

# Modernización de bibliotecas públicas en México (2007-2009)\*

*Modernization of public libraries in Mexico (2007-2009)*

Federico Hernández Pacheco\*\*

## RESUMEN

Se reseña la experiencia de la Dirección General de Bibliotecas del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (2007-2009) en el ámbito de la modernización de bibliotecas públicas en México, haciendo un recuento de los programas emprendidos y resultados obtenidos, contrastándolos y enriqueciéndolos con literatura especializada, así como se presenta un diagnóstico, la planeación estratégica y el apoyo de expertos en Bibliotecología.

**PALABRAS CLAVE:** Bibliotecas públicas, México, Red Nacional de Bibliotecas Públicas, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

## Abstract

This paper reviews the experience of the General Directorate for Libraries of the National Council for Culture and Arts (2007-2009) in the area of modernization of public libraries in Mexico, by recounting the programs undertaken and their results obtained, and comparing and enriching them with the specialized literature, as well as a diagnosis and a strategic planning with the support from experts in Library Science.

**KEYWORDS:** Public libraries – Mexico, National Network of Public Libraries – Mexico, National Council for Culture and Arts - Mexico

\* Este documento muestra los resultados de las líneas de trabajo y los programas que originalmente se presentaron en el VII Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas en el 2007. Véase: HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. Mejoramiento y modernización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas. En: Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (7: 2007: Tlaquepaque, Jalisco). *Memoria del Séptimo Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: propuestas para un nuevo modelo bibliotecario*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Dirección General de Bibliotecas, 2008. 460 p.

\*\* Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información (IIBI), Universidad Nacional Autónoma México (UNAM), Torre II de Humanidades, Ciudad Universitaria, 04510 México, D.F. México. Correos electrónicos: federicohp@iibi.unam.mx, federico\_hdz@hotmail.com

## Introducción

La Red Nacional de Bibliotecas Públicas inició en 1983 como una de las estrategias centrales en materia de educación y cultura impulsada por el gobierno mexicano. En aquella época México contaba con 351 bibliotecas públicas en todo su territorio, limitadas para su población circundante, por lo que se pensó en iniciar una red en cada una de las entidades federativas, que a su vez se coordinara con una biblioteca central en las ciudades principales, con bibliotecas regionales en las ciudades medias y con bibliotecas municipales en pequeñas poblaciones. Así, en 1988, con la formación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) pasa a formar parte de su estructura la Dirección General de Bibliotecas y con ello se impulsó un programa de creación y mantenimiento de nuevos espacios bibliotecarios, propiciándose diversas acciones para solucionar las necesidades educativas del país.<sup>1</sup> De esta manera, hoy en día los servicios bibliotecarios y culturales de la Red Nacional operan bajo un concepto de corresponsabilidad entre los niveles del gobierno federal, estatal y municipal. Mediante la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA, del gobierno federal, se dirige técnica y normativamente la Red Nacional de Bibliotecas Públicas. Dicha Dirección General opera la Biblioteca de México y la Biblioteca Vasconcelos, mientras que los estados operan y administran sus bibliotecas y se coordinan con los gobiernos municipales, los patronatos, las ONG's, las oficinas estatales y federales, las empresas, etcétera. Actualmente, son 7 320 bibliotecas públicas las que integran la Red Nacional y están repartidas en más del 90 por ciento de los municipios del país; entre ellas, 3 226 (44%) cuentan con computadoras instaladas y conectadas a Internet en espacios conocidos como Módulos de Servicios Digitales.<sup>2</sup> Entre todas las bibliotecas su acervo suma alrededor de 36.5 millones de volúmenes.

<sup>1</sup> Memoria 1995-2000 [en línea]. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. <<http://www.conaculta.gob.mx/memorias/memorias/index.html>>

<sup>2</sup> SANTOS, María Josefa [et. al.]. *Disminuyendo la brecha digital: el nuevo papel de la biblioteca pública mexicana*, p. 23, 159.

## Justificación

Ante este panorama, en 2007 se planteó la necesidad de diseñar un plan estratégico que respondiera al crecimiento y diversidad de las bibliotecas públicas y, sobre todo, que estuviese en sintonía con las exigencias del entorno como son la revolución de Internet, la diversificación de la fuerza laboral, la globalización, las nuevas legislaciones y economías, la evolución de las sociedades y del trabajo, el crecimiento del sector de los servicios, los desastres naturales, etcétera, que a su vez han impuesto exigencias al interior de muchas organizaciones como son la alineación hacia normas y estándares internacionales, la búsqueda de recursos, la descentralización, las alianzas estratégicas, la reestructuración de las instituciones, la estandarización de procesos, la rentabilidad de proyectos y la evaluación de resultados, el uso de la tecnología, la participación de los sindicatos, la reducción de las plantillas laborales, así como el desarrollo de una potente cultura organizacional.<sup>3</sup> Así, en el año referido dio inicio un cuidadoso diagnóstico a partir de una matriz FODA (cuadro 1), que sirvió para realizar lo que se denominó *Plan Estratégico para la Mejora y Modernización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas*. Este plan se presentó en diversos foros de México y el extranjero, fue enriquecido y respaldado por instituciones como el Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información (anterior Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas) de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Departamento y la Sección Departamental de Biblioteconomía y Documentación de las Facultades de Ciencias de la Documentación y Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, la Fundación Bill y Melinda Gates, la Asociación Mexicana de Bibliotecarios, la Asociación Americana de Bibliotecarios (ALA, por sus siglas en inglés), la Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias (sección América Latina y el Caribe), así como la Fundación de Desarrollo y Fomento de la Biblioteca Vasconcelos (Patronato de esta biblioteca) y las Coordinaciones Estatales de Bibliotecas Públicas en México, entre otras

<sup>3</sup> GÓMEZ MEJÍA, David Balkin y Robert Cardy. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, p. 4

instancias. El Plan Estratégico se conformó con la finalidad de llevar a cabo:

- Un diagnóstico de la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA y de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.
- La construcción de estrategias que permitieran optimizar recursos y afrontar con eficacia los cambios económicos, políticos, tecnológicos, laborales y sociales que enfrentan las bibliotecas públicas de México.
- La elaboración de una misión y visión que dieran sentido al quehacer institucional y a los proyectos presentes y futuros.
- La gestión del talento humano de la Dirección General y de todas las bibliotecas que opera y coordina.
- La evaluación continua de resultados de los programas de trabajo.
- La generación de proyectos de investigación aplicada de carácter interinstitucional como eje de todas las acciones emprendidas.

Cuadro 1. Matriz FODA

| DIAGNÓSTICO EXTERNO   | DIAGNÓSTICO INTERNO  |
|---|--|
| <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auge de la Sociedad de la Información y del Conocimiento en México y en el mundo.</li> <li>• Surgimiento de nuevos paradigmas para la gestión e innovación de servicios en bibliotecas públicas.</li> <li>• Nuevos programas de formación técnica y profesional en materia bibliotecaria en México.</li> <li>• La biblioteca pública como centro de esparcimiento cultural en diversos lugares.</li> <li>• Investigación bibliotecológica en auge en México.</li> <li>• Organizaciones privadas y públicas con interés en apoyar a las bibliotecas.</li> <li>• Apoyo de la comunidad bibliotecológica profesional a nivel nacional e internacional.</li> </ul> | <p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con una de las redes de bibliotecas públicas más grandes del mundo. En total son 7 320 bibliotecas.</li> <li>• Más de 3 226 bibliotecas de la Red tiene acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación.</li> <li>• Más de 36.5 millones de volúmenes en circulación.</li> <li>• Potencial de las bibliotecas centrales estatales, varias regionales y municipales, así como de las Bibliotecas de México y Vasconcelos.</li> <li>• Recursos humanos con talento y potencial en toda la Red Nacional.</li> <li>• Casos de éxito documentados.</li> </ul> |
| <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación desactualizada que no responde a las necesidades de las bibliotecas.</li> <li>• Las bibliotecas públicas tienen poca relevancia en algunos planes y programas gubernamentales.</li> <li>• Presupuestos limitados y escasos.</li> <li>• Rezago tecnológico y bibliotecológico.</li> <li>• Constantes crisis económicas.</li> <li>• Bajos niveles educativos y de lectura.</li> <li>• Ausencia de bibliotecas en los medios de comunicación.</li> <li>• Competencia entre lo digital y lo tradicional.</li> </ul>   | <p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad desactualizada que no responde a las necesidades de las bibliotecas.</li> <li>• Complejidad en la coordinación de trabajos.</li> <li>• Desactualización de colecciones, servicios y tecnología.</li> <li>• Escasez de recursos humanos con formación técnica y profesional.</li> <li>• Rotación continua de personal.</li> <li>• Débil infraestructura física y tecnológica en gran parte de las bibliotecas.</li> <li>• Bajos niveles de promoción y difusión.</li> <li>• Ausencia de un programa para la búsqueda y obtención de recursos.</li> </ul>    |

Fuente: elaboración propia

## El plan estratégico

Tomando como base lo que la UNESCO y la IFLA<sup>4</sup> han recomendado al señalar que *para que los países ingresen eficazmente en la denominada Sociedad de la Información, las bibliotecas y los sistemas bibliotecarios deberán considerarse como verdaderas plataformas y oportunos intermediarios en el acceso, obtención, difusión y generación de conocimientos*, se trabajó en analizar, consensuar y definir la misión y la visión<sup>5</sup> de la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA de México:

**Misión:** Desarrollar, en un esquema de mejora y modernización, el modelo operativo de los servicios bibliotecarios públicos del país, normar y evaluar su funcionamiento y promover la excelencia de su desempeño.

**Visión:** Ser la organización líder en todo lo concierne al desarrollo y modernización de los servicios bibliotecarios públicos de México, y la que diseñe, ejecute y evalúe, junto con las instancias pertinentes, la política bibliotecaria nacional.

En este contexto, se establecieron siete directrices como puntos de referencia para la implantación de programas que dieran soluciones a corto, mediano y largo plazo. A continuación presentamos las directrices con los programas emprendidos y los logros alcanzados:

1. **Actualización del marco normativo e implantación de pautas de calidad.** En este eje o directriz se desarrolló el *Programa de Normatividad* con los siguientes objetivos: a) promover un proyecto de Ley General de Bibliotecas; b) definir pautas de calidad para los servicios y productos bibliotecarios; c) mantener actualizada la normatividad de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas; d) alinear procesos con base en normas o estándares nacionales e internacionales. Hasta

<sup>4</sup> HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. Mejoramiento y modernización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, p. 42.

<sup>5</sup> HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. *Plan estratégico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas*.

agosto de 2009 los logros de este programa fueron los siguientes: 1) la realización de diversas consultas con especialistas en Bibliotecología y Derecho para la actualización de la *Ley General de Bibliotecas*; 2) la actualización de esta ley en materia de nuevas tecnologías en 2009; 3) el proyecto de una nueva *Ley General de Bibliotecas* en coordinación con el Colegio Nacional de Bibliotecarios de México; 4) la redacción y presentación de las pautas de calidad para bibliotecas públicas; 5) la creación de una normatividad específica para espacios y edificios bibliotecarios públicos en colaboración con la UNAM; 6) la publicación de las *Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas* y del *Manifiesto de la IFLA/UNESCO sobre Internet*; 7) la actualización de manuales de procedimientos, manuales de organización y reglamentos; 8) la certificación de la calidad ISO 9000 para el proceso de equipamiento de bibliotecas públicas en la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA.

2. **Mejora continua de la infraestructura, servicios y procesos de la Dirección General de Bibliotecas, de la Biblioteca de México y de la Biblioteca Vasconcelos.** Para esta directriz se desarrolló el Programa de Mejora y Modernización bajo los siguientes propósitos: 1) lograr servicios bibliotecarios y culturales innovadores en las bibliotecas de México y en la Vasconcelos; 2) diseñar e instalar bibliotecas modelo en diversos estados y municipios del país; 3) promover el desarrollo de acervos impresos y electrónicos, así como la automatización de diversas bibliotecas públicas; 4) rediseñar procesos para la optimización de recursos de la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA. Hasta agosto de 2009 se logró lo siguiente: 1) a través de un plan estratégico<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Este plan estratégico contó con la asesoría y el apoyo de diversos expertos en Bibliotecología. Un ejemplo de ello fue el panel y debate que se organizó durante el Congreso de



se reabrió la Biblioteca Vasconcelos<sup>7</sup> –que estuvo cerrada por 17 meses- a partir del 1° de diciembre de 2008, que en la actualidad genera un registro diario de más de 3 000 mil usuarios; 2) se remodeló el Fondo Reservado de la Biblioteca de México y se iniciaron gestiones para la restauración de las áreas históricas de esta biblioteca; 3) se planearon e implementaron servicios y productos innovadores para las bibliotecas públicas del país como las salas Braille, los catálogos colectivos entre las bibliotecas centrales estatales y los servicios de consulta y referen-

cia digital, entre otros; 4) se instalaron más de 40 bibliotecas nuevas y se rehabilitaron diversos recintos bibliotecarios ya existentes en la Red Nacional; 5) se dotó de acervo y mobiliario mediante criterios de selección y estudios de comunidad<sup>8</sup> a 891 bibliotecas de la República Mexicana. Asimismo, de agosto de 2007 a agosto de 2009, se distribuyeron 1 065 918 volúmenes en las bibliotecas de la Red; 6) mediante un plan de trabajo se logró un recurso de más de 8 millones de pesos en una partida presupuestal para la selección y adquisición de colecciones digitales; 7) a través de un enfoque sistémico, se planeó y organizó un plan de reestructuración de las áreas y procesos de la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA, así como de las Bibliotecas de México y Vasconcelos.

---

Bibliotecas Públicas en Tlaquepaque, Jalisco, bajo el nombre "Cuál es el futuro de la Biblioteca Vasconcelos". Asimismo, la apertura de la Biblioteca no se hubiese logrado sin el apoyo constante de los integrantes del Patronato de la Biblioteca Vasconcelos, del arquitecto Alberto Kalach, del equipo de trabajo del maestro Sergio Vela y, sobre todo, del estupendo y brillante equipo de colaboradores de la Dirección General de Bibliotecas, de la Biblioteca de México y de la Biblioteca Vasconcelos.

<sup>7</sup> La obra arquitectónica de Alberto Kalach se encuentra ubicada en la zona norte de la ciudad de México y está instalada en un terreno de 37 692 metros cuadrados. La biblioteca ocupa 11 692 m<sup>2</sup> y el jardín 26 000 m<sup>2</sup>. Cuenta con más de 4 000 lugares para lectura y tiene una capacidad de más de 1.5 millones de volúmenes. En este contexto, cabe resaltar que se elaboró el proyecto denominado Biblioteca Pública Central de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, que incluye a la Biblioteca Vasconcelos como institución central y modelo de la Red Nacional.

<sup>8</sup> Durante esta administración la selección del material bibliográfico se llevó mediante diversos criterios como los siguientes: el tipo de biblioteca, la demanda y sugerencias de los usuarios, las áreas del conocimiento del Sistema de Clasificación de Dewey, la regionalización, el análisis de las poblaciones y sectores sociales, los formatos, entre otros. Asimismo, se actualizaron lineamientos de catalogación tomando en cuenta normas y códigos nacionales e internacionales, así como un extenso programa de formación continua.

3. **Profesionalización y desarrollo del capital humano que se ocupa del servicio y trabajo bibliotecario.**

En esta directriz se creó el *Programa de Desarrollo de Recursos Humanos* con los objetivos de: 1) promover la formación a nivel técnico y profesional y 2) realizar acciones para el desarrollo continuo de todas las personas que laboran en la Red Nacional de Bibliotecas Públicas. Los datos disponibles en 2009 indicaban que la Red Nacional y la Dirección General de Bibliotecas contaba con 10 485 bibliotecarios públicos, de los cuales 10 329 eran auxiliares bibliotecarios (98.5%), 43 técnicos en bibliotecología (0.4%), 111 tenían estudios de licenciatura en bibliotecología (1%), 2 estudios de maestría en bibliotecología (0.01%) y una persona doctorado en bibliotecología y estudios de la información.<sup>9</sup> En este contexto, los logros fueron los siguientes: 1) a través del programa Mis Vacaciones en la Biblioteca se capacitó al personal de las bibliotecas públicas para la realización de actividades de animación y promoción de la lectura entre la población infantil y juvenil. Por ejemplo, durante 2008 se capacitaron 3 461 personas en 148 talleres y cursos impartidos en las 32 entidades del país; 2) se elaboró un proyecto de certificación del personal que trabaja en la Red Nacional con la participación de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (ENBA) de la Secretaría de Educación Pública; 3) se impartieron 21 actividades académicas mediante cursos y seminarios con instituciones como el Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información y la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad de Alcalá, la Universidad Pedagógica Nacional, IBM Consulting, la Fundación Bill y Melinda Gates, así como organizaciones especializadas en tecnologías de la

información que beneficiaron a más de 2 000 personas que laboran en la Red Nacional de Bibliotecas Públicas; 4) se apoyó al personal en la promoción e inscripción a la Licenciatura a Distancia en Bibliotecología y Estudios de la Información que imparte la UNAM; 5) se promovió entre el personal de la Red Nacional la inscripción al Posgrado en Bibliotecología y Estudios de la Información que imparte la UNAM; 6) se desarrolló y presentó en diversos foros un modelo para la gestión y desarrollo de los recursos humanos en bibliotecas; 7) se llevaron a cabo programas de incentivos y una evaluación continua del desempeño para el personal de la Dirección General de Bibliotecas y las instancias que opera.

4. **Ampliación de la conectividad y equipamiento para facilitar el uso de recursos digitales.**

Para esta directriz se continuó con el Programa de Acceso a Servicios Digitales en Bibliotecas Públicas,<sup>10</sup> bajo los siguientes objetivos: 1) extender la conectividad y equipamiento tecnológico, así como capacitar al personal y usuarios de Red; 2) ampliar los servicios del portal de la Dirección General de Bibliotecas (<http://dgb.conaculta.gob.mx/>); 3) desarrollar contenidos académicos y culturales tales como el proyecto de Biblioteca Pública Digital. Para 2009 los logros fueron los siguientes: 1) durante la cuarta fase de equipamiento del Programa de Acceso a Servicios Digitales en Bibliotecas Públicas se hicieron gestiones

<sup>9</sup> Los datos fueron proporcionados por la Dirección de Normatividad, Entrenamiento e Información de la Dirección General de Bibliotecas de CONACULTA en el año 2008.

<sup>10</sup> Con el apoyo económico de la Fundación Bill y Melinda Gates, el Programa de Acceso a Servicios Digitales en Bibliotecas Públicas (PASDBP) ha sido un detonador en la reactivación de bibliotecas públicas, ya que busca redefinir su concepto, originalmente limitado para tareas escolares, consultas y fomento a la lectura. Del total de bibliotecas de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, el 44 por ciento se ha incorporado al programa en alguna de sus cuatro fases de equipamiento. El proceso de equipamiento se ha realizado de manera programada desde noviembre 2002 hasta finales de 2010. Cfr. SANTOS, María Josefa [et. al.], *op. cit.*, p. 26, 159.

para atender a 578 bibliotecas con paquetes de computadoras, impresoras, *no-breaks* y concentradores inalámbricos;<sup>11</sup> 2) se gestionaron y lograron apoyos para la conectividad terrestre y satelital en las bibliotecas públicas y se dio soporte técnico a los Módulos de Servicios Digitales de todo el país; 3) a través del programa Intel Aprender, se capacitaron a más de 7 000 niños, jóvenes y adultos usuarios de bibliotecas públicas. Este programa consiste en formar a la gente en temas de cómputo aplicado al trabajo y a la vida cotidiana, incentivando la creatividad, el pensamiento crítico, la colaboración y la solución de problemas; 4) puesta en línea de la versión 1.0 del Portal de la Dirección General de Bibliotecas, que se diseñó como una plataforma con diversos servicios digitales para los usuarios y para las bibliotecas de todo el país; 5) automatización de diversos catálogos en las bibliotecas de la Red; 6) se abrieron diversos servicios digitales a través del Portal y se capacitó constantemente al personal de la Red Nacional en el uso y manejo de estos servicios; 7) se inauguró la Biblioteca Pública Digital<sup>12</sup> en 2008 durante el Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas celebrado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, la cual contaba con 82 153 recursos distribuidos en veinte bases de datos por suscripción que incluían 216 audiolibros, 302 cursos, 10 518 libros en texto completo, 46 440 obras de referencia, 16 965 obras hemerográficas, 5 401 recursos didácticos, 1 160 revistas, 854 videos y 297 periódicos.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Cabe resaltar que durante la administración de 2007 a 2009 la Dirección General de Bibliotecas y la Dirección General Jurídica del CONACULTA lograron formalizar contratos de donación de bienes informáticos del Programa de Acceso a Servicios Digitales en Bibliotecas Públicas con 26 estados de la República Mexicana.

<sup>12</sup> Tanto el Portal como la Biblioteca Pública Digital fue consultada y respaldada por especialistas en Bibliotecología y Estudios de la Información de México. No obstante, cabe mencionar que estos recursos de información digital ya no están disponibles en Internet.

<sup>13</sup> Los datos fueron proporcionados por la Dirección de Apoyo

5. **Desarrollo de programas de investigación y evaluación continua.** Se instrumentaron los Programas de Investigación y Evaluación con los siguientes objetivos: 1) instrumentar un sistema de medición con indicadores operacionales de desempeño e impacto en la Red Nacional de Bibliotecas Públicas; 2) iniciar un programa de investigación aplicada orientado a mejorar la operación de las bibliotecas; 3) divulgar los resultados de las investigaciones a través de publicaciones nacionales e internacionales. Los resultados fueron los siguientes: 1) conforme a los lineamientos que establece la Secretaría de la Función Pública, se elaboró un Proyecto Integral de Mejora de la Gestión<sup>14</sup> para evaluar los mecanismos de atención y participación ciudadana, el cual fue aplicado a los servicios de las bibliotecas de México y Vasconcelos; 2) se desarrollaron e instrumentaron indicadores y esquemas de evaluación continua para las bibliotecas de la Red Nacional; 3) se esta-

---

Bibliotecológico de la Dirección General de Bibliotecas de CONACULTA en el año 2009.

<sup>14</sup> "El Programa de Mejora de la Gestión 2008-2012 (PMG) de la Secretaría de la Función Pública, del 9 de septiembre de 2008, establece una estrategia de implementación y consolidación para la transformación de la operación de la Administración Pública Federal. El PMG se plantea los siguientes objetivos: 1.-Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal, es decir, satisfacer las necesidades de la población con eficiencia, calidez y amabilidad. Ello implica transformar la cultura y actitud de los servidores públicos y la forma en que opera el Gobierno Federal. 2.- Incrementar la efectividad de las instituciones. Para ello, se deben establecer mecanismos que aumenten la eficiencia y rendimiento, ya sea mediante la reducción y simplificación de la regulación existente, la mejora de procesos o la evaluación como elemento crítico de superación. 3. Minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y entidades. Para ello se requieren prácticas administrativas que hagan más eficiente la gestión del patrimonio de la nación". Cfr. [http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/control\\_mejora](http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/control_mejora). [Consulta: 14 noviembre 2012].

blecieron prioridades para la certificación de la calidad en las áreas de la Dirección General de Bibliotecas y en las instancias que opera; 4) se planearon y publicaron nueve libros de carácter general y especializado vinculados a las bibliotecas públicas, uno de éstos fue en coedición con la UNAM;<sup>15</sup> 5) se publicaron tres números de la revista *El Bibliotecario* como apoyo a la divulgación de temas de interés para las bibliotecas públicas mexicanas; 6) se dictaron y publicaron tres conferencias académicas en seminarios sobre investigación bibliotecológica; 7) se publicaron tres artículos en revistas científicas especializadas, así como tres capítulos en libros sobre bibliotecología y se impartieron doce conferencias en congresos, seminarios y encuentros nacionales y extranjeros.

6. **Fortalecimiento de vínculos con distintas instituciones para la creación de alianzas estratégicas.** Para cumplir con este propósito se desarrollaron los Programas de Fomento a la Lectura y Actividades Culturales, así como el de Vinculación y Comunicación Institucional, cuya finalidad era: 1) planear, organizar y promover el desarrollo de actividades culturales, científicas y académicas en las bibliotecas públicas del país; 2) extender vínculos de colaboración

cultural y educativa con instancias nacionales e internacionales; 3) diseñar una política de imagen, vinculación y comunicación social para la Red Nacional. De esta forma se logró: 1) organizar, junto con la Dirección General de Publicaciones del CONACULTA, la Dirección General de Materiales Educativos de la Secretaría de Educación Pública, la Organización de Estados Americanos y la Editorial Santillana, el Premio al Fomento a la Lectura "México Lee 2009"; 2) una vez promulgada la Ley de Fomento para la Lectura y el Libro en el 2008, la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA colaboró en la redacción y publicación del Programa de Fomento para el Libro y la Lectura; 3) se firmaron acuerdos de colaboración con diversas instituciones como la Academia Mexicana de las Ciencias, entre otras; 4) se realizaron diversos conciertos, talleres, exposiciones, conferencias, visitas guiadas, actividades al aire libre, etcétera, en diversas bibliotecas públicas del país; 5) se organizó, del 11 al 13 de octubre de 2007, el Séptimo Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas en Tlaquepaque, Jalisco, con más de 700 asistentes; 6) en el marco del festejo de los 25 años de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y los 20 años de la promulgación de la Ley General de Bibliotecas, se llevó a cabo el Octavo Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas los días 9, 10 y 11 de octubre de 2008 en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas;<sup>16</sup> 7) la Asociación Mexica-

<sup>15</sup> Los títulos de los libros fueron los siguientes: *Administración del módulo de servicios digitales: manual para el bibliotecario*; *De la tradición oral a la sociedad de la información: prácticas y tendencias actuales de la lectura*; *De paseo por la selva: Horacio Quiroga para niños*; *Memorias del Séptimo Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: propuestas para un nuevo modelo bibliotecario*; *Memorias del Octavo Congreso Nacional de Bibliotecas públicas: a 25 años de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y a 20 años de la promulgación de la Ley General de Bibliotecas*; *Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*; *Manifiesto de la ifla/unesco sobre Internet*; *Diseño de edificios para bibliotecas públicas*; y *La biblioteca pública y la formación de lectores en la sociedad de la información*.

<sup>16</sup> En el marco de este Congreso Nacional, se llevaron a cabo diversas reuniones con los coordinadores estatales de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y con especialistas de la UNAM, en donde se trataron temas como la planeación y normalización de la infraestructura bibliotecaria, la generación de propuestas para una nueva ley general de bibliotecas, el equipamiento tecnológico y la Biblioteca Digital Mundial, entre otros. Asimismo, se instaló y entregó el reconocimiento "Forjadores de la Bibliotecología Hispanoamericana" a la doctora Estela Morales Campos, al doctor Adolfo Rodríguez Gallardo y al doctor José López Yepes, distinguidos profesionales de nuestro campo del saber.

na de Bibliotecarios y la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA celebraron el 29 de agosto de 2008 los 25 años de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas en el marco de la tercera reunión ordinaria de dicha asociación, en la que se llevó a cabo una mesa redonda y la inauguración de una exposición fotográfica para festejar este importante acontecimiento; 8) se organizó, con el apoyo del Gobierno del Estado de Hidalgo, el Primer Seminario de Catalogación y Desarrollo de Colecciones en Bibliotecas Públicas; 9) se visitaron 15 entidades para la realización de acciones coordinadas entre la federación, los estados y los municipios; 10) se llevaron a cabo diversas reuniones y actividades con el Patronato de la Biblioteca Vasconcelos; 11) se establecieron acuerdos y múltiples acciones con la Fundación Bill y Melinda Gates, con la IFLA Sección Latinoamérica y el Caribe, con el Centro Regional para el Fomento del Libro en América (CERLALC),<sup>17</sup> con la Dirección de Bibliotecas y Archivos del Ministerio de Cultura en España, con la Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A.C., con la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía de la Secretaría de Educación Pública y con el actual Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información y la Dirección General de Bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México; 12) se difundió el trabajo de la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA y de la Red Nacional

de Bibliotecas Públicas a través de la radio, la televisión, la prensa nacional, Internet, revistas, pósters y folletos; 13) se diseñó una imagen institucional vinculada con la sociedad de la información del siglo XXI.<sup>18</sup>

7. **Generación de instrumentos institucionales para la obtención de fondos que fortalezcan la operación de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.** Cuyos objetivos eran: 1) desarrollar mecanismos para la obtención de fondos autogenerados y 2) gestionar fondos mediante donativos en especie y en efectivo. Los logros han sido los siguientes: 1) se diseñaron instrumentos normativos para la búsqueda, obtención, justificación y transparencia de recursos financieros y en especie; 2) se obtuvieron recursos financieros para el servicio de Internet satelital en 963 bibliotecas públicas del país. Para ello, se recibieron apoyos por parte de la Dirección General de Televisión Educativa de la Secretaría de Educación Pública; 3) se gestionaron y obtuvieron ante instancias gubernamentales recursos para el equipamiento en las bibliotecas públicas; 4) se obtuvo una donación de software por parte de Microsoft para el equipo de cómputo de los Módulos de Servicios Digitales instalados en las bibliotecas públicas mexicanas; 5) se lograron donativos en especie para los planes de contingencia y desastres naturales.

<sup>17</sup> Un ejemplo de ello fue la participación de la Dirección General de Bibliotecas del Consejo Nacional de para la Cultura y las Artes con la ponencia "La vinculación en las bibliotecas públicas de México con los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y los organismos internacionales", dictada en el Congreso Internacional la Biblioteca Pública, Medellín, Colombia, del 20 al 23 de noviembre de 2007, donde además se visitaron diversas bibliotecas públicas en Medellín con el fin de emular servicios para las bibliotecas de la Red Nacional de México, principalmente para la Biblioteca Vasconcelos.

<sup>18</sup> La nueva imagen institucional contemplaba los lineamientos establecidos por el Gobierno Federal y por el CONACULTA. Asimismo, para dar una identidad y un cambio de imagen a la Red Nacional de Bibliotecas Públicas se tomaron en cuenta opiniones de expertos en Comunicación Gráfica que propiciaron nuevos diseños con imágenes sobre las nuevas tecnologías de la información, la transformación social a través de las bibliotecas públicas, las expresiones culturales de nuestro país, el fomento a la lectura, los bibliotecarios y el personal de la Red, entre otras. Además, se incluían en casi todos los impresos frases o pensamientos alusivos al libro, la lectura y la importancia de las bibliotecas.

Además de todas estas directrices, se trabajaron otras acciones dentro del *Programa de Proyectos Especiales*. Este programa abarcó los siguientes objetivos: 1) apoyo a las bibliotecas públicas afectadas por desastres naturales y otros sucesos; 2) planeación y organización de salas Braille; 3) apoyos y donativos a proyectos municipales y estatales; 4) organización y automatización de las colecciones bibliográficas “José Luis Martínez”, “Palacio Nacional” y “Los Pinos”; 5) participación en la Biblioteca Digital Mundial y en los programas con motivo del Bicentenario de la Independencia y Centenario de la Revolución Mexicana. En este contexto, se cumplió lo siguiente: 1) Programa de Atención Especial a Tabasco, por medio del cual se atendieron 41 bibliotecas públicas municipales y la Biblioteca Pública Central Estatal “José María Pino Suárez”, que habían dejado de prestar sus servicios debido a que fueron afectadas por las inundaciones;<sup>19</sup> 2) atención a bibliotecas públicas del país para la prevención de contagio por influenza A/H1N1 y apertura de servicios digitales a través del *Portal* para los usuarios de estas bibliotecas; 3) selección y adquisición de colecciones en formato Braille para su distribución en las bibliotecas de la Red Nacional, así como la planeación de Salas Braille para las bibliotecas de México y la Vasconcelos; 4) participación en proyectos culturales de los estados de la República a través del Programa de Apoyos y Donativos del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes; 5) embalaje y traslado a la Biblioteca de México de 81 955 unidades, entre las que se encontraban monografías, publicaciones periódicas, discos, cartas y fotografías pertenecientes a la colección bibliográfica de don José Luis Martínez. Se catalogó y clasificó más de la mitad de este acervo con el apoyo de expertos de la Dirección General

<sup>19</sup> Con recursos extraordinarios tanto federales como estatales, los equipos de trabajo de la Dirección General de Bibliotecas del CONACULTA y de la Coordinación de Bibliotecas del estado de Tabasco, instalaron una biblioteca modelo en la localidad de Xicotécatl, perteneciente al municipio de Tacotalpa, Tabasco. Esto fue con el objetivo de iniciar la rehabilitación de los espacios bibliotecarios pertenecientes a esta Red Estatal de Bibliotecas Públicas que fueron afectados por las inundaciones de 2007 en sus acervos, estanterías, equipos de cómputo, mobiliario e instalaciones.

de Bibliotecas de la UNAM; 6) se seleccionó, catalogó, clasificó y automatizó el acervo de las bibliotecas “Donato Miranda”, en Taxco, Guerrero, y las presidenciales de Palacio Nacional y Los Pinos; 7) en colaboración con la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos, se trabajó el proyecto de la Biblioteca Digital Mundial y se incluyeron 39 recursos digitales representativos de nuestro país procedentes del Centro de Estudios de Historia de México (CEHM). Asimismo, se iniciaron gestiones con el Instituto Nacional de Antropología e Historia y el Archivo General de la Nación para incluir su participación en dicho proyecto; 8) se envió a cada una de las coordinaciones estatales de la Red Nacional una “Colección Bicentenario” con títulos alusivos al centenario de la Revolución y al bicentenario de la Independencia de México.

Es importante mencionar que se continuaron diversos programas emprendidos en administraciones anteriores, como los congresos de bibliotecas públicas, el programa Mis Vacaciones en la Biblioteca, la edición e impresión de la colección Biblioteca infantil, la capacitación y formación continua para el personal de la Red Nacional; el apoyo y asesoría operativa y tecnológica, etcétera. Asimismo, una innovación importante para la Red Nacional de Bibliotecas Públicas fue el proyecto para la gestión y desarrollo de los recursos humanos que se presentó a finales de 2008 en diversos foros con los objetivos de establecer fórmulas estandarizadas para el análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo; para contar con nuevos esquemas para el reclutamiento, selección y rotación de personal; para la formación basada en competencias; para la evaluación del rendimiento y del potencial; para el desarrollo y transparencia del servicio profesional de carrera; así como para la búsqueda de soluciones a los problemas de remuneración, cultura organizacional y comunicación interna que propiciaran una mejora del clima laboral y del trabajo en equipo.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. Modelo de administración y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas: nuevos paradigmas, p. 80.

### Consideraciones finales

Cabe mencionar que todo este plan estratégico se concibió con el fin de construir paradigmas que impulsaran cambios a corto, mediano y largo plazo. Todo esto bajo una óptica integral que contemplara diversos rubros como los siguientes: normativos o legislativos; de infraestructura y servicios; sobre gestión de recursos humanos; en materia tecnológica y digital; la incorporación de la investigación para la toma de decisiones; el desarrollo de un sistema de evaluación continua; la creación de nuevas y mejores actividades culturales; la modernización de la imagen bibliotecaria y la comunicación interna y externa; además del establecimiento de nuevos esquemas de financiamiento y búsqueda de recursos.

La Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México tiene más de veintinueve años tratando de avanzar de cara al futuro, reinventándose día con día, fomentando la lectura y el aprendizaje continuo, trabajando para que

cada vez más mexicanos tengan acceso a servicios bibliotecarios y culturales de vanguardia para ponerlos al alcance de todos y en cualquier punto del territorio nacional. Sin embargo, el mundo ha cambiado con el rápido desarrollo de las tecnologías de la información, la competitividad y la necesidad de reducir costos. Todas las organizaciones, incluyendo las bibliotecas públicas, están en una ola de cambios. Algunas van a la vanguardia y otras tratan de actuar sobre la marcha, casi paralizadas en el tiempo, aunque con toda certeza la apuesta por el futuro seguirá siendo por las personas, por su compromiso, talento y profesionalismo, por la tecnología, la innovación y el aprendizaje para toda la vida. Las bibliotecas públicas que incorporen y compartan estos conceptos, gestionen y participen las necesidades de su gente, conquistarán los tiempos por venir.<sup>21</sup> 

<sup>21</sup> Bayón Mariné, Fernando. Organizaciones y Recursos Humanos, p. 501.



## Obras Consultadas

- AALTO, Madeleine. *Alternativas de financiación de las bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2000. 77 p.
- BAYÓN MARINÉ, Fernando. *Organizaciones y Recursos Humanos*. Madrid: Síntesis, 2006. 559 p.
- Bibliotecas Públicas y a 20 años de la promulgación de la Ley General de Bibliotecas*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2009. 403 p.
- FELICÉ SOTO, Ada Myriam. *Biblioteca pública, sociedad de la información y brecha digital*. Buenos Aires: Alfagrama, 2006. 254 p.
- FERREIRA DOS SANTOS, Vanda. *Biblioteca pública y desarrollo económico*. Buenos Aires: Alfagrama, 2007. 192 p.
- GILL, Philip. *Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes: Dirección General de Bibliotecas; La Haya: IFLA: UNESCO, 2007. 224 p.
- GÓMEZ MEJÍA, David Balkin y Robert Cardy. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall, 2008. 777 p.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. Mejoramiento y modernización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas. En: Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (7: 2007: Tlaquepaque, Jalisco). *Memoria del Séptimo Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: propuestas para un nuevo modelo bibliotecario*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Dirección General de Bibliotecas, 2008. 460 p.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. Modelo de administración y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas: nuevos paradigmas. En: Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (8: 2008: Tuxtla Gutiérrez, Chiapas). *Memoria del 8° Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: a 25 años de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y a 20 años de la promulgación de la Ley General de Bibliotecas*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2009. 409 p.
- *Plan estratégico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas*. En: Conferencia presentada en el XVIII Encuentro de Profesores y Estudiantes del Colegio de Bibliotecología. Ciudad Universitaria, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM. 3 y 4 de septiembre de 2008.
- LOZANO DÍAZ, Roser. *La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandolos personas*. Asturias: Trea, 2006.
- Los factores de uso de las bibliotecas públicas. En: *Bibliotecas públicas y conducta lectora: investigaciones 7*. Ana María Magaloni, coordinadora. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Dirección General de Bibliotecas, 1998, p. 103-145.
- Memoria 1995-2000* [en línea]. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. <<http://www.conaculta.gob.mx/memorias/memorias/index.html>> [Consulta: 25 octubre 2012].
- SANTOS, María Josefa [et. al.]. *Disminuyendo la brecha digital: el nuevo papel de la biblioteca pública mexicana*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes: Universidad Nacional Autónoma de México, 2012. 170 p.