a mediano y largo plazo tienen un impacto positivo en su desarrollo informacional y sociocultural.”*

- Contar con una mejor visión del futuro deseado.
- Conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Tomar decisiones a partir de un adecuado uso de información veraz.
- Establecer prioridades en cuanto a su desempeño.
- Trazar objetivos que guíen el rumbo de la organización.
- Formular estrategias basadas en el conocimiento pleno de la organización y los ambientes en que se desarrolla.
- Ofrecer mejores servicios y productos de información orientados a la satisfacción de las comunidades.
- Contar con indicadores de gestión que permitan medir los resultados y por tanto rediseñar sus modos de actuación.
- Reorganizar el presupuesto y los recursos en general para ser más eficientes.
- Asumir una filosofía de mejora continua en el cumplimiento de su misión social.

## Metodología

La indagación que se presenta se realiza como parte de una investigación doctoral que construye una estrategia de redimensión de las actuaciones de las bibliotecas públicas municipales en las comunidades de La Habana para el periodo 2017-2020. De ahí que se trate de una investigación que se sustenta en el análisis documental para realizar una aproximación teórica a la gestión estratégica en bibliotecas públicas y el análisis de contenido cualitativo para determinar puntos de contacto en proyecciones estratégicas de bibliotecas públicas en los contextos señalados. Los propósitos que orientaron la indagación documental se precisan a continuación, y están en plena correspondencia con los intereses de la mencionada investigación doctoral.

## Objetivo general

Determinar los puntos de contacto en las proyecciones estratégicas de bibliotecas públicas en Bellingham, Chicago (Estados Unidos), Calgary, London (Canadá), Escocia, Finlandia, Irlanda y Victoria (Australia).

## Objetivos específicos

- Realizar una aproximación teórica a la gestión estratégica en bibliotecas públicas.
- Analizar proyecciones estratégicas de bibliotecas públicas en Bellingham, Chicago (Estados Unidos), Calgary, London (Canadá), Escocia, Finlandia, Irlanda y Victoria (Australia) de acuerdo a su alcance, estructura, método y direcciones estratégicas.

La categoría *proyecciones estratégicas* se ha empleado para aludir a un “grupo articulado de objetivos, acciones y declaraciones vitales que rigen el funcionamiento y las actuaciones de las bibliotecas públicas” (Fernández Hernández & Rivera, 2017, p. 11) en diferentes espacios temporales y con un carácter estratégico. El análisis documental como método ha permitido efectuar una aproximación teórica a la estrategia y su vinculación con la gestión, la gestión estratégica en las bibliotecas públicas, así como su importancia y los beneficios que supone su materialización en esos escenarios. El análisis de contenido cualitativo se ha desarrollado bajo las recomendaciones de López Noguero (2002) y Cáceres (2003). En la investigación, las etapas propuestas por ambos autores se han ajustado en tres fases: (1) identificación de los puntos de partida del análisis, (2) inmersión en el análisis de las proyecciones estratégicas y (3) desarrollo de las dimensiones de acuerdo a las inferencias y las relaciones en y entre ellas.

Las proyecciones estratégicas examinadas desde el análisis de contenido cualitativo se listan a continuación:

- Ambición y oportunidad: Una estrategia para las bibliotecas públicas en Escocia (2015-2020).
- Biblioteca Pública de Bellingham: Plan estratégico (2013-2017).
- Biblioteca Pública de Calgary: Planes para 2015-2018.
- Biblioteca Pública de Chicago: Construyendo la biblioteca del futuro. Estrategia 2015-2017.
- Biblioteca Pública de London: Plan estratégico (2014-2017).
- Bibliotecas Públicas de Victoria: Marco estratégico para 2030. Resumen.
- Consejo de Bibliotecas Públicas: Estrategia (2011-2016).
- Estrategia para bibliotecas públicas (2013-2017): Reporte para consulta pública.

La selección de esas proyecciones descansó en el análisis de las actuaciones de las bibliotecas públicas en diálogo con sus comunidades; análisis correspondiente al primer objetivo de la investigación doctoral aludida. Como resultado se agruparon las actuaciones en cinco direcciones que representan las funciones contemporáneas de las bibliotecas públicas. Dentro de cada dirección se identificaron

buenas prácticas de bibliotecas públicas en diferentes contextos sumando 20 en total. A partir de esas buenas prácticas se decidió localizar y analizar las proyecciones estratégicas que les permitieron a esas bibliotecas públicas tener actuaciones exitosas en y con sus comunidades.

La localización de las proyecciones estratégicas se realizó en el periodo 2015-2016 desde los sitios web de las bibliotecas públicas incluidas. En los casos donde no se obtuvo respuesta por esa vía se empleó una consulta directa en Google, combinando el nombre de la biblioteca pública con las expresiones “estrategia” y “proyección estratégica”. Las consultas en Google se realizaron en inglés y español, de acuerdo al idioma del país donde se insertan las bibliotecas públicas en cuestión. Es importante destacar que en el periodo en el que se realizó la indagación documental (2015-2016) no se encontraron informes institucionales sobre proyecciones estratégicas de bibliotecas públicas latinoamericanas. Ello incidió en que no fuera posible incorporar a bibliotecas de ese contexto a la muestra.

De las 16 proyecciones estratégicas, cuyos informes se obtuvieron a texto completo, se seleccionaron ocho teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) el fácil acceso a la información que contienen,
- b) la importancia de los procesos investigativos en su diseño, y
- c) la diversidad de alcances y contextos socioculturales a los que responden.

Las ocho proyecciones estratégicas seleccionadas fueron analizadas desde cuatro dimensiones que se definen a continuación.

- Alcance: Periodo de tiempo y escenario (lugar) que abarca la proyección estratégica.
- Estructura: conjunto de tópicos a través de los que se presenta la proyección estratégica.
- Método: sistema de técnicas y herramientas de investigación que sustentan el proceso de desarrollo de la proyección estratégica.
- Direcciones estratégicas: principios, metas y/o objetivos estratégicos que encauzan la proyección estratégica.

La elección de las dimensiones respondió a las demandas informacionales de la investigación doctoral mencionada, cuyo resultado implicaba la construcción de una estrategia para las bibliotecas municipales de La Habana.

## Resultados

### Alcance

Las proyecciones estratégicas examinadas responden a bibliotecas públicas de las ciudades de Chicago (Estados Unidos), Bellingham (Estados Unidos), Calgary (Canadá), Londres (Ontario, Canadá), el estado Victoria (Australia), y las redes de bibliotecas de naciones de Irlanda, Escocia (Reino Unido) y Finlandia. De acuerdo a sus radios

de acción se pueden ubicar en tres categorías: local, regional y nacional.

Los informes estratégicos examinados cuyas propuestas tienen un enfoque micro (Bellingham Public Library, 2013; Chicago Public Library, 2014; Lane, 2014; London Public Library, 2014) responden a las particularidades de sus territorios y comunidades y se interconectan con normativas y proyectos locales sin obviar las políticas y estrategias a niveles meso y macro.

En la muestra se encuentra una proyección regional (State Library of Victoria, & Public Libraries Victoria Network, 2013) en la cual es posible comprobar que sus componentes establecen direcciones generales y metas a alcanzar por el conjunto de bibliotecas públicas que se articulan en el estado de Victoria (Australia); ello potencia los puntos de convergencia y genera un consenso estratégico sobre sus actuaciones para un periodo de tiempo. La proyección se convierte en una guía para las bibliotecas públicas, que se ubican en ese estado, en el establecimiento de sus propias proyecciones dentro de los lineamientos y recomendaciones regionales.

Por su parte, las proyecciones analizadas con un alcance macro (Council for Public Libraries, 2011; Dolan, 2013; Methven & Hanlon, 2013; Scottish Libraries and Information Council & Carnegie UK Trust, 2015) constituyen los principales referentes estratégicos de los sistemas de bibliotecas públicas en Finlandia, Irlanda y Escocia. Ello implica que todas las bibliotecas públicas que forman parte de un sistema nacional dirigen sus decisiones y acciones según lo pautado a nivel de país y de acuerdo a las necesidades y peculiaridades de sus diferentes niveles y áreas de actuación.

En cuanto al periodo que abarcan, todas las proyecciones mencionadas tienen un comportamiento similar. Ofrecen direcciones para lapsos que se encuentran entre los 3 y 5 años; esto se corresponde con la tendencia a realizar una planificación estratégica a corto y mediano plazo. De la muestra seleccionada, solo el informe del Sistema de Bibliotecas Públicas de Victoria en Australia refiere a una proyección a mediano y largo plazo. En este caso, se decidió mantener como parte del estudio pues resulta un excelente ejemplo para sustentar un proceso de proyección estratégica a más de 15 años en un contexto concreto.

## Estructura

Los informes suelen comenzar con palabras de presentación donde se declaran de forma sucinta las impresiones y expectativas de los líderes de las instituciones o los sistemas de bibliotecas. En todos, a excepción de los de Calgary, London y Finlandia que constituyen resúmenes en sí mismos, aparece un resumen ejecutivo con esquemas y gráficos sencillos dirigidos a los directivos y decisores locales. En ellos se muestran los principales componentes de la proyección y los resultados que se esperan alcanzar con su implementación.

Entre los resúmenes ejecutivos analizados destacan por su claridad y precisión el de Escocia e Irlanda. En el primer caso, se articulan la misión, la visión, las metas, las recomendaciones y los cambios esperados al llegar al término del periodo que abarca la proyección a través de un esquema integrado. En el segundo, lo más relevante

*“...todas las bibliotecas públicas que forman parte de un sistema nacional dirigen sus decisiones y acciones según lo pautado a nivel de país y de acuerdo a las necesidades y peculiaridades de sus diferentes niveles y áreas de actuación.”*

resulta el acercamiento al marco normativo de las bibliotecas públicas, la declaración de los propósitos esenciales junto a la visión y los actores que participaron en el diseño de la proyección.

Además de los resúmenes ejecutivos, los informes contienen una introducción donde se examina el contexto, las características y las necesidades de las comunidades, los principios en los que se sustenta la proyección, su importancia para las comunidades y las bibliotecas públicas. La introducción ofrece una contextualización que ayuda a comprender para qué y por qué se origina la proyección y qué beneficios puede generar.

La exposición sobre el proceso de diseño de la proyección ocupa otro de los apartados recurrentes en los informes. En el caso de Irlanda, esta sección se ubica en los anexos junto a un estudio sobre buenas prácticas en otros países y a descripciones de herramientas gerenciales como la Matriz FODA. Es frecuente encontrar que la exposición alude a las técnicas de investigación empleadas, los temas que centraron las interacciones y los actores que participaron de forma directa o indirecta en la construcción de la proyección. Luego, suelen relacionarse la misión, la visión, los valores, las metas, los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y los principales resultados esperados que permiten comprobar los avances de forma sistemática.

En la mayoría de los informes se comprueba que el último acápite se reserva para las declaraciones sobre el proceso de implementación y en los casos donde no se designa un espacio propio se insertan recomendaciones generales en las demás secciones.

## Método

Debido a que los informes de las bibliotecas de Calgary y Finlandia son resúmenes en sí mismos, no contienen información sobre el proceso de construcción de la proyección. Los otros reportes son exhaustivos y se caracterizan por diseñar una investigación en la que se triangulan diferentes técnicas de investigación y sus hallazgos.

La preparación de una proyección suele quedar bajo la responsabilidad de un grupo estratégico conformado por profesionales con conocimientos y experiencias en planificación estratégica y bibliotecas públicas. A ese grupo se incorporan algunos trabajadores de la biblioteca o el sistema en cuestión. En función del alcance de la proyección se comporta la cantidad de personas que conforman dicho grupo. En las proyecciones examinadas, los grupos tienen entre 10 y 20 miembros, siendo el caso de Escocia el más extenso al incorporar a 18 especialistas y 2 observadores encargados de velar por la transparencia, la objetividad y la evaluación del proceso.

Las técnicas que convergen en los reportes analizados son: encuestas en línea, encuestas presenciales, entrevistas, grupos de discusión, encuentros de trabajo, y en menor medida la observación. La encuesta en línea propicia la recopilación de experiencias, comentarios y sugerencias de usuarios y miembros de las comunidades en torno a los servicios existentes y los deseados en un corto espacio de tiempo y desde la comodidad de sus casas o centros laborales. Ello permite hacer consultas públicas con miles de participantes que enriquecen y validan el proceso de construcción de la proyección.

Las encuestas presenciales se suelen efectuar a líderes comunitarios, usuarios y no usuarios dentro y fuera de las instalaciones de las bibliotecas públicas. Tienen una configuración sencilla y buscan identificar experiencias y expectativas sobre el presente y el futuro de las bibliotecas públicas como entidades que generan beneficios en las comunidades.

Los grupos de discusión se organizan de acuerdo al componente etario de las comunidades, características comunes y roles y responsabilidades locales. Las proyecciones que tienen un alcance nacional hacen más énfasis en la segmentación de los grupos para potenciar la representatividad. De ahí que los grupos de discusión varíen en su diseño al reunir a padres con niños pequeños, jóvenes, personas trabajando, desempleados, adultos mayores, agentes, voluntarios, representantes de instituciones relevantes, directivos y bibliotecarios. El centro de atención se desplaza entre el presente y el futuro de las actuaciones de la biblioteca pública desde el prisma de las realidades y los intereses de cada grupo participante.

Las entrevistas y los encuentros de trabajo se reservan para expertos, agentes, decisores, bibliotecarios y el propio grupo estratégico. Los temas que se discuten a través de ambas técnicas son las características del contexto, las tendencias emergentes relativas a las dimensiones socioculturales, económicas e informacionales, la importancia real de las bibliotecas públicas, los programas y los servicios de cara al futuro cercano y las transformaciones necesarias alrededor de sus recursos y espacios. En los encuentros de trabajo se construyen los consensos fundamentales sobre los que se erige la proyección estratégica. Es una buena práctica que en los últimos encuentros de trabajo se validen los principales componentes de la proyección estratégica. Entre otros resultados positivos, ello favorecerá su implementación al ser una parte de los protagonistas partícipes de su elaboración.

Se advierte que la modalidad taller es la más indicada para promover la socialización, el pensamiento creativo y el encuadre en los encuentros de trabajo. De esa forma se garantiza el trabajo colectivo y la discusión en plenaria para reconocer las diferencias y generar consensos. El análisis documental de marcos normativos, proyecciones estratégicas y sus resultados en otros países y regiones también se reconoce como sustento clave en la fase de diseño. Otra de las peculiaridades encontradas en las proyecciones con alcance nacional fue la participación del grupo estratégico en visitas a varias bibliotecas públicas, para familiarizarse con sus escenarios e interactuar con su personal. Además, la mayoría de los informes ofrecen enlaces a sus sitios web donde pueden ser consultados los resultados de las investigaciones documentales y de campo que respaldan la proyección estratégica. Ello propicia una cultura de la transparencia y favorece el análisis de las buenas prácticas en otros contextos.

Los testimonios y las expresiones de los participantes en el proceso se seleccionan y presentan para argumentar la importancia y la necesidad de las direcciones, las metas y/u objetivos de las proyecciones estratégicas. Ello le otorga más visibilidad a la articulación de los distintos componentes y demuestra su origen conectado con las condiciones y demandas del contexto. Aunque los procesos examinados incluyen análisis multidimensionales de las comunidades,

*“Las encuestas presenciales se suelen efectuar a líderes comunitarios, usuarios y no usuarios dentro y fuera de las instalaciones de las bibliotecas públicas.”*

es el informe de la biblioteca de London el único que enuncia el desarrollo de un estudio sociodemográfico de las comunidades londinenses que incorporó un mapeo de las áreas a las que responden los servicios en el presente para trazar las próximas rutas de acción. Esta biblioteca declara, además, que durante el periodo de vigencia de la proyección se mantienen los vínculos con la comunidad por medio de iniciativas que permiten realizar ajustes en las acciones estratégicas (London Public Library, 2014).

## Direcciones estratégicas

Los principios, las metas y los objetivos estratégicos que encauzan las proyecciones estratégicas analizadas son un reflejo de las funciones contemporáneas de las bibliotecas públicas enunciadas en la introducción. El análisis de las ocho proyecciones demuestra que son constantes la preocupación por la continua superación y capacitación del personal, el rediseño de los espacios en correspondencia con los usos y las expectativas de las comunidades, el perfeccionamiento de los recursos, los servicios, los productos y los programas en diálogo con las tecnologías digitales para su fácil y oportuno acceso; así como el rol de las bibliotecas públicas en la promoción de la creatividad, el aprendizaje permanente y el bienestar (sociocultural y económico). El modo de exposición de las metas, los objetivos y las acciones estratégicas tiene particularidades en algunas proyecciones.

En la proyección de la Biblioteca Pública de Chicago, cada dirección estratégica se acompaña de un enunciado sobre su importancia para la biblioteca pública, la forma en la que se pretende llevar a cabo, un grupo de acciones estratégicas para grupos etarios diferentes (familias con niños pequeños, niños en edad escolar, adolescentes y adultos) y varios ejemplos de acciones concretas. Sus esfuerzos se dirigen, también, a promover las bibliotecas públicas de su sistema como lugares de encuentro, agradables y seguros entre individuos, grupos e instituciones (Chicago Public Library, 2015).

La biblioteca pública de Calgary incluye por metas y objetivos estratégicos las medidas de rendimiento a modo de resultados esperados, y ejemplos de acciones que ya se realizan junto a expectativas declaradas en oraciones directas. Se considera que estos tópicos deben sumarse a los informes de proyecciones estratégicas porque encauzan el proceso de implementación, promueven la evaluación continua y el control de los avances, y permiten dar continuidad a las actuaciones de las bibliotecas públicas e ir las escalando de cara a la misión, la visión y las metas que se sostienen en lo expresado por todos los participantes.

La proyección de Escocia resalta por su grado de precisión, al declarar resultados e indicadores relevantes a escala nacional que propician su evaluación. A diferencia de la proyección de Calgary, es mucho más detallada al incluir descripciones de estudios de casos y fragmentos de opiniones de los participantes que ilustran la relevancia y pertinencia de lo proyectado en función de las experiencias exitosas, las expectativas de los participantes, las tendencias emergentes y las valoraciones de los expertos sobre el futuro más próximo.

Otras de las proyecciones estratégicas que ofrecen declaraciones específicas para alentar y organizar el proceso de implementación y su correspondiente seguimiento, son la de Finlandia y la de London. La propuesta de Finlandia resulta valiosa por cuatro razones fundamentales: la presentación de un esquema integral donde se reflejan las dimensiones de la estrategia identificando por qué es importante, en qué consiste y cuáles son los grupos de interés de la proyección; la relación de los valores de las bibliotecas con indicadores y pautas de actuación; el tratamiento de los principios básicos como descriptores de los objetivos estratégicos y su conexión con los factores críticos para el éxito en su implementación; y la exposición de indicadores cuantitativos y cualitativos para medir la consecución de dichos objetivos. En adición, se enlazan los factores críticos para el éxito con declaraciones que indican la forma en que las bibliotecas los traducirán en su funcionamiento y las herramientas y los procedimientos que utilizará el Consejo de Bibliotecas Públicas para evaluar su materialización (Council for Public Libraries, 2011).

Por su parte, la biblioteca pública de London dedica una sección para visibilizar la importancia de rendir cuentas a las comunidades, los decisores y socios sobre la aplicación de la proyección estratégica. Los resultados que declara como reflejo del éxito en el proceso son:

- crecen los niveles de satisfacción de los usuarios,
- prosperan las alianzas estratégicas así como los niveles de participación y satisfacción de los socios,
- alta asistencia de usuarios a la biblioteca (...),
- altos niveles de satisfacción de los usuarios con la revitalización [de los espacios],
- introducción exitosa de nuevas propuestas en línea conectadas con la membresía y los préstamos,
- aumenta el uso de las colecciones,
- asciende la satisfacción de los patrocinadores con respecto a la tecnología digital,
- se amplían los usuarios de la biblioteca y sus testimonios positivos,
- se incrementa la conciencia de la comunidad sobre el valor de la biblioteca,
- se logran niveles sostenibles con respecto a los fondos,
- crecen las donaciones a la biblioteca,
- la biblioteca se compromete con las iniciativas verdes,
- se reducen los costos en energía,
- se alcanzan objetivos específicos relacionados con el funcionamiento interno,
- aumentan los fondos por concepto de arrendamiento de los espacios propios (London Public Library, 2014, p. 21).

Este grupo de resultados esperados puede servir como plataforma en la elaboración de una serie de indicadores para medir el éxito en la aplicación de proyecciones estratégicas en bibliotecas públicas. Ello requerirá de una investigación más profunda que realice un análisis de las metodologías homologadas para la construcción de indicadores, y en consonancia realice una propuesta extensible a distintos contextos.

## Discusión

El análisis de las dimensiones identificadas para este estudio: alcance, estructura, método y dirección estratégica, dan cuenta de un comportamiento similar de las bibliotecas públicas en la planificación, construcción y proyección de sus estrategias de dirección. Las actuaciones de las bibliotecas públicas se rigen en consonancia con procesos que se evidencian en proyecciones estratégicas. Aun cuando pueden existir diferentes estrategias para una biblioteca pública en función del lugar que ocupa y la diversidad de objetivos que persigue, se suele encontrar una proyección que establece la filosofía, los principios, los valores, los objetivos y las acciones que la conducirán al lugar deseado haciendo uso de los recursos, los conocimientos, las fortalezas y las oportunidades que posee y puede desarrollar. En el diseño de una proyección estratégica para una biblioteca pública es vital identificar y analizar los valores institucionales y la cultura organizacional; ambos constituyen factores decisivos para la consecución y sostenibilidad de la proyección estratégica.

*“El éxito de las proyecciones estratégicas en bibliotecas públicas está conectado con la capacidad de los líderes y actores para visualizar las transformaciones y problemáticas sociales que se avecinan...”*

El éxito de las proyecciones estratégicas en bibliotecas públicas está conectado con la capacidad de los líderes y actores para visualizar las transformaciones y problemáticas sociales que se avecinan (State Library of Victoria & Public Libraries Victoria Network, 2013) como una suerte de prospectiva que parte del presente y no olvida el pasado. En pleno acuerdo con Methven y Hanlon (2013), se afirma que una proyección estratégica debe tener un marco referencial sólido y ser lo suficientemente flexible de forma tal que les permita a los bibliotecarios y decisores locales ajustar su implementación en función de las características y los retos que se presenten en sus comunidades.

En la mayoría de los casos analizados, las bibliotecas públicas realizan la planificación estratégica a corto y mediano plazo en consonancia con su rol social y el ambiente en que se desarrollan. La existencia de un documento de trabajo donde declaran misión, visión y metas responde a una estructura que sigue el enfoque de planificación estratégica que les permite articular los objetivos de trabajo expresados en líneas estratégicas. El diagnóstico y análisis de los ambientes de las bibliotecas públicas está presente en la estructura de esos documentos de trabajo; éstos se convierten en puntos de partida para encauzar las proyecciones y evidencian como buena práctica el empleo de la herramienta gerencial Matriz FODA.

Si bien los métodos utilizados para la construcción de las proyecciones estratégicas tienen sus peculiaridades en la muestra objeto de estudio, se advierten como prácticas en todos los casos el uso de diferentes técnicas de investigación (cuantitativas y cualitativas) y la presencia de una filosofía de trabajo en equipo. Los equipos que construyen esas proyecciones estratégicas suelen estar integrados por personas que pertenecen a un primer nivel de toma de decisiones, bibliotecarios, representantes de instituciones locales y líderes de las comunidades. Es preciso destacar que, en el análisis de los resultados, se aprecia la necesidad de proyectar las actuaciones de las bibliotecas públicas desde la construcción de estrategias que promuevan la inclusión e inserción de las comunidades, como muestra de un enfoque de transparencia y participación ciudadana con base en la colaboración.

En la dimensión de dirección estratégica se pudo constatar que ésta responde a los principios de la planificación estratégica, destacándose acciones relacionadas con los cuatro procesos del ciclo de la gestión. Una articulación de estrategias a nivel de planificación y organización se sustenta en los documentos de trabajo, con esquemas de implementación y evaluación. Se debe resaltar que en todos los casos se concede una gran importancia al establecimiento de herramientas para la evaluación por etapas; lo cual permite rediseñar o reorientar las estrategias a medida que avanza su proceso de implementación.

## Conclusiones

La gestión estratégica y su aplicación en las bibliotecas públicas permite que se abran sus puertas y se establezca una relación sinérgica con el entorno, que condicione el logro de una dinámica de grupo en el trabajo colectivo con sus comunidades. No es posible alcanzar una exacta comprensión contextual de los procesos, los actores y sus realidades, sin una visión holística de cada uno de los elementos que potencia un enfoque de gestión en estas organizaciones.

Las bibliotecas públicas actúan en, para y con sus comunidades. Los beneficios informacionales y sociales que generan junto a ellas están conectados con sus capacidades para crear, aplicar, evaluar y dar continuidad a sus proyecciones estratégicas. En el nuevo contexto mundial, las acciones de éstas, en su rol social, están encaminadas a fomentar el acceso libre a información veraz, impulsar la inclusión y la cohesión social, contribuir a la formación y el aprendizaje permanente, promover la participación ciudadana y favorecer el empoderamiento y el desarrollo de las comunidades.

Una aproximación a ocho proyecciones estratégicas de bibliotecas públicas en diferentes contextos permite apreciar sus principales puntos de contacto desde las dimensiones propuestas (alcance, estructura, método y direcciones estratégicas). Su análisis permite concluir que la información que ofrecen dichas proyecciones, y la forma en la que se presentan y articulan sus acciones y objetivos, está en pleno diálogo con las funciones actuales de las bibliotecas públicas. En las dimensiones de alcance y estructura se presentan convergencias en torno a los propios componentes estratégicos que refieren (misión, visión, valores, metas, objetivos, acciones, medidas para dar seguimiento a la implementación); la importancia que conceden al análisis de los contextos interno y externo, y la utilización de herramientas gerenciales como FODA y otras tendencias emergentes de carácter multidimensional de diagnóstico estratégico.

Por otra parte, se destaca en la investigación el valor que otorgan las bibliotecas públicas a la colaboración bien pensada con decisores, organizaciones, instituciones y agencias a escala local, regional y nacional; la participación activa y sistemática de miembros de las comunidades en el diseño y la materialización de las proyecciones estratégicas a través de diferentes técnicas de investigación y socialización; así como la inclusión de recomendaciones específicas con carácter rector para su aplicación, seguimiento y actualización. ■

## Bibliografía

- Bellingham Public Library. (2013). *Connecting our community with each other and the world. Read, learn, meet, discover. Strategic Plan 2013-2017*. Recuperado de <http://www.bellinghampubliclibrary.org>.
- Betancourt, T. J. R. (2000). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales*. Venezuela: T.G. RED.
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*; 2, 53-82.
- Chicago Public Library. (2014). *Building the library of the future: 2015-2015 Strategy*. Recuperado de <http://www.chipublic.org>.
- Council for Public Libraries. (2011). *Council for Public Libraries Strategy 2011-2016*. Recuperado de <http://www.kirjastot.fi/neuvosto/>.
- Dolan, J. (2013). *A strategy for Public Libraries: 2013-2017*. Recuperado de <http://www.housing.gov.ie/sites/default/files/migrated-files/en/Publications/Local-Government/PublicLibraries/FileDownload%2C33998%2Cen.pdf>.
- Fernández Hernández, S.; & Rivera, Z. (2017). Rutas metodológicas para la redimensión de la actuación de las bibliotecas públicas de La Habana. *Bibliotecas: Anales de investigación*; 13(1), 7-25.
- Grupo Emprendimiento. (Agosto, 2010). Importancia de la gerencia estratégica. Recuperado de <http://grupo4emprendimientofesc.blogspot.com/2010/08/importancia-de-la-gerencia-estrategica.html>.
- Jaramillo, O.; Montoya, R. M.; & Uribe, T. A. (2008). *La biblioteca pública y su gestión: en el contexto de la sociedad de la información*. Medellín: Editorial Alfagrama.
- Lane, P. (2014). *Calgary Public Library: Plans for 2015-2018*. Recuperado de <http://communityambassadors.ca/wp-content/uploads/2014/08/Plans-for-2015-2018-Calgary-Public-Library-June-11-2014.pdf>.
- London Public Library. (2014). *Strategic Plan 2014-2017: Library space is community place*. Recuperado de <http://www.londonpubliclibrary.ca/yourplan>.
- López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*; 4, 167-179.
- Methven, M.; & Hanlon, G. (2013). *The case for a National strategy for Public libraries*. Recuperado de <http://www.scottishlibraries.org/>
- Moran, B. B.; Stueart, R.D.; & Morner, C.J. (2013). *Library and Information Center Management*. California: Libraries Unlimited.
- Morrisey, G. L. (1996). *Planeando con Morrisey. Pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación*. México: Prentice Hall.
- Piñón, A. (2013). *Importancia y beneficios de las decisiones estratégicas*. Recuperado de <http://presi.com/ac6pliv53x/importancia-beneficios-de-las-decisiones-estrategicas>.
- Ponjuán Dante, G.; & León Santos, M. (2015). *Principios de gestión*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Red Europea de Desarrollo Rural (2014). *Diseño de la estrategia: ¿Cuál es el contenido mínimo de una Estrategia de Desarrollo Local? Introducción*. Recuperado de [http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/what-is-the-structure-of-a-local-development-strategy\\_es](http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/what-is-the-structure-of-a-local-development-strategy_es).
- Romano, I. A. E. (2011). Gestión de bibliotecas públicas. Recuperado de <http://www.iberus.org/es/Aismanager?Action=ViewDoc&Location=getdocs://Doc-MapCSDOCS.dPortal/2512>.
- Rubio, C. P. (2012). *Gestión estratégica organización aplicadas a las PYMES constructoras en Colombia*. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/2845/1/RubioClaudia2012.pdf>
- Sallenave, J. (2007). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Editorial Norma.
- Scottish Libraries and Information Council & Carnegie UK Trust. (2015). *Ambition & Opportunity: A strategy for Public Libraries in Scotland 2015-2020*. Recuperado de <http://www.scottishlibraries.org>.
- State Library of Victoria, & Public Libraries Victoria Network. (2013). *Victorian Public Libraries 2030 Strategic Framework: summary report*. Recuperado de [http://old.plvn.net.au/sites/default/files/20130528%20FINAL%20VPL2030%20Summary%20Report\\_web.pdf](http://old.plvn.net.au/sites/default/files/20130528%20FINAL%20VPL2030%20Summary%20Report_web.pdf).