

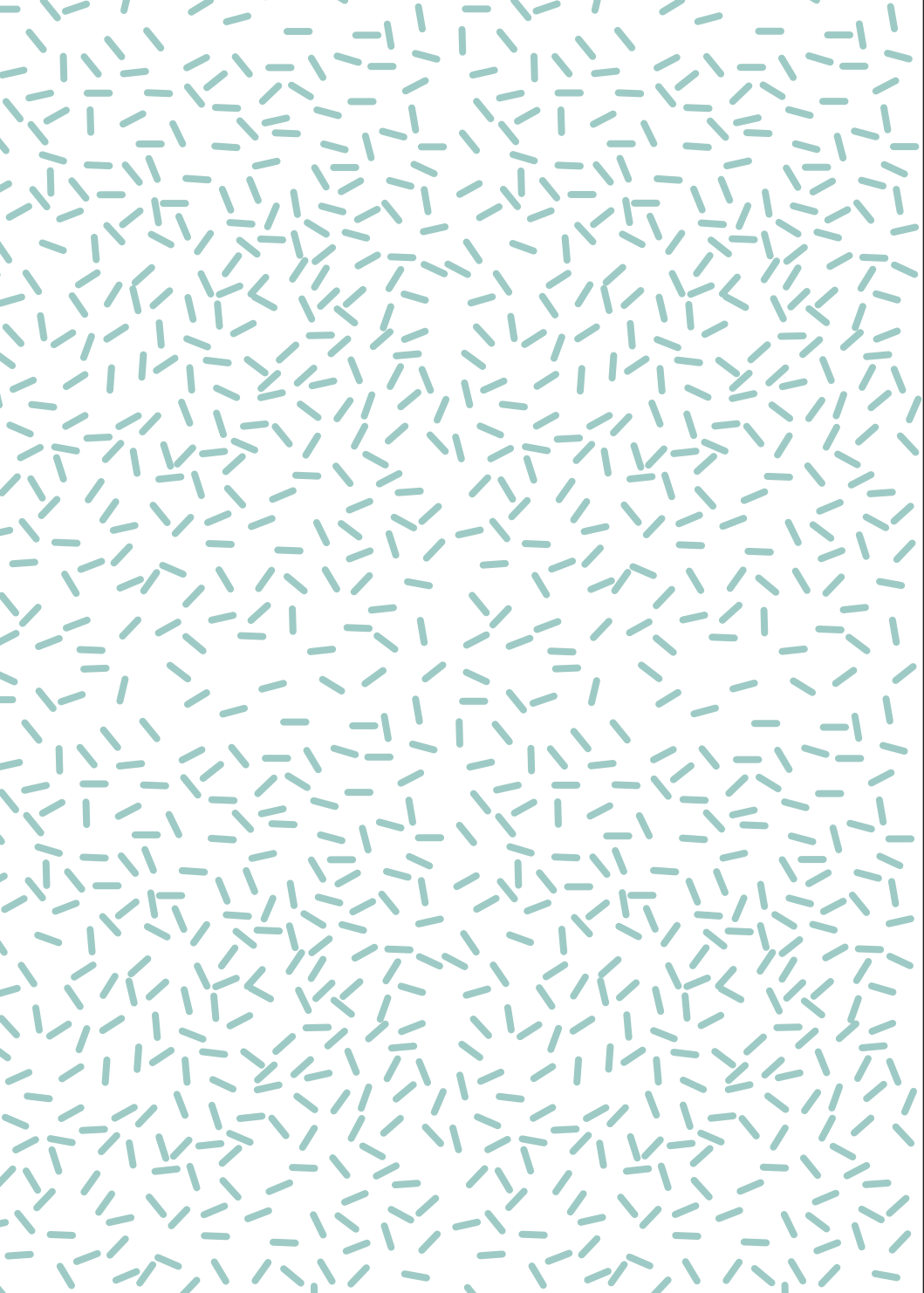
# EL PROYECTO INSTITUCIONAL DE UNA BIBLIOTECA POPULAR

---

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN SOCIAL  
PARA BIBLIOTECAS POPULARES

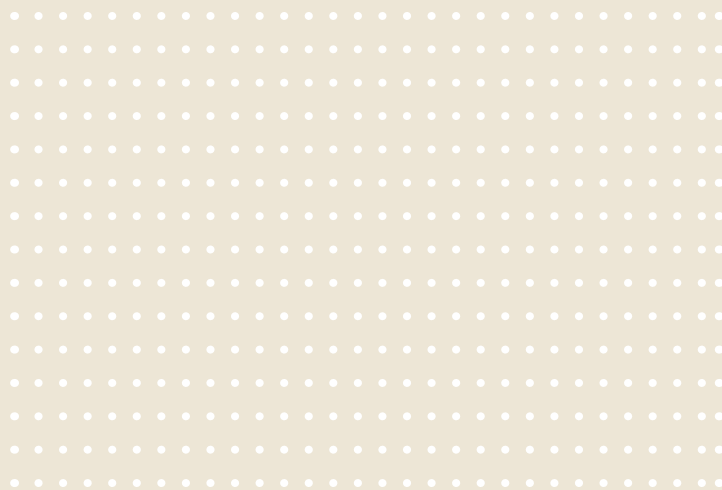
**conabip**

Comisión Nacional de Bibliotecas Populares



# HERRAMIENTAS DE GESTIÓN SOCIAL PARA BIBLIOTECAS POPULARES

# LAS BP HACIA ADENTRO



**conabip**  
Comisión Nacional de Bibliotecas Populares



Ministerio de Cultura  
Presidencia de la Nación





## ➤ PROYECTO Y DESARROLLO

Unidad Técnica

Luciana Bru, Valeria Chorny, Melina Curia,  
Javier González Toledo y Alejandra Parodi

## ➤ DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Gimena Cebrones

## ➤ COORDINACIÓN EDITORIAL

Unidad de Promoción del Libro y la Lectura  
Esteban Gutiérrez y María Olives

## ➤ COLABORARON EN ESTE FASCÍCULO

Javier Areco

Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares  
Herramientas de gestión social para bibliotecas populares: el proyecto institucional de una biblioteca popular. -  
1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Comisión  
Nacional Protectora de Bibliotecas Populares, 2017.  
Libro digital, PDF - (Biblioteca Popular. Herramientas)

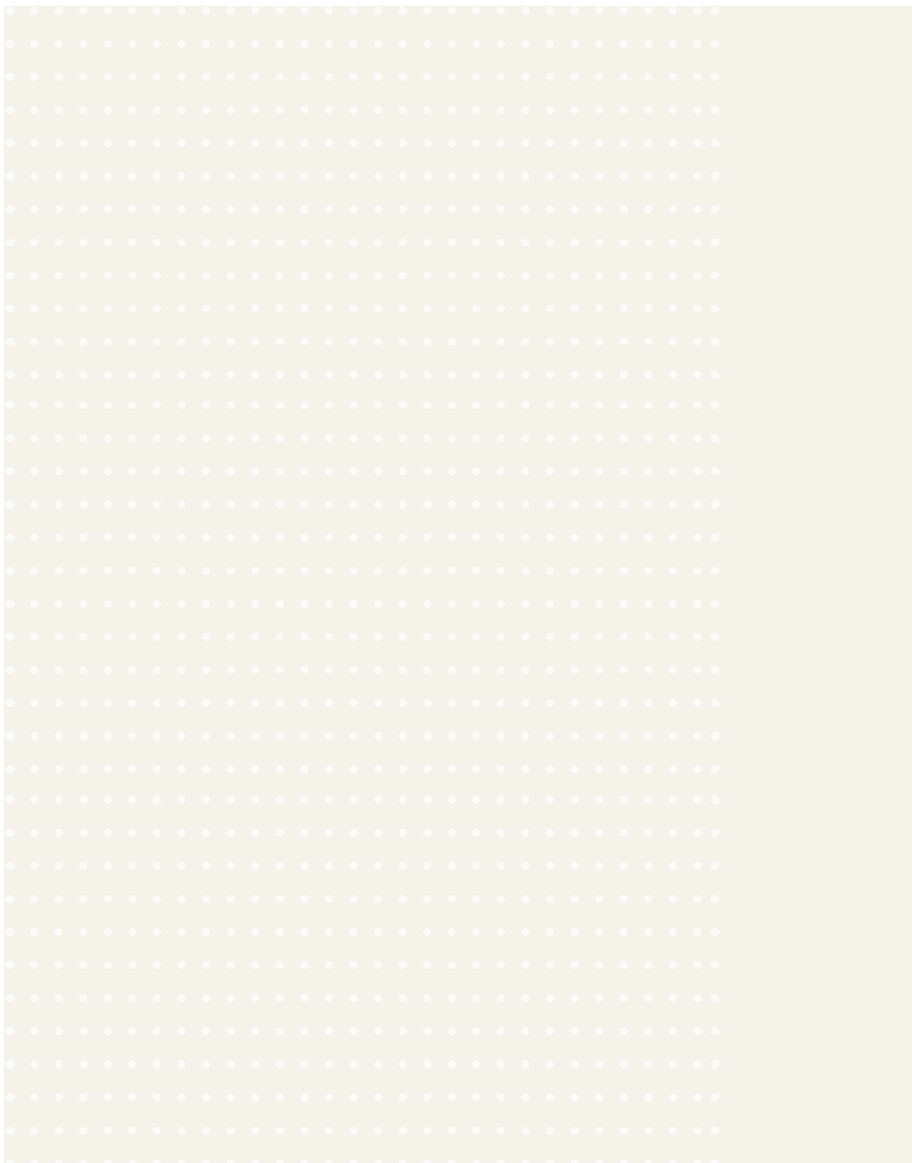
Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-1696-21-5

1. Biblioteca Popular. 2. Análisis Institucional. 3.  
Planificación de Proyectos. I. Título  
CDD 026



# EL PROYECTO INSTITUCIONAL DE UNA BIBLIOTECA POPULAR

---





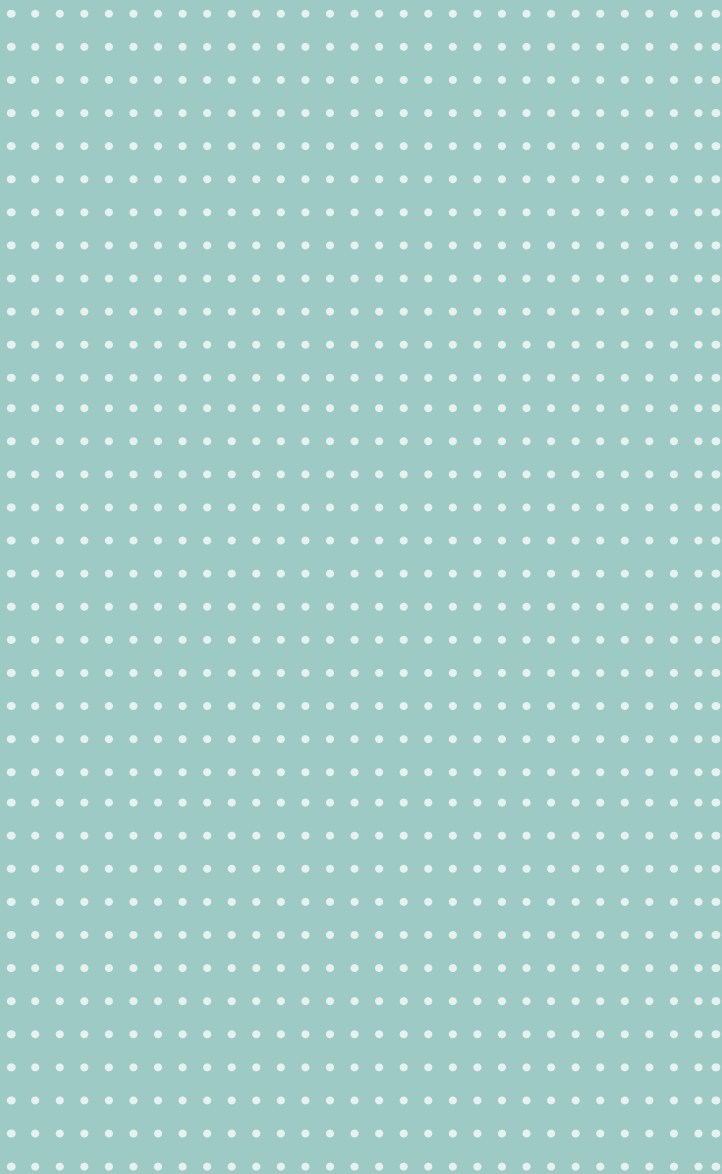
# EL PROYECTO INSTITUCIONAL DE UNA BIBLIOTECA POPULAR



Con este fascículo se inicia el módulo de trabajo que propone pensar a las bibliotecas populares hacia adentro. Como primer e indispensable paso la propuesta es abordar un aspecto central para las organizaciones sociales: el proyecto institucional. Aquí se exponen varios conceptos que toda institución debe trabajar colectivamente y tener presentes en todo momento: la misión, la visión, los valores y la identidad. Estas cuestiones resultan indispensables a la hora de pensar “quiénes somos” y “hacia dónde queremos ir” como organización. A su vez, son la base para planificar tanto acciones de corto plazo como aquellas que se prolonguen en el tiempo.

## Las claves

- Proyecto institucional
- Misión y visión
- Valores e identidad
- Planificación estratégica y operativa







¿?



# QUIÉNES SOMOS

---



# LAS ORGANIZACIONES

---



Del grupo  
a la  
organización

La biblioteca popular es una **organización social**. Pero ¿qué implica esta afirmación? Una organización es un grupo de personas, pero no cualquier grupo de personas es una organización. Las personas que conforman un **grupo** tienen alguna característica en común que las “agrupa”, por ejemplo, los chicos que se juntan todos los domingos a ver el partido en el club del barrio o las personas que están en el mismo momento en la fila del banco. Sin embargo, para que exista una organización, además de compartir determinadas características, necesidades o intereses deben proponerse trabajar en conjunto con algún objetivo común.

Cuando los grupos reconocen estos aspectos que comparten y empiezan a hablar de un “**nosotros**”, esto implica que se está empezando a formar una organización. Pero



con ese primer y único paso no alcanza, es necesario que se tome la decisión de trabajar en conjunto, que se planteen objetivos, que se piense cómo llevarlos adelante y que se establezca qué puede ofrecer cada uno de los miembros para alcanzarlos. Si se reúnen todos estos elementos, estaremos en presencia de una **organización**.

### *Organizarse para ser más fuertes*

**La acción colectiva producto de una organización es una herramienta poderosa para alcanzar los objetivos y transformar la realidad. Como se suele decir, “el todo es más que la suma de las partes” y el trabajo en conjunto puede generar mejores resultados que la suma de acciones individuales. Esto no significa dejar de lado las individualidades o características personales de cada miembro, sino que se trata de que cada uno de ellos pueda aportar lo suyo, para sumar fuerzas y trabajar juntos desde un “nosotros” mucho más potente.**

En el caso de las bibliotecas populares, se trata de **organizaciones sociales o comunitarias**. Esto se relaciona con el fuerte peso que tiene el territorio en su conformación y con su misión, su visión y con el tipo de objetivos que persiguen.



### **Algunos aspectos que facilitan el desarrollo de una organización**

- Un propósito claro de a dónde se desea llegar.
- Planes concretos acerca de cómo desea lograr su propósito.
- Valores firmes que moldean el trabajo y cultura de la organización.
- Proyectos que sean efectivos y que se ajusten a los principios de buena práctica.
- Liderazgo fuerte.
- Líneas claras de toma de decisiones y de rendición de cuentas.
- Sistemas de control financiero y de administración eficaces.
- Buenas relaciones con otras organizaciones.
- Apertura para aprender y reflexionar y deseo de mejorar.



# LOS CONCEPTOS CENTRALES

---



## MISIÓN

La misión de una organización es su **razón de ser**, es decir el “**para qué existimos**”. Es una declaración de su objetivo central, una enunciación a largo plazo que guía el trabajo colectivo.

Entonces, la misión de una organización debería poder responder en su enunciado estas tres preguntas:

1

¿Qué función pretende cumplir la organización en su entorno, en la comunidad en la que se encuentra insertada?

2

¿Qué pretende hacer la organización?

3

¿Para quién o quiénes lo hará?



## Ley de bibliotecas populares

La **Ley 23.351** establece en su artículo 2º una misión para las bibliotecas populares, la de “...canalizar los esfuerzos de la comunidad tendientes a garantizar el ejercicio del derecho a la información, fomentar la lectura y demás técnicas aptas para la investigación, la consulta y la recreación y promover la creación y difusión de la cultura y la educación permanente del pueblo”. Este artículo manifiesta el ejercicio de varios derechos enunciándolos de forma amplia, no limitándose a enumerar a los servicios básicos y esperables que toda biblioteca popular debería cumplir, como ser el préstamo y la devolución de materiales bibliográficos, sino que se plantean grandes metas a las que se contribuye con cada una de esas acciones que la organización deberá llevar adelante.

## Identificar los valores

En ese sentido, si todos los miembros de la biblioteca coinciden en este “**horizonte**” de metas, se promueve un trabajo que va hacia el mismo lugar, garantizando que no se derrochen esfuerzos en vano. La misión debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás y debe identificar los valores sobre los que se sostiene.

Si se indaga el origen de las distintas organizaciones, se puede ver que siempre nacen para resolver un **problema concreto**. Por



ejemplo, cuando un grupo de vecinos detecta la falta de acceso a libros, oferta cultural y apoyo escolar que hay en el barrio. La resolución de ese problema constituye la **misión original** de la organización.

A medida que otras personas y recursos se van acercando, o a partir de cambios contextuales o circunstanciales, van surgiendo nuevas ideas y propuestas que pueden modificar o ampliar ese impulso inicial y la misión va tornándose más compleja.

Por ejemplo, a partir de deficiencias en la prestación del servicio eléctrico en una comunidad, la biblioteca popular colabora con los asociados a través de la difusión de información sobre los trámites de reclamo ante la empresa prestadora u organiza una charla entre los vecinos y el responsable de defensa del consumidor de esa zona. Entonces surge la necesidad de sumar a la misión de la biblioteca promover el ejercicio ciudadano; en este sentido es que la misión puede tornarse más compleja.

## VISIÓN O PROPÓSITO

La visión o propósito es un conjunto de ideas generales que, junto con la misión, proveen un marco de referencia de lo que



una organización quiere conseguir y espera alcanzar con el tiempo. Se refiere a una imagen o sueño que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

¿Qué nos  
gustaría  
ser?




La visión responde a la pregunta “¿qué nos gustaría ser en un futuro?”. Es el objetivo más ambicioso de la organización, es lo que inspira y motiva todas las acciones que se llevan adelante e, incluso, es el marco para formular la misión.

Este propósito puede ir cambiando con el tiempo y reformularse, pero es fundamental que sea compartido y que se tenga siempre presente por parte de todos los integrantes de la organización, ya que es aquello que orienta el rumbo del trabajo colectivo.

## IDENTIDAD Y VALORES

¿Quiénes  
somos?



Si la visión responde a la pregunta “¿qué nos gustaría ser en el futuro?”, la identidad de una organización responde a la pregunta “¿quiénes somos?”. Aunque su misión permanezca inalterable, las organizaciones sociales son dinámicas; las formas de llevarla adelante, de concretarla, son cambiantes: se adaptan





a los tiempos. En ese sentido, la respuesta a “quienes somos” no es fija e inamovible. Las organizaciones sociales de forma continua son interpeladas por distintos discursos y prácticas, a partir de las relaciones que entablan con otros actores de la sociedad civil.

Cultura  
organiza-  
cional



Hay personas que participan desde un principio y son las fundadoras de la organización, otras se alejan y, al mismo tiempo, se suma gente nueva. Los modos de interacción que se van dando entre todos los miembros, y entre ellos con otros actores de la sociedad, delinean una forma particular de hacer las cosas, de pensar los problemas, de buscar soluciones, de tomar decisiones y encarar los conflictos. Todo esto constituye la identidad y la cultura organizacional, es decir, la personalidad de la organización.

La identidad también, y especialmente, se construye a partir de lo que nos diferencia de otras organizaciones. Pensar en la identidad y definirla, implica no sólo tener en claro “quiénes somos” sino también cuál es nuestro origen y qué características nos distinguen de los demás en un momento determinado. Poder discutir y repensar periódicamente sobre la particularidad, lo distintivo de la organización y los aspectos vinculados a la cultura organizacional (creencias, hábitos, valores, actitudes,



Valores

tradiciones, estilos, modos de hacer) posibilita ejercitar la reflexividad y, como consecuencia, enriquecer el trabajo cotidiano y su alcance.

Asimismo, la identidad está profundamente relacionada con los valores o principios que sustentan a la organización. Estos valores tienen que ver con los modos de sentir y hacer que guían el trabajo y responden a un posicionamiento ético colectivo desde el cual la entidad se sitúa para desarrollar sus acciones.

Para saber qué valores nos sostienen puede ser útil preguntarse **¿por qué elegimos crear o sostener una biblioteca popular?** Allí seguramente habrá una clave: porque creemos en la lectura como una herramienta de desarrollo e integración, porque pensamos que de no haber proyectos culturales en la zona en la que estamos la comunidad se vería privada de determinados beneficios o algún otro motivo.



## Algunos valores que identifican a las bibliotecas populares

Participación

IGUALDAD

DEMOCRACIA

DIVERSIDAD  
CULTURAL

solidaridad

COMPROMISO

INCLUSIÓN

RESPECTO



**Dado que la visión, la misión y los valores son los que guían el trabajo de la biblioteca popular, es importante que sean pensados y debatidos junto con la comunidad como también que esta se entere a través de una comunicación fluida y eficiente. Para ello, es preferible que esta información se encuentre al menos en soporte impreso y “a mano” siempre, y en caso de contar con personas con capacidades diferentes, articular los medios necesarios y adecuados para que puedan informarse también. Por ejemplo, una biblioteca popular podría tener esta información escrita e impresa, en dibujos o gráficos en forma de póster, en otros soportes, etc.**

La misión, visión, identidad, cultura organizacional y valores impactan en la imagen que la biblioteca proyecta hacia afuera. Al mismo tiempo, la reflexión sobre esos ejes permite delinear qué imagen le gustaría construir a esa entidad a partir de lo que comunica en cada una de sus acciones (esto se llama imagen objetivo). Para indagar



sobre la imagen efectivamente proyectada, se pueden realizar simples encuestas tanto a los usuarios como a las personas que viven cerca de la biblioteca y no asisten a ella. Los resultados de esa exploración podrán funcionar como insumo para la planificación de acciones de comunicación tendientes a reforzar o modificar esa imagen relevada, según la misma se acerque o aleje de la misión y visión definidas para la organización. Por ejemplo, si muchas personas asocian a la biblioteca únicamente con el préstamo de libros y no reconocen las otras propuestas culturales que esta brinda, podrían planificarse acciones de difusión centradas en la biblioteca popular en tanto centro cultural con una amplia oferta para la comunidad.



## Biblioteca Popular Los Alerces: una visión compartida

La biblioteca popular Los Alerces se encuentra en una localidad cordillera de la Patagonia argentina. La ciudad tiene cerca de cincuenta mil habitantes y la biblioteca se encuentra en uno de los barrios periféricos a tres kilómetros del centro de la ciudad, del otro lado del arroyo.

La biblioteca ya cumplió diez años y el empeño y esfuerzo con que trabajan los miembros de la comisión directiva y los demás voluntarios se ve reflejado en el crecimiento que tuvo la institución y en cómo se consolidó como referente cultural del barrio y la ciudad.

EJEMPLO  
ILUSTRATIVO




EJEMPLO

ILUSTRATIVO

Antes de conformar la biblioteca popular se llamaban “El club del tejido”, y antes del club se habían juntado para la campaña de tejido solidario que realiza Red Solidaria en todo el país. Después de la campaña se siguieron juntando a tejer, algunas para aprender, otras para enseñar. Cada una llevaba su proyecto de tejido y las demás hacían sus aportes y sugerencias, algunas desde la técnica, otras desde el diseño o los colores, otras desde la practicidad. Además del tejido, comentaban e intercambiaban libros y películas.

Entre esas charlas e intercambios surgió la idea de crear una biblioteca popular: la municipal brindaba buenos servicios y actividades pero quedaba lejos, el barrio creció mucho y no contaba con ninguna biblioteca popular ni centro cultural.

La idea entusiasmó a todo el grupo y rápidamente comenzaron a hacer las averiguaciones y trámites. Sumaron amigos y vecinos, maridos, hijos e hijas, novios y novias, padres y madres al proyecto. Tenían muchas ideas en común y compartían la forma de llevarlas a cabo. Se imaginaban en el



futuro ser un referente local en difusión y promoción de la cultura y la lectura en general y de las expresiones artísticas en particular. Compartían esa visión.

En esa primera etapa de conformación de la biblioteca, luego de acordar sobre la idea inicial de formarla, debatieron largas tardes, con la compañía irremplazable del mate, sobre el mejor modo de enunciar la misión de la organización que figuraría en los estatutos y acta fundacional. Tomaron el segundo artículo de la Ley 23.351 de Bibliotecas Populares como fuente de inspiración y dieron vueltas y más vueltas hasta llegar a un enunciado que les contentó a todos y todas: "La Biblioteca Popular Los Alerces tiene por misión fomentar el acceso y desarrollo de la cultura y la lectura en la comunidad en la que se inserta, difundiendo el conocimiento y la información y potenciando fundamentalmente el arte en sus distintas formas de expresión." Con la piedra fundacional plantada, pusieron manos a la obra.

EJEMPLO  
ILUSTRATIVO

En la actualidad y a pocos meses de festejar sus primeros diez años de vida, los que integran la biblioteca siguen



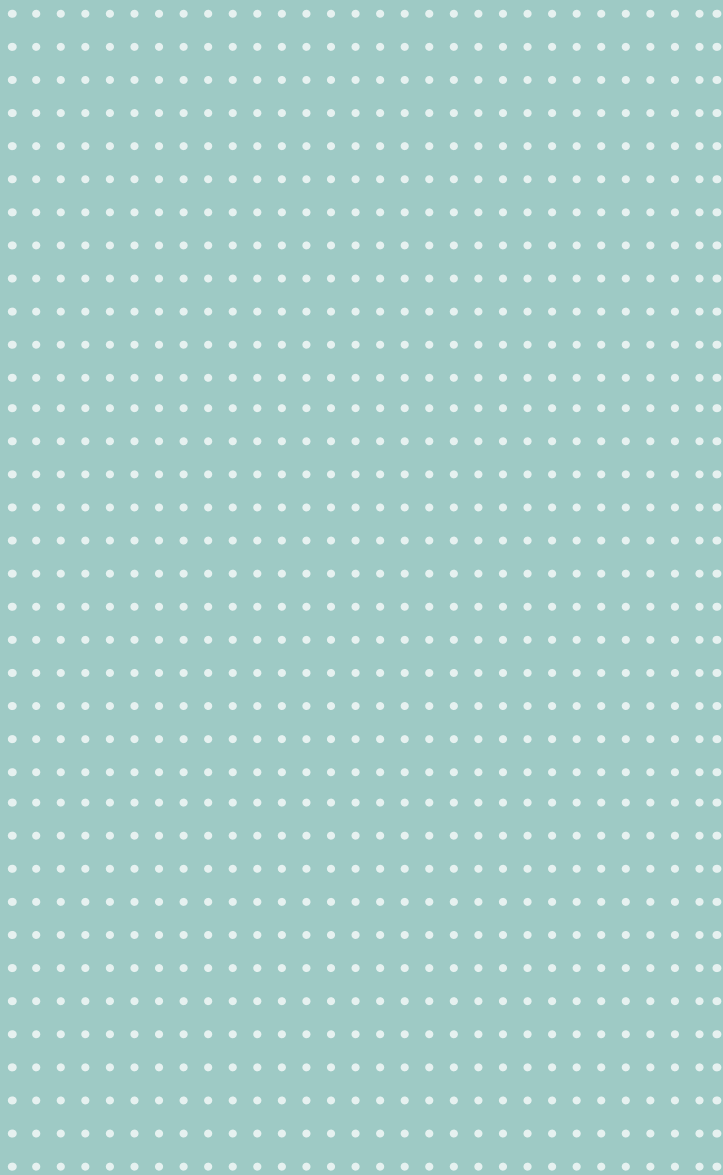
BASADO EN LA EXPERIENCIA DE VARIAS  
**BIBLIOTECAS POPULARES**

EJEMPLO

ILUSTRATIVO

creyendo en los valores de la libertad y la igualdad asociados al arte y al acceso al saber y siguen apostando fuertemente a brindar una amplia oferta cultural: taller de tejido, club de cinéfilos, taller de dibujo y pintura, taller literario, tertulias literarias para adultos mayores, taller de historietas, taller de fotografía, club de abuelas cuentacuentos que recorren escuelas, comedores y hospitales, taller de escultura, taller de arte digital. La propia fachada de la biblioteca da cuenta de los valores y la misión que son su motor: está pintada con un mural que diseñaron especialmente artistas de la zona, a partir de un concurso abierto que organizaron con la ayuda del Municipio. En la etapa final de la obra, se dejó un espacio para que dejaran sus manos impresas en colores todos los socios y usuarios que quisieran participar.







# HACIA DÓNDE QUEREMOS IR: PLANIFICACIÓN

---



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

---



¿Qué vamos  
a hacer?  
¿Cómo?

Una vez que la organización hubiera establecido claramente su misión y visión, el siguiente paso es pensar qué se va a hacer con esas metas por delante y cómo se las puede alcanzar, es decir, mediante qué estrategias.

La planificación estratégica permite ver a la organización como un todo que es más que la suma de sus partes y circunstancias. Además, reduce los niveles de incertidumbre y organiza el trabajo, para no verse permanentemente asediada por las urgencias. Es una forma de planear las acciones que se van a realizar —e ir estableciendo prioridades— para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.



## ¿Qué son los objetivos estratégicos?

Los objetivos estratégicos se refieren al resultado general que la organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión. Deben ser realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo. Para poder definirlos es importante hacer una reflexión y análisis realista en la biblioteca sobre qué acciones se pueden llevar adelante, considerando los recursos disponibles (no sólo en sentido material, sino también de capacidades). Teniendo en cuenta que los objetivos pueden ser múltiples, es necesario priorizar y establecer cuáles van a ser más relevantes que otros. Una vez planteados los objetivos estratégicos, es más fácil definir las acciones que se pondrán en marcha, cuándo, dónde y cómo.

Para trabajar en la planificación estratégica es central que se promueva la participación de todos los miembros de la organización. Primero, porque cuantas más personas piensen y propongan, pueden surgir



mejores ideas. Segundo, porque puede haber diversos caminos posibles. Y, por último, porque al convocar a la participación a pensar “dónde queremos estar” como organización en el futuro cercano, se promueve un mayor interés, motivación y compromiso. No obstante, aunque todos en la biblioteca participen de la elaboración del plan estratégico, es importante que alguien en particular tenga asignada la tarea de coordinarlo, porque lleva tiempo y porque a veces habrá que consensuar y negociar entre las diversas miradas o puntos de vista.

Para poder hacer un seguimiento y corroborar que **“vamos por el camino elegido”** de acuerdo a los objetivos propuestos, es necesario contar con la estrategia por escrito. Pero esto no implica que deba quedar en una carpeta o en un archivo digital guardado. La planificación estratégica es una herramienta para la acción y, por tanto, debe estar disponible para ser consultada por todos los miembros en cualquier momento y, en caso de que la realidad haya cambiado, deben poder hacerse las modificaciones necesarias en el plan original (debe ser flexible).



## MIRAR HACIA ADETRON DE LA ORGANIZACIÓN



Para saber si la biblioteca podrá cumplir con los objetivos propuestos y decidir los pasos a seguir, un primer punto es ver con qué recursos se cuenta puertas adentro de la institución: cuántas personas pueden trabajar para el cumplimiento de los objetivos, qué puede aportar cada uno, qué sabe o qué le gusta hacer a cada miembro, qué personas conoce que puedan colaborar y sumarse, cómo son las relaciones entre todos los integrantes, qué recursos económicos hay disponibles. También es importante detectar las carencias o debilidades: para qué cosas hay que pedir ayuda o buscar articulaciones afuera. Por ejemplo, si ningún miembro de la comisión directiva tiene conocimientos sobre contabilidad, es probable que haya que buscar en otro lado alguna persona que cuente con nociones sobre el armado de balances.

*¿Qué  
recursos  
tenemos?*



Hacer un diagnóstico interno, analizar el “adentro” de la biblioteca, permite entonces saber “dónde estamos” parados como organización y facilita pensar hasta dónde es posible abarcar con los recursos que se tienen.

## CONOCER EL CONTEXTO

---

La planificación estratégica implica tener en cuenta tanto lo que sucede dentro de la organización como lo que pasa fuera de ella: el contexto. Para saber cómo llegar a las metas propuestas, es importante conocer qué pasa alrededor de la biblioteca. Quizás, conociendo estas cuestiones, es posible acortar algunos caminos. Por ejemplo, encontrando en el contexto actores, instituciones u otras organizaciones que tengan objetivos comunes y con las cuales articular. O, por el contrario, es posible que al hacer el análisis del entorno se detecte que existen determinadas amenazas para el logro de los objetivos.

Así, es importante pensar desde el contexto más cercano (entorno próximo), hasta el contexto global (entorno remoto). De acuerdo a lo que esté sucediendo en el mundo, en la región, en el país, en la ciudad y en el barrio, el cumplimiento de lo que se propone





la organización puede verse favorecido o perjudicado. Por ejemplo, puede ser un momento en el que abunden las convocatorias a presentación de proyectos para su financiamiento o puede ser muy baja la oferta en este sentido. También puede pasar que en el municipio haya determinada situación política que propicie la llegada de ayuda o, por el contrario, que por motivos políticos las autoridades se pongan en contra.



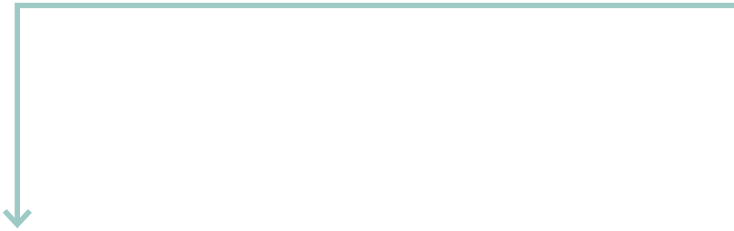


Existen diversas herramientas que pueden ayudar a pensar lo que sucede en el contexto más cercano. Para hacer un diagnóstico sobre la comunidad próxima o el barrio en el que está la biblioteca se puede hacer un relevamiento informal para tratar de responder algunas preguntas del tipo de ¿cómo se compone la población? ¿qué tipo de trabajos tienen los vecinos? ¿cuál es la situación socioeconómica de quienes nos rodean? Para llegar a una mayor profundidad, es posible hacer una encuesta o entrevista.

Por otro lado, una técnica para trabajar sobre las otras instituciones cercanas (otros agentes y grupos de interés) y pensar cómo relacionarse con ellas es el **Mapa de Actores**. También conocido como sociograma, permite representar la realidad local y las relaciones de los actores sociales que allí participan, a través de una representación gráfica. Supone identificar y clasificar las instituciones, grupos organizados e individuos que están en la zona de influencia de la biblioteca, para luego reconocer los intereses, roles y niveles de poder de cada uno de ellos. Esto también implica detectar los posibles recursos, acciones y/u obstáculos que pueden generar para llevar a cabo un proyecto concreto.



## UNA HERRAMIENTA QUE AYUDA A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: FODA



La técnica del FODA sirve tanto para pensarse como institución desde lo más general, como para formular proyectos concretos. Dado que las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas pueden cambiar con el tiempo, es importante realizar este trabajo cada cierto período, para volver a evaluar “cómo estamos” y “qué podemos hacer”. Es fundamental que se debata sobre esos cuatro aspectos de la manera más participativa posible. También su definición puede requerir algún relevamiento o investigación previa. Por ejemplo, para detectar las oportunidades que nos ofrece el entorno, puede hacer falta realizar un mapa de actores, para poder definir las articulaciones que serían más fructíferas y estratégicas para la biblioteca.

Las definiciones de cada una de las letras que componen la sigla son las que siguen:



## Fortalezas

Son aspectos o atributos positivos internos y particulares de la organización que favorecen el cumplimiento de su misión. Ejemplo: la biblioteca cuenta con un edificio amplio, que incluye un salón de usos múltiples y un aula, lo que les posibilita brindar una vasta oferta de talleres y cursos.

## Oportunidades

Son factores positivos provenientes del ámbito local, provincial, nacional y/o internacional, que tienen un claro impacto en la comunidad en la que se inserta la biblioteca. Ejemplo: el gobierno municipal organiza todos los años una Feria del Libro y la biblioteca popular lo aprovecha para hacerse visible mediante un stand propio, exponiendo los libros de su colección y brindando actividades de narración para niños, niñas y adolescentes como karaoke literario, susurradores y juegos matemáticos a partir de novelas argentinas.



## Debilidades

Son características negativas de la organización que obstaculizan el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos. Ejemplo: la falta de apertura de la mayoría de los miembros de la comisión directiva para implementar innovaciones, lo que puede generar conflictos y/o dejar afuera a la biblioteca de algunas oportunidades de crecimiento.

## Amenazas

Son factores negativos provenientes del ámbito local, provincial, nacional y/o internacional que afectan a la organización y que pueden obstaculizar la misión y objetivos estratégicos de la biblioteca. Ejemplo: la migración de los jóvenes a centros urbanos en busca de universidades, afectando la renovación generacional de la comisión directiva y equipo de la biblioteca.



# PLANIFICACIÓN OPERATIVA

---



La **planificación estratégica** establece “a dónde queremos llegar” y qué caminos seguir para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este punto aparece la planificación operativa para trabajar sobre las prioridades y los pasos a seguir.

La **planificación operativa** es práctica y efectiva. Se trata de “traducir” la planificación estratégica (el marco normativo general) en distintos temas o ejes, de acuerdo con cada uno de los objetivos estratégicos formulados. Estos, a su vez, se convertirán en programas, planes y acciones concretas en las que vamos a centralizar el trabajo.

A diferencia de la planificación estratégica que es para largos periodos de tiempo (habitualmente cinco años), la planificación operativa se formula en un período

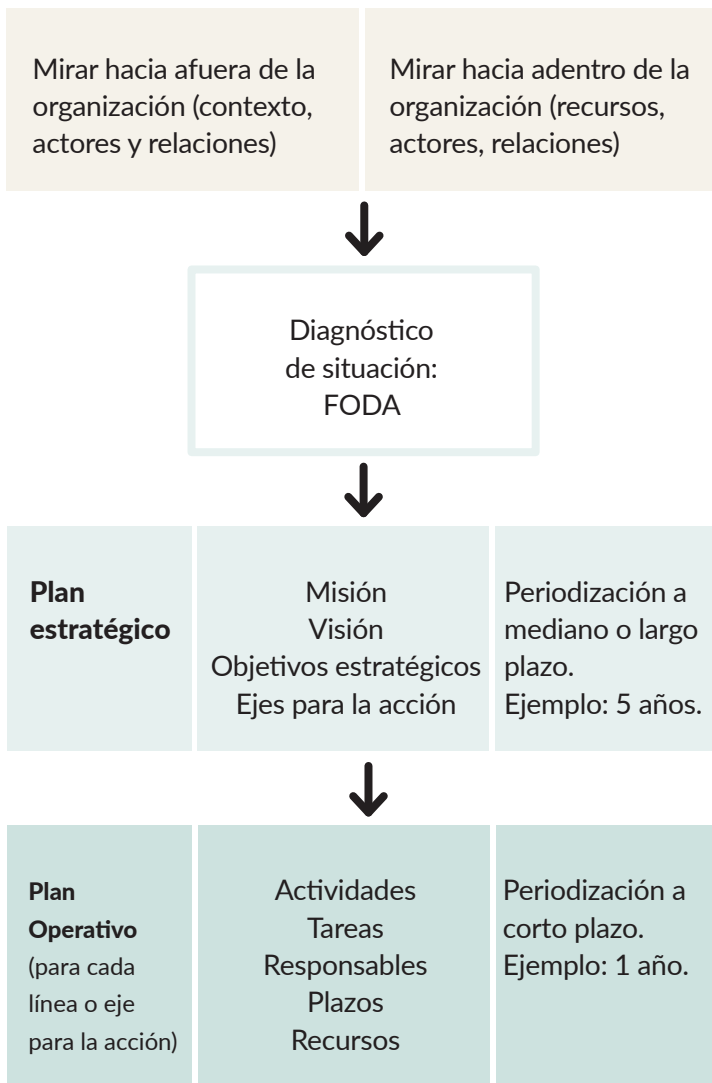


de tiempo más corto que suele ser de un año. Por eso se suele hablar de **POA** (Plan Operativo Anual). En ese POA, se detallarán las **actividades, tareas, plazos, responsables y recursos** que se requieren para poder cumplir los objetivos estratégicos de cada eje o línea de acción.

Por ejemplo, si la biblioteca estableció como uno de sus objetivos estratégicos aumentar la cantidad de asociados y asociadas, podrá formular un plan de acción anual destinado a darle mayor visibilidad local a la organización. Ese plan deberá prever las actividades a realizar (eventos culturales y artísticos; producción de spots para radios y TV; visitas a instituciones de la comunidad como escuelas, clubes, comercios; elaboración de folletería y materiales de difusión, etc.). Cada una de esas actividades a su vez requerirá de la designación de responsables, plazos y recursos.



## Plan Operativo Anual (POA)







## EVALUAR, SIEMPRE EVALUAR



Para finalizar este recorrido, hay que destacar la importancia que tiene evaluar no solo cada proyecto o actividad que se implementa, sino aspectos más generales de la organización, para poder revisar los objetivos estratégicos y reflexionar sobre las distintas acciones diseñadas.

Los resultados de esas exploraciones, pueden ser el puntapié ideal para convocar a reuniones a fin de año destinadas a completar un balance y una memoria de lo realizado, debatir sobre la pertinencia de ciertas decisiones, corregir o desechar algunas iniciativas y proponer nuevas ideas, siempre teniendo como horizonte la misión y la visión de la biblioteca.



### **Algunas herramientas que pueden ser utilizadas son:**

- De aplicación permanente: buzones de sugerencias y reclamos / seguimiento de los comentarios en las redes sociales y blogs.
- De aplicación periódica: encuesta para detectar el nivel de conocimiento de la biblioteca en la comunidad y/o la imagen que los vecinos tienen de ella / encuestas específicas para relevar el nivel de satisfacción en relación con una actividad o programa puntual / encuesta de satisfacción de usuarios.

**WEB:** en el portal de la CONABIP, Servicio de Asistencia Técnica, se encuentra a disposición un Modelo de Encuesta de Satisfacción de Usuarios.





## RESUMEN DEL FASCÍCULO

---



### LAS ORGANIZACIONES

Las personas que conforman un grupo tienen algo en común que las “agrupa”. Sin embargo, para que exista una organización, además de compartir determinadas características, necesidades o intereses deben proponerse trabajar en conjunto con algún objetivo común.

### MISIÓN

Es su razón de ser, es decir el “para qué existimos”. Es una declaración del objetivo central de la organización, una enunciación a largo plazo que guía el trabajo colectivo.

### VISIÓN

La visión o propósito es un conjunto de ideas generales que, junto con la misión, proveen un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir y espera alcanzar con el tiempo. Se refiere a una



imagen o sueño que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

## IDENTIDAD Y VALORES

La identidad de una organización responde a la pregunta “¿quiénes somos?”. Aunque su misión permanezca inalterable, las organizaciones sociales son dinámicas; las formas de llevarla adelante, de concretarla, son cambiantes: se adaptan a los tiempos. La identidad también, y especialmente, se construye a partir de lo que nos diferencia de otras organizaciones. Pensar en la identidad y definirla, implica no sólo tener en claro “quiénes somos” sino también cuál es nuestro origen y qué características nos distinguen de los demás en un momento determinado. La identidad está profundamente relacionada con los valores o principios que sustentan a la organización. Estos valores tienen que ver con los modos de sentir y hacer que guían el trabajo y responden a un posicionamiento ético colectivo desde el cual la entidad se sitúa para desarrollar sus acciones.



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

La planificación estratégica permite ver a la organización como un todo que es más que la suma de sus partes y circunstancias. Reduce los niveles de incertidumbre y organiza el trabajo, para no verse permanentemente asediada por las urgencias. Es una forma de planear las acciones que se van a realizar —e ir estableciendo prioridades— para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

La planificación operativa es práctica y efectiva. Se trata de “traducir” la planificación estratégica en distintos temas o ejes, de acuerdo con cada uno de los objetivos estratégicos formulados. Estos, a su vez, se convertirán en programas, planes y acciones concretas en las que vamos a centralizar el trabajo.

## EVALUACIÓN

Es importante evaluar no solo cada proyecto o actividad que se implementa, sino aspectos más generales de la organización, para poder revisar los objetivos estratégicos y reflexionar sobre las distintas acciones diseñadas.



## MATERIAL CONSULTADO

---



- CENOC. 2007. Cuadernillos de capacitación de organizaciones de base. <http://www.cenoc.gob.ar/Capacitacion> (fecha de acceso: 10 de marzo de 2017).
- Curso “Comunicación para la Promoción de Derechos desde las Bibliotecas Populares” dictado por Camalote Comunicación Asociación Civil, a través del Campus Virtual de la CONABIP, en el año 2009.
- Materiales de los cursos presenciales dictados por La Choza – Centro de Iniciativas para el Desarrollo Local.



- Materiales de los cursos virtuales “Estrategias de Gestión para Bibliotecas Populares I y II” y “Formulación de Proyectos y Búsqueda de Financiamiento”, dictados a través del Campus Virtual de la CONABIP por la Universidad Nacional de Tres de Febrero.
  
- Ulla L. y Giomi C. 2006. Guía para la Elaboración de Proyectos Sociales. Espacio Editorial. Buenos Aires.



# LA COLECCIÓN

---

Esta guía apunta a brindar a las bibliotecas populares algunas pautas y disparadores para introducir mejoras en sus tareas de gestión cotidiana y consecuentemente avanzar en el camino de su fortalecimiento institucional.

Las herramientas, ideas y saberes que se comparten, tanto aquellos de un nivel general como los más concretos o puntuales, han sido rescatados de las experiencias que nos transmiten las propias bibliotecas populares. En ese sentido, la heterogeneidad e invaluable riqueza que tiene este movimiento cultural único en el mundo, ha sido la fuente privilegiada para sistematizar de manera parcial y acotada el contenido de esta colección.

Se hace indispensable reconocer también el aporte que nos han brindado las Universidades Nacionales, especialmente la Universidad Nacional de Tres de Febrero y distintas entidades educativas con las que la CONABIP ha articulado, a través de la implementación de su Plan Nacional de Capacitación. El desarrollo de cursos virtuales y presenciales nos ha permitido acceder a intercambios con las bibliotecas y entre las bibliotecas de todo al país, en torno a ejes temáticos centrales en materia de gestión social y cultural.

**La guía se compone de una serie de fascículos distribuidos en tres módulos:**

- Módulo Introdutorio.
- Módulo “Las Bibliotecas Populares hacia afuera”.
- Módulo “Las Bibliotecas Populares hacia adentro”.





El Introdutorio está compuesto por un único cuadernillo que aborda los conceptos y herramientas clave a tener en cuenta a la hora de emprender un proyecto de creación de una biblioteca popular. Brinda también información sobre el funcionamiento y beneficios que otorga la CONABIP, una vez que las bibliotecas populares obtienen su registro en la misma.

“Las Bibliotecas Populares hacia afuera” procura tratar aquellos temas que vinculan a la biblioteca con la comunidad que la rodea y sostiene (asociados, usuarios) y con otras organizaciones con las que puede articular para fortalecerse en su accionar y alcance.

Finalmente, “Las Bibliotecas Populares hacia adentro” está dedicado a contenidos y herramientas referidos a la gestión y organización interna y a todo lo concerniente al proyecto institucional de estas organizaciones de la comunidad.

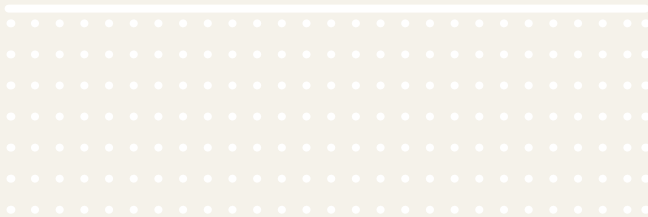
Es importante aclarar que con el fin de ejemplificar los conceptos abordados, en cada uno de los cuadernillos se incluye un relato construido sobre la experiencia de una biblioteca popular inexistente en la realidad, pero basada en muchas bibliotecas populares de nuestro país.

Asimismo, creemos necesario explicitar que sin desconocer los debates actuales sobre la perspectiva de género en el uso del lenguaje, optamos en ocasiones por seguir las reglas ortográficas para facilitar la lectura. ww

Esperamos desde la CONABIP que todo lo vertido en este material cumpla su objetivo de orientar y acompañar el trabajo diario que llevan adelante los que dirigen, colaboran y participan de las bibliotecas populares, personas que dedican su tiempo y esfuerzo a una tarea admirable que crea oportunidades, genera posibilidades y abre puertas que conducen siempre a un lugar mucho mejor...



# CONABIP



## DIRECCIÓN POSTAL

AYACUCHO 1578 (1112)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires



## LÍNEA GRATUITA

0800-444-0068



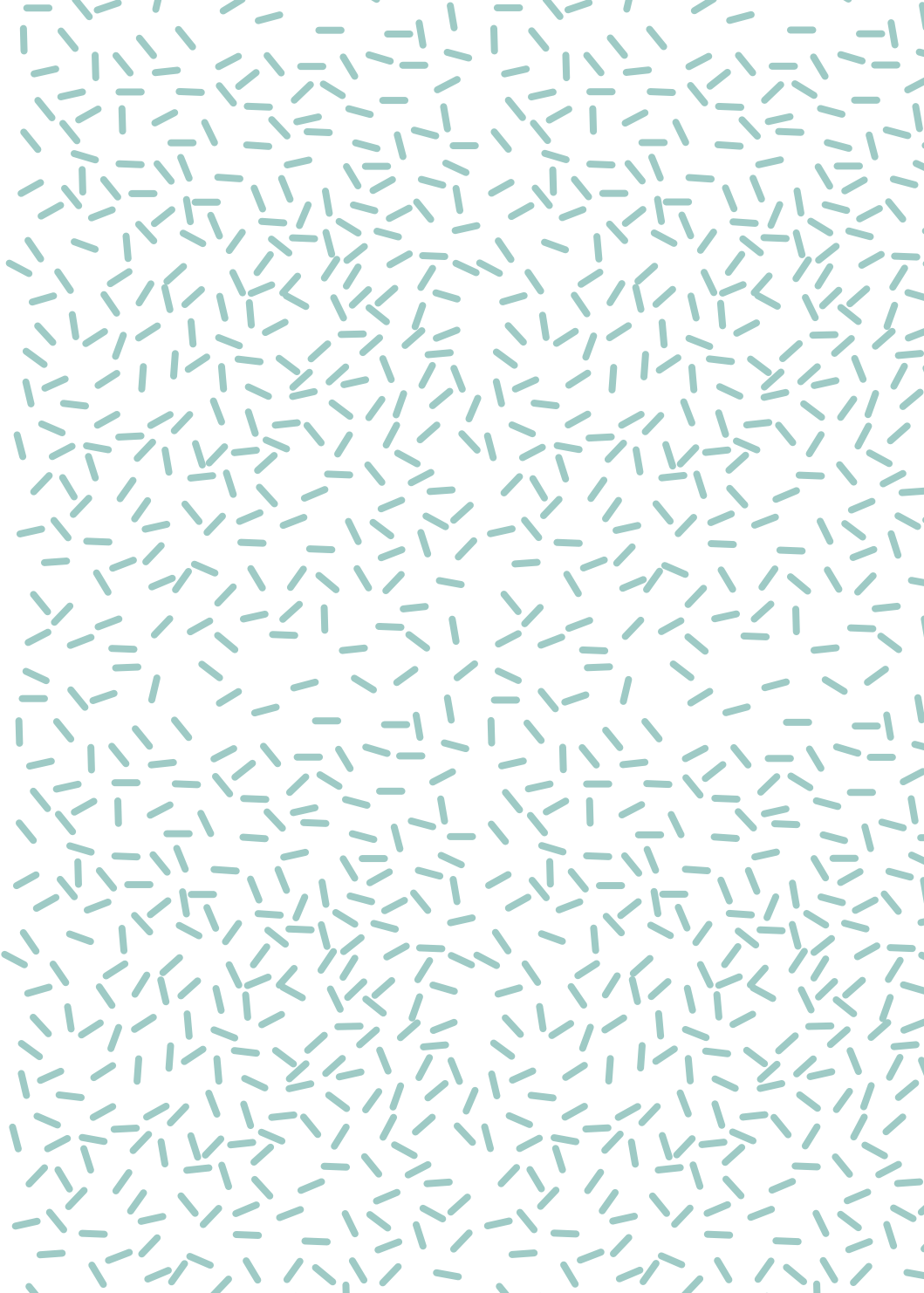
## WEB

[www.conabip.gob.ar](http://www.conabip.gob.ar)



## EMAIL

[info@conabip.gob.ar](mailto:info@conabip.gob.ar)



ISBN 978-987-1696-21-5



9 789871 696215

**conabip**  
Comisión Nacional de Bibliotecas Populares



Ministerio de Cultura  
Presidencia de la Nación