



**Análisis de la gestión del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas:
Estudio sobre su estructura organizacional y la estrategia de evaluación de sus
servicios.**

Proyecto de tesis para optar al título de Sociólogo y al grado académico de Licenciado en
Sociología

Santiago, Noviembre 2019

Autor: Francisco Javier Illanes Escanilla

Profesor Guía: Eduardo Lawrence Torrealba

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
1.1	Presentación del problema de investigación	1
1.2	Relevancia del Estudio.....	3
1.3	Preguntas de investigación	4
1.4	Objetivos de la investigación.....	5
1.4.1	Objetivo general	5
1.4.2	Objetivos específicos	5
2.	Antecedentes	6
2.1	La Nueva Gestión Pública	6
2.2	La gestión y evaluación de programas públicos.....	7
2.3	Una propuesta de modernización del Estado chileno	9
3.	Marco Teórico	11
3.1	Teoría General de Sistemas.....	11
3.2	Aproximación a las organizaciones desde la teoría sistémica	14
3.3	La organización como un sistema de flujos de comunicación	15
3.4	Variables de la estructura organizacional	21
3.5	Modelos para el análisis organizacional.....	22
3.5.1	Modelo de contingencias de Lawrence y Lorsch	23
3.5.2	Modelo de Mintzberg	24
3.5.3	Modelo de Hax y Majluf	24
3.5.4	Modelo de Pugh y Pheysey	25
3.5.5	Modelo de John Jones	25
3.5.6	Modelo de las 7 S	25
4.	Métodos y Técnicas de Investigación	31
4.1	Aspectos principales de la metodología.....	31
4.2	Relación entre los objetivos y las metodologías propuestas	33
4.3	Dimensiones de análisis	35
4.4	Instrumentos de levantamiento y análisis de información: matrices de vaciado y cuestionario.....	37
4.4.1	Instrumentos de análisis de documentos para descripción de la organización	38
4.4.2	Instrumentos de sistematización de documentos para análisis de estrategia de evaluación (indicadores)	38

4.4.3 Instrumentos de análisis de cuestionarios	40
5. Presentación de resultados	41
5.1 Descripción de la organización: Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas	41
5.1.1 Del Ministerio a la Subdirección	42
5.1.2 Descripción del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, en base a las variables de la estructura organizacional	60
5.2 Resultados sobre la exhaustividad de la estrategia de evaluación del SNBP para medir sus objetivos	71
5.2.1 Resultados sobre la capacidad de los indicadores de medir los objetivos de la organización	72
5.2.2 Resultados sobre el tipo de indicadores usados en la estrategia de evaluación de la subdirección	75
5.3 Resultados sobre la estrategia de la organización, canales de información, estructura e indicadores de evaluación, de acuerdo con las percepciones de sus coordinadores	76
6. Conclusiones	78
7. Referencias Bibliográficas	80
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	85
2. OBJETIVO DEL CARGO	85
3. FUNCIONES Y TAREAS	85
4. CONDICIONES Y REQUISITOS PARA INGRESO	86
ESTUDIOS / FORMACIÓN INDISPENSABLE (Nº SEMESTRES)	86
:	86
5. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	86
6. RESPONSABILIDAD	86
:	86
:	86
:	86
:	86
7. PERFIL DE COMPETENCIAS	87

1. Introducción

1.1 Presentación del problema de investigación

Ante la creación del nuevo Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, en Marzo del 2018, como una de las últimas acciones del gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, se vuelve imperativa la evaluación de la gestión de las dos entidades que pasaron a conformarlo, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) y la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Dibam).

Una de las subdirecciones que constituye a la Dibam es el llamado Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (SNBP). Este organismo ha vivido una serie de cambios hasta establecerse como tal hoy. En el marco del retorno a la democracia, se inicia un proceso de modernización de las bibliotecas públicas de Chile, junto con una transformación de las políticas que aluden a ellas. Además, se efectúan cambios en la estructura organizacional de la institución que las alberga. Con esto, en 1993, la Coordinación Nacional de Bibliotecas Públicas (fundada en 1978) se convierte en la Subdirección de Bibliotecas Públicas, que luego vuelve a transformarse en el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, orientando su labor hacia la integración de sus servicios con la ciudadanía, enfocándose en la calidad de la atención, modernización y creación de nuevos servicios (SNBP, s/f).

Buscando llevar el libro y la lectura más allá de sus espacios físicos, la misión del SNBP es definida como:

“Contribuir al desarrollo integral de los miembros de una comunidad determinada y a su propia identidad, con la participación de la comunidad, actuando como puente entre la cultura acumulada y el libre acceso de dicha comunidad a la información, conocimiento y recreación.” (SNBP, s/f).

De acuerdo con lo declarado en el sitio web de la subdirección, se visualiza a las bibliotecas como espacios para la lectura y centros de recopilación del acervo cultural de la comunidad, inclusivos en cuanto a medios de transmisión y con respecto a la población que no es parte del sistema educacional formal. Además de esto, se determinan tres importantes funciones de las bibliotecas públicas, esto es, una función cultural, social, educadora, además de una cuarta función económica (SNBP, s/f).

A fin de cumplir con su misión y funciones, el SNBP desarrolla diversos servicios, programas e iniciativas, tales como el Programa BiblioRedes, el Programa BiblioMetro, la Biblioteca Pública Digital, el Plan de Bibliotecas en Centros Penitenciarios, entre otros.

En el marco de la Nueva Gestión Pública, como forma de administración estatal que encuentra su base en la gerencia del sector privado, en cuyo centro está la gestión de proyectos sociales con miras a la eficiencia y eficacia; la medición del quehacer del Estado está lejos de ser arbitraria e irrelevante. La estrategia institucional se traduce en el diseño de proyectos sociales, cuyo resultado, al fin y al cabo, es equivalente a la evidencia empírica de la evaluación de sus iniciativas y programas (García López y García Moreno, 2010; Waissbluth y Larraín, 2009). De esta manera, el operar del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas no es otra cosa que el resultado de sus indicadores, así como la valoración del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio no es más que la suma de los indicadores de sus subdirecciones o departamentos. Teniendo esto en consideración, es necesario a nivel administrativo, político y social, evidenciar que las iniciativas y esfuerzos de la Subdirección de Bibliotecas al menos se traducen en beneficios sociales que responden a su función cultural, social y educadora. Específicamente, es menester probar el efecto positivo que el acceso a las bibliotecas públicas tiene sobre la sociedad, entendiendo que su transformación en centros culturales, que son más que meros espacios de lectura, responde a una demanda y a la comprensión de su relevancia social.

Si bien el objetivo principal de esta investigación es analizar la gestión de la subdirección, específicamente en cuanto a la exhaustividad de sus indicadores para medir los resultados de sus servicios¹, para hacer esto, es necesario primero observar a la organización (entendida como un tipo de sistema social, de acuerdo con la Teoría General de Sistemas); su misión, objetivos, estrategia, estructura, cultura, entre otros, entendiendo que dichos servicios están al amparo de una estructura organizacional. Asumiendo que el Estado opera de acuerdo con la Nueva Gestión Pública, inspirada en la gestión privada o empresarial, se desarrollará un análisis del SNBP, como órgano público, siguiendo la propuesta de un modelo originalmente usado para estudiar la excelencia de importantes empresas y organizaciones: el de las 7 “S” desarrollado por T.J. Peters y R. H. Waterman para la consultora McKinsey.

¹ Los servicios del SNBP hacen referencia a los distintos programas e iniciativas que ampara la subdirección, entendiendo la diferencia entre ambos según la definición de programas sociales del Ministerio de Desarrollo Social (MIDESO).

El desarrollo de esta investigación entonces consiste en un primer análisis global de la organización, en base al modelo de las siete “S” de McKinsey. Luego, habiendo descrito a la organización y comprendido sus partes y la relación entre ellas, se procederá al análisis específico de cuán completa es la batería de indicadores que esta tiene para evaluar sus servicios, programas e iniciativas. Para esto, se generará una estrategia ideal de evaluación de los servicios de la subdirección, que se espera pueda ser transformada en instrumentos e indicadores concretos, a presentar al Subdirector de la organización, esperando su consideración para los procesos de evaluación 2020.

Vale aclarar que por batería de indicadores se refiere a la batería de indicadores de evaluación de los servicios del SNBP para hablar de forma global de los indicadores asociados a los distintos programas e iniciativas de la subdirección. Es una forma de entenderlos no sólo como indicadores aislados, sino como una estrategia de evaluación holística, que se propone mejorar.

1.2 Relevancia del Estudio

La relevancia del estudio en cuestión es práctica, pero también teórica. Práctica, en cuanto se espera que sus resultados den luces sobre la gestión del SNBP y permitan a la institución tomar decisiones sobre la redefinición de aspectos de su estructura organizacional y su estrategia de evaluación de sus servicios. Las primeras aproximaciones al objeto de estudio, por medio de conversaciones informales y la recopilación de documentos, delatan una falta de congruencia en la definición de múltiples aspectos del SNBP, una ausencia de documentos o información oficial y distintas versiones sobre la función de algunos elementos de la subdirección. También se observó que los indicadores declarados no consideran a todas las iniciativas de la institución o a todos sus componentes. Se sospecha que no existe una forma de medición de muchos de los objetivos de la institución. Es por esto, que se considera que esta investigación resultará en un aporte significativo para esta institución, que justamente está pasando por una serie de reformas en su nueva posición dentro del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Además, esta investigación significará un aporte a los estudios sociológicos sobre la gestión del gobierno chileno. Se espera que pueda marcar una pauta y proponer una estrategia metodológica clara sobre cómo desarrollar el estudio de la gestión de una institución pública y así, permitir su replicabilidad. En este sentido, su relevancia también es teórica, como contribución a la literatura sobre la gestión del aparato estatal. En términos específicos, el aporte que hace este estudio es el

análisis de una organización estatal, como es el SNBP, por medio de una metodología pensada para la gestión empresarial. No analiza a la organización desde una perspectiva económica o del uso de recursos, sino a partir de la estructura organizacional del sistema bajo estudio.

1.3 Preguntas de investigación

Esta investigación principalmente busca responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuán idónea es la batería de indicadores de evaluación de los servicios del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas para medir de forma exhaustiva² los objetivos³ de sus servicios?

- ¿Cómo es la estructura organizacional⁴ del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas?
 - ¿Cuál es el núcleo ideológico, estrategia, estructura, procedimientos y sistemas, competencias, estilos y personas?
 - ¿Cuáles son sus servicios, sus programas e iniciativas?
 - ¿Cuáles son los objetivos de cada Programa e iniciativa de la Subdirección?
- ¿Cuál es la estrategia de evaluación de los esfuerzos del SNBP?
 - ¿Cuáles servicios cuentan con indicadores de evaluación?
 - ¿Qué miden exactamente estos indicadores?
 - ¿Qué objetivos de los servicios se encuentran cubiertos por los indicadores existentes y cuáles no?
- ¿Cuán exhaustiva es la batería de indicadores de evaluación de los servicios del SNBP en la medición de sus objetivos?
 - ¿Cuáles de sus servicios debiesen contar con indicadores para medir sus resultados, pero no lo hacen?
 - ¿Qué objetivos de los programas o iniciativas están siendo ignoradas en la estrategia de evaluación?

² Se trabajará con el supuesto de que la exhaustividad de los indicadores está dada por su capacidad para medir cada uno de los componentes o elementos relevantes del servicio.

³ Se entiende que algunos casos (en el de los programas específicamente), dichos objetivos estarán diseñados en línea con lo que exige el Ministerio de Desarrollo Social (MIDESO), pero en otros (programas sin evaluación o iniciativas más simples), quizás no estén definidos de forma clara y deban ser inferidos de acuerdo con las declaraciones sus ejecutores.

⁴ Se entenderá por estructura organizacional la conjunción de los siete elementos básicos de la organización del SNBP, de acuerdo con el modelo de las 7 "S" de Mckinsey.

- ¿Cómo sería el modelo idóneo de evaluación de los servicios del SNBP, que mida los resultados de sus objetivos de forma exhaustiva?
 - ¿Qué programas y servicios deben ser evaluados y de qué forma (indicadores, metodología e instrumentos específicos)?

1.4 Objetivos de la investigación

En línea con las preguntas recién expuestas, a continuación, se explicitan los objetivos que se propone alcanzar con investigación.

1.4.1 Objetivo general

Analizar la gestión del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, a partir del desarrollo de un diagnóstico sobre su sistema organizacional y la evaluación de los indicadores para medir sus servicios.

De acuerdo con este propósito, se entiende que el estudio está conformado principalmente por dos etapas: un diagnóstico descriptivo sobre el sistema organizacional del SNBP, en base al modelo de las 7 “S” de McKinsey, y una evaluación de la exhaustividad de la batería de indicadores de evaluación de sus servicios, según su capacidad para medir sus objetivos de forma exhaustiva.

1.4.2 Objetivos específicos

1.4.2.1 Caracterizar el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, como organización, estudiando su núcleo ideológico, estrategia, estructura, procedimientos y sistemas, competencias, estilos y personas; haciendo hincapié en la descripción de sus servicios.

1.4.2.2 Describir la batería de indicadores con que cuenta el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas para medir los resultados de sus servicios.

1.4.2.3 Diagnosticar la actual estrategia de evaluación de los servicios del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, contrastándola con un modelo ideal, que sea exhaustivo en abordar los objetivos de cada programa e iniciativa de la subdirección.

2. Antecedentes

2.1 La Nueva Gestión Pública

Durante la década de 1970, los países desarrollados llevaron a cabo reformas, inspiradas en la gerencia del sector privado, que derivaron en implantar la Nueva Gestión Pública y apuntaban a transformar el modelo burocrático de Estado. Estos esfuerzos buscaban reemplazar principios de jerarquía burocrática, planificación, centralización y control directo, típicos de la administración pública, por una gerencia pública, que fuese económicamente racional y priorizara la eficiencia y eficacia (García López y García Moreno, 2010).

En América Latina y el Caribe, el punto de partida a estas reformas es muy distinto al que se observa en los países desarrollados. En la región, los vestigios del patrimonialismo y, por ende, la existencia de estructuras inflexibles y centradas en el procedimiento, conviven con nuevas demandas ciudadanas, que coinciden con la globalización de los mercados y los derechos sociales. La universalización de la educación básica, la expansión de los derechos de los niños, las mujeres, las poblaciones indígenas y los discapacitados, junto con los avances en las comunicaciones e informática, han obligado a la creación de políticas distintas de las tradicionales y posibilitado el aumento del acceso a la información. Lo que, a su vez, ha generado demandas por el acceso igualitario a los recursos públicos y mejoras en su calidad, presionando a la gestión eficaz y eficiente de los recursos. En los países desarrollados, la Gestión para Resultados, derivada de esta Nueva Gerencia Pública, nace para hacer frente a las crisis fiscales y financieras, y para mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. En los países en vías de desarrollo, en cambio, con dichas transformaciones se busca acelerar el camino hacia el desarrollo, por lo que se le denomina distintamente como Gestión para Resultados en el Desarrollo (en adelante, GpRD) (García López y García Moreno, 2010).

A pesar de su inspiración en la gestión empresarial, el enfoque de GpRD encarna características específicas del sector público, como procedimientos democráticos para la toma de decisiones, el interés público como centro de atención de la gestión, pero específicamente destaca por posicionar en el centro del modelo al “valor público”, referido a:

“Los cambios sociales – observables y susceptibles de medición – que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un

proceso de legitimización democrática [...] Por tanto, el objetivo último de la GpRD es habilitar a las organizaciones públicas para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno” (García López y García Moreno, 2010).

De forma similar, Waissbluth y Larraín (2009) afirman que:

“Se trata, para entes públicos o privados, del conjunto de definiciones clave que es necesario visualizar desde un inicio, respecto de cómo la organización (o el Estado) creará valor (público o privado), y lo llevará a sus clientes, usuarios y *stakeholders* de carácter político y estratégico [...] El modelo, en suma, es el *qué, para quién, quién y cómo* se desarrolla la función pública. No se trata únicamente de definir políticas públicas, asignar recursos y legislar al respecto, sino también de asegurar la eficacia en la ejecución, el impacto de las mismas, y la posterior evaluación y retroalimentación (Waissbluth y Larraín, 2009, p. 541).”

De acuerdo con esto, entonces, la GpRD supone la toma de decisiones en base a información confiable sobre los efectos de la acción estatal en la sociedad. Dado esto, la medición surge como un elemento central en la implementación, que eleva la importancia de los instrumentos, procesamiento de la información y procedimientos de análisis de los datos. En esto, el modelo de gestión gubernamental sostiene la responsabilidad de los directivos de las instituciones en el logro de resultados, no meramente por el cumplimiento de sus funciones. Así se promueve un proceso de rendición de cuentas, sólida y fundamentada, en evidencia que sea verificable por parte de la opinión pública y la sociedad civil. En esto, subyace la confianza en que el GpRD permite analizar el sector público de manera comprensiva e integrada, considerando todo el ciclo de gestión y la interacción entre los distintos elementos y actores que contribuyen a generar valor público (García López y García Moreno, 2010).

2.2 La gestión y evaluación de programas públicos

Al centro de la GpRD y de la creación de valor público, está la gestión de programas y proyectos, que “es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno (García López y García Moreno, 2010, p. 64).” Es menester que las unidades estatales que tengan a cargo la gestión de programas y proyectos posean un plan sectorial coherente con las metas del gobierno, y que establezcan metas plurianuales y anuales sobre su ejecución y resultados. Dada la escasez de recursos, es

indispensable que se analice la pertinencia de los programas diseñados, previo a su financiamiento. Para esto existe la evaluación ex-ante como un instrumento que analiza la factibilidad social, económica, ambiental y si el proyecto aporta al cumplimiento de los objetivos del gobierno.

El cuadro a continuación (Waissbluth y Larraín, 2009, p. 548) exhibe el proceso de formulación de políticas públicas dentro del ciclo de operación del gobierno. Además, aclara cómo este no sólo supone una evaluación ex-ante, sino también una ex-post, a fin de medir la eficiencia, eficacia, calidad, entre otros.

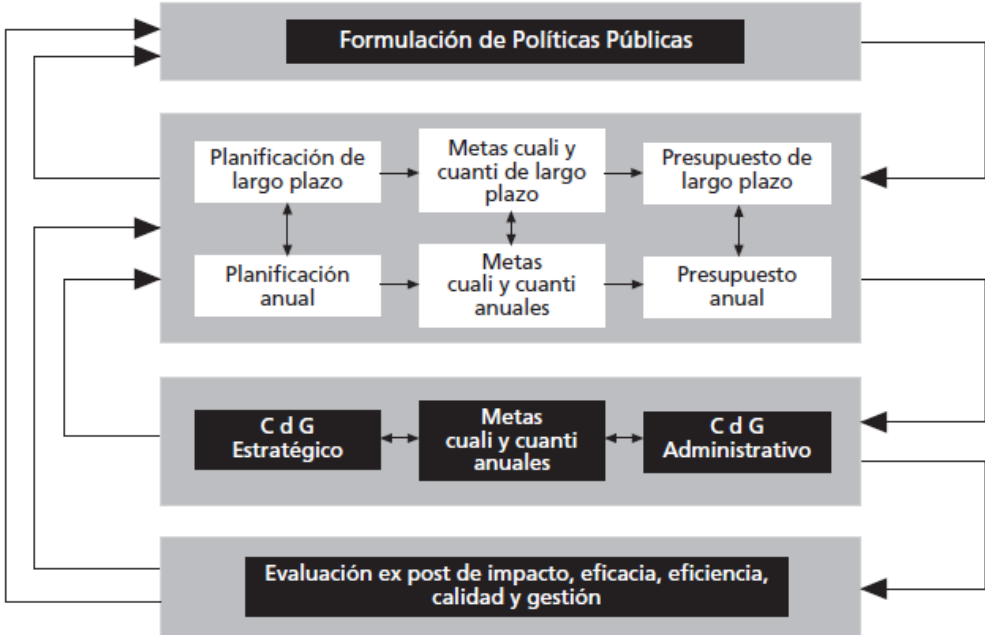


Figura 1: Formulación de Políticas Públicas
(Waissbluth y Larraín, 2009).

Dado que el Estado es una organización compleja, compuesto por múltiples organizaciones, servicios y ministerios, que normalmente opera de forma sectorial, la única forma en que un ente público opere con accountability, es decir, que realice de forma periódica análisis de eficiencia, eficacia, procesos de planificación, entre otros; es que dichas funciones sean asumidas de forma interna. De otra forma, no es concebible una buena gestión. En palabras de Waissbluth y Larraín (2009),

“Cuando estos balances se desequilibran, y las funciones de planificación, control de gestión y evaluación se realizan casi única o exclusivamente por parte de los entes transversales, el principio de *accountability* de los servicios públicos se desvirtúa

completamente [...] La carencia de atribuciones —o motivaciones— con respecto a la planificación, control de gestión, elaboración de indicadores y evaluación por parte de las propias instituciones, genera sin lugar a duda un ambiente de autocomplacencia operativa [...] De esta forma, no se priorizan los procedimientos ni resultados, sino más bien los controles externos (Waissbluth y Larraín, 2009, p. 549)”.

2.3 Una propuesta de modernización del Estado chileno

Uno de los mayores desafíos de las políticas públicas modernas en el Chile actual es mejorar la capacidad del Estado para responder a las necesidades y expectativas ciudadanas. El aparato estatal, a cargo de diversas e irremplazables tareas, se ve forzado a llevarlas todas a cabo de forma eficaz y considerando su progresivo aumento, tanto en número como en nivel de complejidad. Si crece la brecha entre las expectativas sociales y la capacidad del Estado de satisfacerlas, entonces se hace difícil sostener la gobernabilidad y no dañar la confianza social en las instituciones y en la democracia. Teniendo esto en cuenta, en el 2016, el Centro de Estudios Públicos (CEP) convocó a un grupo de académicos y profesionales de trayectoria en el ámbito público y privado, al tanto de sus conocimientos sobre el funcionamiento del Estado, con el desafío de construir una agenda de propuestas para la modernización de la estructura central del Estado de Chile. Se considera que el esfuerzo por modernizar sus operaciones incide en su eficacia, la desconfianza social y para hacer frente a las restricciones fiscales. Esta tarea fundamental no es propia de un único gobierno, ni de esfuerzos aislados o intermitentes; debe ser desarrollada de forma permanente y transversal. Esa es la propuesta (CEP, 2017).

Considerando que la tendencia de la Nueva Gestión Pública, ya mencionada, es una de las formas que toma la intención por la modernización y optimización del funcionamiento del aparato estatal en sus distintos niveles, se procederá a enumerar tres razones que el documento publicado por el CEP (2017) entrega para justificar el proceso de modernización estatal. El primer argumento es el del aumento de la eficacia gubernamental: si se cuenta con un Estado ágil y competente, entonces este será capaz “de traducir las promesas, prioridades y programas electorales en políticas públicas concretas, cuyos beneficios sean percibidos y apreciados por los ciudadanos” (CEP, 2017, p. 14). El segundo argumento es el combate de la desconfianza. De acuerdo con lo planteado por la OECD, los factores claves que sostienen la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas son la competencia y los valores. La competencia alude a “eficiencia operacional y capacidad de cumplir con el mandato recibido, es decir, la capacidad del Estado de materializar

iniciativas comprometidas” (CEP, 2017, p. 15). Los valores, por su parte, son aquello que la ciudadanía exige y “están asociados a la integridad, la apertura o transparencia y la equidad o justicia en el desempeño de sus tareas” (CEP, 2017, p. 15). En concreto, la ciudadanía espera que el Estado procure hacer el bien y que lo haga de forma eficiente. La tercera y última razón para la modernización es la restricción fiscal, el requerimiento de optimizar los recursos públicos, dada la estrechez fiscal con la que debe hacerse frente a las crecientes demandas ciudadanas. A falta de convicción política sobre la modernización del Estado, gana fuerza el argumento por optimizar el impacto social del gasto público.

Una vez establecidas las razones por las que se hace necesaria una transformación del Estado rumbo a su modernización, el informe del CEP (2017), menciona las reformas necesarias e indispensables para su buen funcionamiento, agrupándolas en tres:

- i. “Asegurar una mejor deliberación en el diseño de las políticas que permiten el cumplimiento del deber de gobernar, tanto al interior del Ejecutivo como en el debate legislativo.
- ii. Avanzar hacia un Estado mejor gestionado, para lo cual se propone actuar en cuatro áreas de gestión: personas, financiera, de la información y organizacional
- iii. Diseñar y mejorar los mecanismos de evaluación, control y transparencia del funcionamiento del Estado” (CEP, 2017, p. 25).

Es posible que la pérdida de confianza institucional esté relacionada con la percepción negativa de su desempeño. Dado este escenario, no sólo es importante promover una agenda de modernización, si no que sus procesos deben ir acompañados de mejoras en la evaluación y en el control, que hace las instituciones públicas, pero también la ciudadanía, sobre el operar del Estado.

3. Marco Teórico

El marco teórico para esta investigación parte de la Teoría General de Sistemas (apartado 3.1), para pasar a definir a las organizaciones como sistemas sociales de características particulares (3.2) y luego dar pautas sobre cómo estas se estructuran en base a flujos de comunicación, siguiendo la misma lógica sistémica (3.3). El último apartado (3.4) explica el Modelo de las 7 “S” de McKinsey, que servirá como marco para el análisis organizacional.

3.1 Teoría General de Sistemas

El marco teórico para esta investigación está dado por la Teoría General de Sistemas y la Teoría de Sistemas Sociales y sus aplicaciones a la Sociología de las Organizaciones. Se parte de la base de que se considerará al Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas como una organización y todas las organizaciones son un tipo de sistema social. Es más, no es casual que el nombre de la organización designe justamente a un sistema y no a una subdirección o coordinación. Esto se justifica en que reúne a diferentes entidades que, si bien forman parte de ella, su administración no depende de ella. Este es el caso de las bibliotecas públicas, de la Biblioteca de Santiago y las bibliotecas carcelarias, por ejemplo. Aun así, se entiende que todas trabajan en pos del mismo fin, que son los objetivos del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas.

Para entender la Teoría General de Sistemas, debe enmarcarse su gestación en el paso hacia la modernidad. Este, como bien se ha teorizado en múltiples corrientes, implica un aumento en la complejidad del mundo, lo que comienza a exigir una teoría general sobre su organización. Muchas teorías totalizantes nacen en este período, pero la de sistemas en particular, destaca por su intención de describir a la totalidad o el todo y su aplicabilidad a diversas ciencias como la física, biología e incluso la sociología. En el mundo moderno, al aumentar la cantidad de información y, por ende, la complejidad, surge la necesidad de estudiar no las partes de algo, sino más bien la forma en que se ordenan e interactúan. Tomando a las distintas ciencias o a la sociedad como sistemas generalizados, la Teoría de Sistemas plantea una aproximación al mundo crecientemente complejo (Bertalanffy, 1989; Buckley, 1967). (Peters & Waterman, 1988)

“Finalmente, en las ciencias sociales el concepto de sociedad como una suma de individuos a modo de átomos sociales – el modelo del hombre económico – fue sustituido por la inclinación a considerar la sociedad, la economía, la nación como un

todo superordinado a sus partes [...] De aquí que adelantemos una nueva disciplina llamada *Teoría general de los sistemas*. Su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los <sistemas> en general” (Bertalanffy, 1989, p.31).

De acuerdo con Walter F. Buckley (1967), es delicada la distinción entre lo que es un sistema y lo que no es. De hecho, en vez de promover dicha distinción, deben reconocerse varios niveles o tipos de sistemas, designados según su grado de organización: la formación, existencia y desaparición del sistema está dada por su nivel de organización.

Según Gary Dessler (1979) un sistema puede ser entendido como “un todo funcional constituido por partes que interactúan”, elementos que están en interrelación y son interdependientes. Asimismo, Bertalanffy (1989) en el libro donde explica cómo acuñó su nombre la Teoría de Sistemas, los define como un conjunto de elementos en interacción. La Teoría General de Sistemas supone un pensamiento sistémico, que es holístico al entender al fenómeno social como un todo compuesto por partes interconectadas e interdependientes; que son clave para estudiar este todo, que no es más que una unidad (de cierta complejidad). Así, existe consenso en que un sistema no es un mero agregado de unidades, sino que es más bien un conjunto de partes coordinadas e interrelacionadas. Al avanzar las investigaciones, se acordó que esta relación entre las partes se daba a fin de alcanzar ciertos objetivos.

El sistema desempeña su actividad y la cumple, o sea logra sus objetivos en la medida que logra realizar, construir o elaborar sus productos. El sistema pone en actividad a todas sus estructuras, sus recursos humanos, financieros y tecnológicos por medio de procesos establecidos transformando los insumos por medio de la aplicación de tecnología y trabajo humanos. Es una cadena de valor procedimentada que transforma una serie de insumos básicos en un producto distinto, lo que opera es la transformación.

La organización está constituida por personas, instalaciones maquinaria y equipos, relaciones y normas, así como objetivos que los ligan estructuralmente, definiéndose como una unidad, donde la toma de decisiones afecta siempre a cada uno de los recursos asociados o a las estrategias definidas. En este sentido, la administración es una coordinación continua, de un sistema dinámico.

Para poder ser denominado así, un grupo dentro del sistema social debe ser funcionalmente diferenciado, es decir, haber designado un rol social a cada uno de sus miembros, que interactúan y actúan de forma coordinada, pero, además, comparten códigos en común y ciertas características que les permita distinguir entre “adentro” y “afuera” del grupo. En esto, por grupo se entenderá un determinado número de personas en interacción coordinada unas con otras, con cierto grado de diferenciación en funciones específicas, con metas y un código en común. Este es distinto de un mero agregado o un conglomerado, donde los individuos no interactúan ni articulan sus acciones en torno a un fin compartido.

La complejidad, según Mario Soko (2008) de un sistema está dada por su nivel de diferenciación funcional. Estos se diferencian no sólo del medio ambiente, sino también de forma interna, definiendo subsistemas. Las razones para llevar a cabo este proceso pueden ser externas, internas o una combinación entre ambas. Es una respuesta a las exigencias del medio o a las necesidades del propio sistema. La recursividad es la característica que permite entender que un sistema está compuesto por partes que, a su vez, cada una conforma un sistema con sus propias partes. Así, se entiende cómo el área comercial de una empresa es parte de ella que, a su vez, es parte de la sociedad. La recursividad evidencia la jerarquía en los sistemas, que van desde los más simples a los más complejos.

Bertalanffy (1989) establece una primera distinción entre dos clases de sistemas: los cerrados y los abiertos. Los sistemas cerrados han sido asunto de la física clásica y se consideran aislados del medio circundante. Al tiempo que se descubrió que no todos los sistemas eran cerrados, surgen aquellos que mantienen una relación con el medio tal que están constantemente incorporando y eliminando materia de y hacia él, sin nunca alcanzar durante su ciclo de vida el equilibrio termodinámico, sino simplemente manteniendo un estado uniforme (“steady”). Los sistemas abiertos pueden alcanzar un mismo resultado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales y tomando distintos caminos, a diferencia de los sistemas cerrados, determinados desde su origen. Esta característica de los sistemas abiertos se conoce como equifinalidad. Para Bertalanffy los organismos vivos son siempre sistemas abiertos. No así para Maturana, por ejemplo, que los considera cerrados. Más que relacionados meramente, para este autor sistema y entorno están acoplados estructuralmente.

Buckley (1967) agrega algunos elementos a la definición, estableciendo que el intercambio entre el sistema abierto y su entorno no es meramente una relación, sino que uno vital para la viabilidad

del sistema, su reproducción, continuidad y capacidad de adaptación. La respuesta de un sistema cerrado a una intrusión del entorno es la pérdida de organización o incluso su disolución. Para uno abierto, es la transformación o generación de una estructura más compleja de organización que pueda hacer frente a la nueva información entrante. Se entiende que a medida que se observan niveles más complejos de sistemas, estos se vuelven “más abiertos”. Dicha apertura se explica porque están imbricados en intercambios más amplios con un mayor número de aspectos del entorno y así, deben tener una mayor capacidad de respuesta a él. En línea con esto, entonces, la distinción entre un sistema abierto y cerrado para este autor está expresada en términos de entropía: mientras los sistemas cerrados responden a los estímulos del entorno aumentando en entropía o en su tendencia al desorden, los abiertos son neguentrónicos, esto es, disminuyen en entropía y responden generando una estructura.

En lo anterior, debe tenerse en cuenta siempre que sistema y entorno son subsistemas de un sistema mayor, como es la sociedad o el sistema social total.

En lo que respecta a esta investigación, lo que se recogerá sobre la Teoría de Sistemas es la aproximación integral a un fenómeno, que es una entidad organizada y compleja. Se entiende al sistema como un todo complejo de partes coordinadas e interdependientes, unidas por un fin u objetivos determinados. Se entenderá que el sistema tiene un límite definido por la propia organización y sus partes, y que tiene una relación vital con el entorno, del que extrae elementos para su conversión en un proceso de feedback. Sin embargo, no se considera relevante detenerse en analizar si este sistema es abierto o cerrado. Dada la literatura, se considera más simple tomar a la organización como un sistema abierto, que depende de su relación con el medio próximo.

3.2 Aproximación a las organizaciones desde la teoría sistémica

Habiendo adquirido cierta complejidad, se puede referir a un sistema como una organización social, que cuenta con una multiplicidad de elementos, cada uno de los cuales es una parte de funciones definidas, reguladas e interrelacionada con las demás; conformando un todo, que también cumple funciones propias y se vincula con el medio ambiente (o lo “otro”, fuera del sistema, pero siempre en relación con él). En la práctica, en una empresa, por ejemplo, como organización social, se distingue claramente entre un “nosotros” y los “otros”, estableciendo así la identidad de la organización con tal precisión que sus límites y parámetros de acción estén bien establecidos y sean conocidos.

Según Mario Soko (2008) una organización, como un tipo de sistema, es una formación social conformada por personas o roles de características identificables, que interactúan entre sí mediante pautas establecidas por la estructura organizacional en pos de objetivos y metas establecidas. A partir de las metas, surge la estructura de roles, pudiendo afirmar que la organización es inherente a la vida social, entendiendo que ciertas metas son imposibles de concebir a nivel individual. El comportamiento organizacional entonces está condicionado en un proceso estructurante, basado en relaciones de comunicación, que definen una interdependencia dinámica, que les permite relacionarse tanto de forma interna como con el medio (hacia afuera de la organización).

De acuerdo con Edgar Schein, una organización debe ser entendida según seis características: (1) debe ser concebida como un sistema abierto (en oposición a uno cerrado), entendiendo que está en constante interacción con el medio, tomando de él materias primas, energía e información, que es transformada en productos y servicios exportados al medio; (2) para comprender las actividades que desarrolla, debe ser vista como un sistema de diversas funciones, basadas en múltiples interacciones entre la organización y el medio; (3) consiste de subsistemas que interactúan unos con otros y por esto, el análisis de sus conductas debe hacerse a nivel de subsistemas (de roles, grupos, etc.) y no de individuos; (4) los subsistemas son mutuamente dependientes y un cambio en uno, probablemente afectará la conducta del otro; (5) la organización existe en un medio dinámico, conformado por otros sistemas de diferente complejidad. El medio fija ciertas restricciones en el operar del sistema, por lo que la organización no puede ser comprendida si no es en relación con este; (6) los diversos vínculos entre la organización y el medio muchas veces dificultan la definición clara de sus límites.

3.3 La organización como un sistema de flujos de comunicación

Uno de los aspectos relevantes de la organización son sus flujos comunicacionales y de toma de decisiones. Al considerar a la organización como un sistema social, se subentiende que esta contiene una serie de elementos o unidades que se comunican entre ellos por medio de un sistema establecido o de un circuito, que puede ser formal o informal. Para Mintzberg (1979), las cinco partes que componen a una organización (núcleo operativo, apéndice estratégico, línea media, estructura tecnológica y equipo de apoyo) funcionan en conjunto de forma variable y compleja, unidos por flujos de autoridad, de información y decisión. A continuación, se

presentarán cinco corrientes teóricas que designan distintas formas de entender qué es una organización, de acuerdo con sus flujos de comunicación. Estas distinciones permitirán más adelante tener un marco teórico desde el cual analizar la organización que es asunto de este estudio.

La primera de ellas entiende a la organización como un sistema de autoridad formal, es decir, relevando el papel del tradicional organigrama. Este esquema ilustra la forma en que funciona la organización, aunque no considera las relaciones informales dentro de ella, o las formas de poder y comunicación que no son puestas en papel. Aun así, el organigrama representa una imagen certera que muestra la división del trabajo dentro de la organización, describiendo qué puestos existen, cómo se agrupan en unidades y cómo la autoridad formal o la supervisión directa fluye entre estos. El organigrama se entiende como el esqueleto de la organización: se sabe que no es lo único, pero sin duda es relevante al describirla.

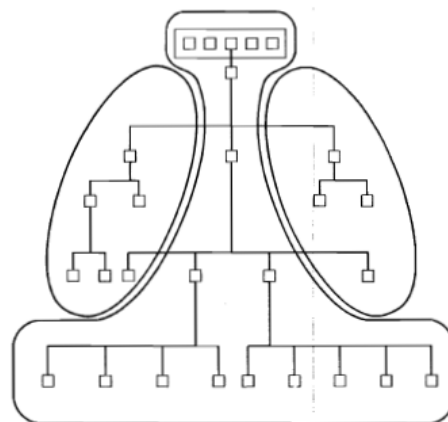


Figura 2: Flujo de autoridad formal
(Mintzberg, 1979)

La segunda corriente ve a la organización como un sistema de flujos regulados, la muestra como un conjunto de procesos ordenados, que funciona sin interrupciones. Muestra los flujos de los insumos de trabajo, de la información y toma de decisiones, pero sólo aquellos aspectos regulados, es decir, exclusivamente los que están siendo controlados de forma sistemática y explícita. Si bien el primer modelo denotaba el funcionamiento de la supervisión directa, este exhibe la estandarización. En este sistema regulado, se distinguen tres flujos diferentes: el de trabajo operativo, el de la información y toma de decisiones, y el de la información del personal.

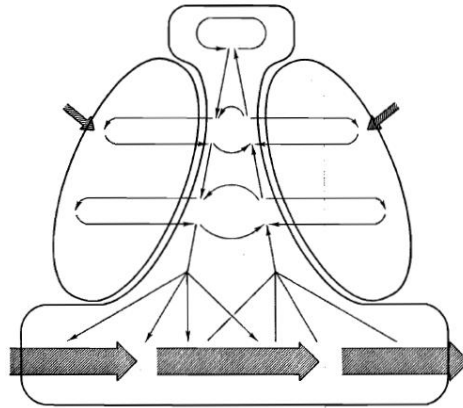


Figura 3: Flujo de actividad regulada
(Mintzberg, 1979)

Con los avances de la investigación, se ha comenzado a concebir a la organización como un sistema que funciona de forma más compleja que lo descrito por los primeros dos modelos. Existe actividad considerable fuera de la estructura formal y el flujo regulado de actividades. La tercera corriente ve a la organización como un sistema de comunicación informal, reconociendo que existen centros de poder que no son reconocidos oficialmente, ricos canales de información formal complementas o reemplazan a veces los canales autorizados. Los procesos de toma de decisión a veces fluyen por la organización de manera independiente a los sistemas regulados. En esto, se entiende a lo formal u oficial como aquello que es planeado o acordado, y a lo informal o no oficial como los lazos espontáneos y flexibles que se establecen entre los miembros de la organización; los que son guiados por sus sentimientos o intereses personales que resultan indispensables para el funcionamiento de la estructura formal de la organización, pero al mismo tiempo, demasiado laxos para ser contenidos completamente por ella.

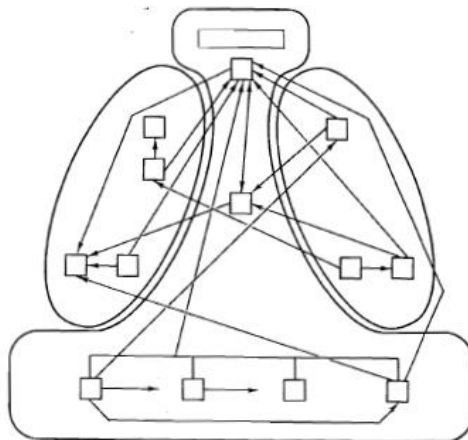


Figura 4: Flujo de comunicación informal

(Mintzberg, 1979)

La cuarta entiende a la organización como un sistema de constelaciones laborales. La evidencia sugiere que las personas dentro de las organizaciones tienden a trabajar en pequeños grupos de pares, frecuentemente basados en relaciones horizontales y no verticales, pero que pueden estar constituidos a partir de estructuras formales o informales. Siendo más específicos, se cree que, en los niveles más bajos, estos grupos tienden a constituirse a partir de trabajadores que comparten similares funciones, pero a nivel gerencial, atraviesan áreas y funciones.

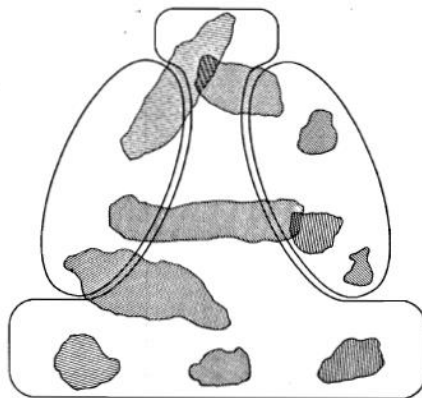


Figura 5: Conjunto de constelaciones laborales

(Mintzberg, 1979)

La quinta y última corriente define a la organización como un sistema de toma de decisiones congruentes. De forma muy diferente a los modelos anteriores, este considera que los aspectos formales e informales de la organización, como es la autoridad formal, los flujos regulados de información y los flujos informales de comunicación, se combinan para determinar el comportamiento organizacional. Entendiendo una decisión como un compromiso para una acción, en el proceso de toma de decisiones, la selección de una alternativa no es lo más relevante, si no que indica uno de una serie de pasos que llevaron a ese momento, designa todos los esfuerzos realizados desde que se percibe la acción hasta que se compromete su acción; y esto dice más de la empresa que su simple decisión.

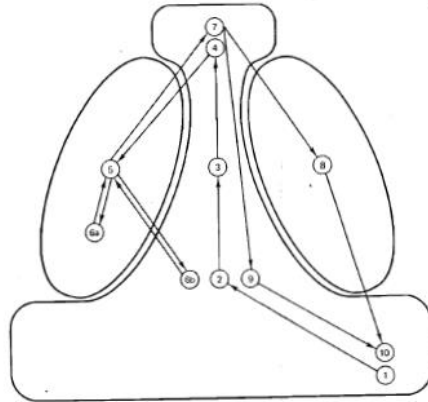


Figura 6: El flujo del proceso de toma de decisiones congruentes
(Mintzberg, 1979)

La conclusión de esta revisión por parte de Mintzberg no es establecer cuál es el modelo óptimo para analizar a una organización, sino que, por el contrario, afirma que cada uno de los expuestos es una imagen incompleta sobre cómo funciona. De todas maneras, cada uno explica un aspecto importante de esta y, si se consideran los cinco de forma complementaria, proponen la real complejidad del funcionamiento de una organización. Este es el marco teórico que propone el autor para proceder a un análisis completo.

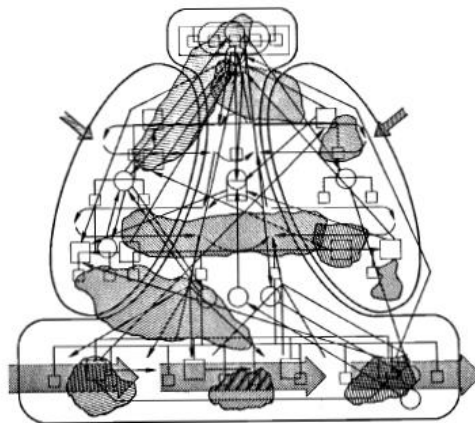


Figura 7: La combinación de los cinco modelos organizacionales
(Mintzberg, 1979)

En términos simples, un sistema social es una pluralidad de actores, con tendencia a la satisfacción de una necesidad, donde están mediadas sus relaciones por un sistema compartido de símbolos culturales. Por lo anterior, la estructura es un conjunto de relaciones, de actores que cumplen un

rol. De esta forma, lo que se conforma es un sistema de relaciones pautadas de actores que desempeñan distintos roles, siempre relacionales respecto del otro actor.

La estructura es tal cuando es estable, y lo es en la medida que supera en el tiempo a los individuos o las normas y regulaciones establecen las relaciones de status o de roles. Lo es en la medida que logra impregnar el sistema normativo, permaneciendo estables en el tiempo, y por tanto, son decididamente poco proclives al cambio.

Así, una estructura comprende, subgrupos interrelacionados; roles de distinta índole normados en sus relaciones. Estas normas de relaciones posibilitan los flujos de autoridad, de información, responsabilidad y ejecución. Éstas relacionan las tareas con roles específicos, y se coordinan vía canalización formal de la información y comunicación.

Esta estructura es estructurante, se construye y construye las relaciones que se dan al interior de la organización.

El foco es lograr los objetivos de la organización, pero para ello la organización define los alcances de la responsabilidad de cada funcionario, los objetivos específicos, las reglas formales, canales de información y adiestramiento. El sentido de esto es entregar un marco para la toma de decisiones acotada, de manera de restringir las opciones o alternativas.

Así la organización es un proceso de interacción entre el recurso humano y un sistema formal, compuesto por la estructura de la organización, la tecnología y el liderazgo, en búsqueda de fines explícitos.

La estructura busca la mejor forma de hacer algo, por lo tanto, organiza las distintas tareas, lo que constituye el proceso. La tecnología será entendida como conocimiento aplicado, sistemático y metódico de una acción recurrente de transformación.

Todas las técnicas empleadas, como máquinas, procedimientos, programas o procesos productivos son tecnologías asociadas a las tareas, en palabras de Mario Soko: "la tecnología es la forma particular que adquiere la tarea";(2008) pág. 10 Estructura de la Organización, mientras que la estructura define la mejor forma de hacer algo, siendo por tanto, la tarea un elemento primario, mientras que un conjunto de tareas constituyen un proceso.

La tecnología es conocimiento aplicado, empleado en el flujo del trabajo, que es determinado por la estructura.

3.4 Variables de la estructura organizacional

Cada una de las tareas que se plantea la organización expresa la división social del trabajo, la cual se basa en los conocimientos específicos requeridos para desempeñar esta tarea y se expresa en los requisitos funcionales necesarios e indispensables para realizarlas.

Esta división supone especialización del trabajo, y a mayor especialización, se incrementará el nivel de diferenciación interna, así como el tamaño de la organización. El nivel de la especialización afecta a todas las demás dimensiones de la estructura.

El trabajo complejo del conjunto de oficios requiere la especificación de las tareas, requiere de la construcción de un estándar que permita la supervisión. Esto es una formalización explícita de lo que se espera que se ejecute y de la forma que se requiere.

La estandarización es la elaboración de códigos que reglamentan la gran cantidad y especificidad de tareas que realiza una organización estructurándolas. Colabora directamente en condicionar el actuar de las personas, permitiendo la supervisión a través de protocolos prescritos.

La formalización permite la estandarización de los procesos y en la práctica lo que se busca es el control. Por lo tanto, a mayor formalización mayor control, ya que delimitan y caracterizan el comportamiento esperado de los miembros y de los procesos.

La formalización no indica o no se relaciona con rigidez o centralización, por el contrario, establece el marco esperado para realizar el trabajo, y las formas de relacionarse y de tomar las decisiones, lo que permite un funcionamiento normal y deseable de la organización.

La toma de decisiones establece la centralidad o descentralización de la organización.

Así, si la toma de decisiones está restringida a los niveles altos de la organización, o las decisiones en niveles más bajos están predefinidas poseyendo bajos niveles de discrecionalidad. Factores relevantes tienen que ver con la capacidad de delegar y de controlar.

La centralidad es la variable que mide el grado de centralización, que es la distribución del poder para la toma de decisiones, dentro de la estructura organizacional. Es la legación de la toma de decisiones restringida a los niveles altos de la organización o distribuidos dentro del resto de la organización. Ahora bien, estamos hablando de decisiones que implican el control directo sobre las actividades de la organización o sobre problemas no contemplados en los reglamentos.

Entonces el grado de centralidad versa sobre quién dentro de la organización define los lineamientos y la política de la organización.

Inicialmente, se sostiene que, a entornos difíciles, la descentralización otorga mayores niveles de flexibilidad que permiten sortear o estabilizar a la organización.

La comunicación y el control están mediados, aparte de la estructura en sí, en la complejidad que ella tiene, lo cual refiera al grado de diferenciación y la forma de la estructura.

Es así que la complejidad aumenta mientras más unidades tenga la organización (diferenciación horizontal) y lo mismo ocurre entre más unidades jerárquicas posea (diferenciación vertical). En esta misma línea, otro factor relevante para definir la complejidad de una organización corresponde a la dispersión espacial de las unidades, dado que, a mayor dispersión de las mismas, mayor es el desafío para la articulación, la comunicación y el control de la organización.

En este sentido, mientras más grande sea la organización más compleja es. Esto significa mayores niveles de especialización y, por ende, de formalización. Mayores números de personas, tareas y unidades. El tamaño condiciona la estructura.

El conocimiento específico requerido y sistematizado, o la tecnología particular utilizada por la organización se corresponde con la estructura y si cambia alguna de ellas debe provocar cambios y ajustes en la otra. La organización en sí misma es un conjunto de tecnologías, y están sujetas al cambio organizacional, así como al tamaño de ésta. Las personas no están ajenas a las tecnologías utilizadas, y juegan un papel preponderante producto del conocimiento específico necesario para utilizarlas, para lo cual es necesario contar con las destrezas y competencias necesarias, de manera de no sólo poder utilizarlas sino obtener de ellas el máximo rendimiento maximizando el logro de los objetivos

3.5 Modelos para el análisis organizacional

El análisis organizacional ha tomado importancia en los últimos tiempos, conformándose incluso como una disciplina que analiza los elementos fundamentales de una organización, su entorno y progreso en el tiempo, le permite a la organización conocer su situación actual, detectar los puntos deficientes en cuanto al alcance de sus objetivos, trabajar en ellos y superarlos.

“Es una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión,

de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización. Las características del método o modelo conducen a profundizar el análisis de situaciones organizacionales, permitiendo una progresiva inclusión de roles, sectores, niveles jerárquicos y grupos de poder, para resolver conjuntamente los problemas, con la ayuda de un consultor externo que actúa como “agente de cambio”. Esta disciplina contribuye al abordaje y al tratamiento de cuestiones claves que determinan –directa o indirectamente– el desempeño organizacional” (Escorcía y Pérez, 2014, p. 35).

Existen diversos modelos para el análisis organizacional. Con el pasar del tiempo, las teorías se han transformado en pos de la superación de concepciones tradicionales basadas en visiones simplificadas de las lógicas organizacionales, que consideraba al hombre como una herramienta más, cuya coordinación dependía de recursos objetivos y racionales, sin contemplar la complejidad de sus necesidades, motivaciones y naturaleza psicosocial. Así, se fueron introduciendo nuevos conceptos, más típicos de un pensamiento sistémico, como el que se ha descrito a lo largo del marco teórico. A continuación, se presentan algunos modelos propuestos para el análisis organizacional. Se presentan cinco modelos, antes de introducir el sexto, que será el que se considerará para este estudio, el Modelo de las 7 S de McKinsey. Como se explica más adelante, su elección se debe principalmente a que es un modelo de doble beneficio, teórico, pero que permite la operacionalización de sus variables para el análisis aplicado.

3.5.1 Modelo de contingencias de Lawrence y Lorsch

En esta primera aproximación al análisis organizacional, concebida por los autores Lawrence y Lorsch. Estos relevan la relación del sistema con su entorno, el encuentro entre la organización y el ambiente. En el proceso de diferenciación, la organización se especializa en su relación con el ambiente, a fin de afrontar la complejidad del entorno y reducirla. Las organizaciones que funcionan en un entorno inestable necesitan conseguir un mayor grado de diferenciación interna, en comparación con aquellas cuyo entorno es menos complejo y más estable.

Para desarrollar el análisis organizacional, es clave comprender la estructura (planificación actividades, división del trabajo), orientación interpersonal (las tareas de la empresa y sus miembros), orientación del tiempo (tiempo necesitado por los trabajadores para captar la retroalimentación del medio, sea el mercado, los proveedores, la competencia, tecnología, entre otros) y orientación hacia metas (definición clara de las metas y acuerdo entre las metas de la organización y sus subsistemas).

3.5.2 Modelo de Mintzberg

El punto de partida de este modelo es similar al recién expuesto, de Lawrence y Lorsch. Mintzberg piensa que, en el diseño de la estructura, se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno. El objetivo de este modelo es guiar el diseño de las organizaciones para que puedan hacer frente a la eficacia y eficiencia, así como permitirle generar un diagnóstico y análisis de su operar.

Los elementos por medio de los que se analiza la organización con la cumbre estratégica (donde se ubica la alta gerencia), la línea media (gerentes), el núcleo operativo (operarios, quienes ejecutan el trabajo de producir los productos y servicios), la estructura técnica (expertos dedicados a la estandarización del trabajo) y el staff de apoyo (unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización).

De acuerdo con cada uno de estos elementos y su predominancia en la organización, esta se puede caracterizar como una con una estructura simple (cuando la parte más importante es la cumbre estratégica y se opera mediante supervisión directa), forma divisional (cuando se centra en la línea media, basada en la estandarización de productos y servicios), burocracia profesional (basada en la estandarización de competencias y conocimientos de los trabajadores), burocracia mecánica (en cuya base está la estandarización de procesos de trabajo) o una adhocracia (la parte clave es el staff de apoyo, a veces unido en el núcleo operativo).

3.5.3 Modelo de Hax y Majluf

Este modelo sostiene que no existe una mejor forma de organización, que sea válida para todas las circunstancias, sino que esta debe ser diseñada para cumplir de la mejor forma con sus objetivos estratégicos y la estructura debe ser una consecuencia de dicha estrategia, no un punto de partida. De esta manera, la estructura es más bien dinámica. Asimismo, concede una relevancia central a los aspectos culturales, normativos y valóricos de una organización con respecto a su configuración. Se afirma, de hecho, que la cultura organizacional condiciona su estrategia y esta, a su vez, la estructura. De acuerdo con esto, el modelo enfatiza la necesidad de establecer concordancias entre cultura, estrategia y estructura.

3.5.4 Modelo de Pugh y Pheysey

Este modelo se centra en la estructura organizacional, específicamente, en cómo influye el contexto y comportamiento sobre su rendimiento. Este modelo resulta útil entonces para la comparación entre organizaciones.

En esta propuesta, la estructura comprende la estructuración de actividades, concentración de la autoridad, control de flujo de trabajo y tamaño del componente de apoyo. El contexto comprende el ambiente en que se desenvuelve la organización y el comportamiento influye en factores como patrones de interacción, conflicto y conducta innovadora. Por su parte, el rendimiento es entendido como un todo que incluye reputación, productividad y adaptabilidad.

3.5.5 Modelo de John Jones

Considera a la organización como la integración de cuatro elementos dentro de un medio ambiente: valores (parte central de la organización, pues de ellos dependen los otros tres, que comprende las creencias, misión y propósitos), objetivos (metas organizacionales establecidas previamente, tanto a corto como mediano y largo plazo), estructura (comprende las relaciones de responsabilidad/autoridad, patrones de la comunicación, procedimientos para la toma de decisiones, normas, sistemas contables y sistemas de recompensa) y clima (se refiere a aspectos como confianza, claridad, estrés, moral, cohesión, optimismo, competencia, confrontación, apertura). El medio ambiente, por su parte, está conformado por todos aquellos factores que tienen una relación con la organización y que se encuentran en su entorno.

3.5.6 Modelo de las 7 S

La consultora McKinsey desarrolló un modelo que establece los siete componentes que una empresa debe tener en cuenta para su desarrollo exitoso, el que ha sido denominado el Modelo de las siete "s" (Peters y Waterman, 1988). Estos elementos, que tienen al centro los valores compartidos, deben estar alineados y ser reforzados mutuamente en las acciones de la organización. Esta propuesta está alineada con la teoría sistémica en cuanto concibe la relación entre los componentes como un elemento clave para analizar el desempeño del todo, del sistema que es la organización. Por medio de ella, se puede analizar la situación actual de la empresa, una propuesta o futura decisión, permite evaluar si las distintas iniciativas son coherentes con el operar de la empresa, cuáles son sus puntos débiles y qué cambios deben hacerse para

corregirlos. De esta manera, sirve como una herramienta de diagnóstico para entender la ineficacia de las organizaciones. Los cambios realizados en alguna iniciativa en particular eventualmente significan una mejora en los resultados globales de la organización, es un cambio organizacional.



Figura 8: Modelo de las 7 "S" original.

(Peters y Waterman, 1988)

Los siete elementos identificados por McKinsey son (1) el valor compartido, entendido como el núcleo ideológico o los valores centrales de la organización, que permiten su unión en torno a metas comunes; (2) la estrategia, como la asignación y uso de los recursos en pos del cumplimiento de objetivos, que define los ejes estratégicos que permiten pasar de un estado actual a uno deseado, por lo que existe total concordancia entre lo declarado por la misión y visión de la organización y los resultados del proceso de planificación; (3) la estructura, que es la arquitectura de la organización y que define un conjunto de tareas y que se representa a través del organigrama funcional de la organización, es decir, designa las divisiones y unidades de la organización y quién es responsable ante quién, así como define la naturaleza y deberes de cada cargo. El organigrama permite gráficamente observar la relación existente entre las distintas unidades, en su relación vertical u horizontal; (4) Los procesos internos y sus procedimientos,

formales o informales, realizados para desarrollar la estrategia organizacional; (5) las habilidades, entendidas como las aptitudes distintivas que se logran instalar en una organización y que definen su experticia, para efectos de esta investigación utilizaremos un concepto más amplio, el cual incorpora la habilidad, como es la competencias, pero que comprende un conjunto de conocimientos, habilidades así como la capacidad de conjugarlas; (6) cultura organizacional, que refiere a cómo los miembros de una organización son permeados con creencias y presunciones que de forma inconsciente definen una visión de la organización y de las relaciones que entabla con el entorno, y son resultado de la necesidad de dar respuesta a los desafíos o problemas planteados por el entorno, así como por la misma organización; por último, (7) el personal o las personas, referido a quienes ejecutan los procesos y todo el marco que define el número de empleados necesarios, la estrategia de reclutamiento, recompensas, entre otros. Estos siete elementos se dividen en dos grupos, el de elementos blandos y elementos fuertes o duros. Los blandos suponen los valores compartidos, las habilidades, el estilo y personal. Los fuertes, la estrategia, estructura y los sistemas. La distinción entre ambos está dada por la facilidad o dificultad para identificar o definir claramente al elemento (Peters y Waterman, 1988).

Los cambios o reformulaciones de tres elementos del modelo, propuestos por E. Lawrence como son cultura, procedimiento y competencias, buscan actualizar estos factores en virtud de comprender a cabalidad los alcances y profundidad que adquieren dentro de un sistema u organización, los cuales en su versión original no alcanzan a incorporar la complejidad de cada uno de ellos.

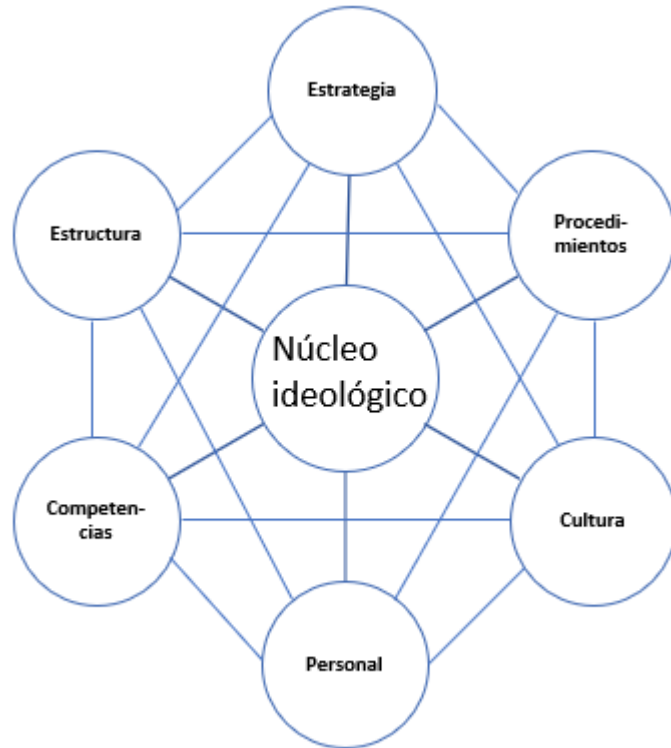


Figura 9: Modelo de las 7 "S" modificado para efectos del estudio.

(Eduardo Lawrence)

Esta reformulación en los elementos del sistema se realiza para complejizar adecuadamente cada uno de estos factores. Es así como cultura refiere a una forma compleja de entender cómo la organización realiza y entiende el cómo realizan su propia actividad, y los conceptos y valores que confluyen en ella dándole una forma particular y específica, distinta de otras organizaciones.

Respecto de incorporar el concepto de competencias es porque es más amplio y complejiza este factor, al incorporar la actitud, aparte de las habilidades, el conocimiento y las aptitudes.

En el caso del concepto de sistemas, para el elemento procedimiento, el concepto sistemas puede llevar a confusión y no logra ser específico respecto de lo que comprende tendiendo a entorpecer su comprensión.

Al centro del modelo incorporamos el concepto de Núcleo Ideológico, que es más amplio y complejo, que misión, en tanto la considera, pero incorpora la visión y los valores compartidos de la organización. Plantea y expone de forma explícita los objetivos generales operacionalizando los conceptos que se derivan de la misión.

Definir estos componentes dentro del modelo de análisis de las 7S es un aporte teórico necesario de incorporar por cuanto comprende de manera más completa a la organización.

Básicamente, esta metodología es un esquema que permite analizar a la organización. Cada elemento considerado es una desagregación u operacionalización que permite descomponer el todo. Es por ello, que estos factores pueden analizarse de forma independiente o como agregados. Y su valor reside en este aspecto, por cuanto permite segmentar el análisis de la organización, sin perder de vista la mirada integral, por cuanto las partes hablan del todo. Decir que son interdependientes responde a considerarlos subsistemas ya que sólo pueden ser considerados al constituir parte sustantiva de la organización por tanto no pueden ser considerados como componentes aislados o independientes de ella.

Ahora bien, desde el punto de vista de la organización y sus fines, los objetivos que se plantea como foco de su acción, la estructura que construye para lograrlos, así como la estrategia que define la asignación de recursos propios o externos para para la consecución de los objetivos de la organización aparecen como fundamentales. Las características específicas de la organización que le confieren identidad tienen que ver con los demás elementos en tanto se definen, elaboran e instalan como la cultura organizacional, la relación con el personal, la habilidades necesarias e instaladas y que se estructuran o cristalizan a nivel procedimental.

La operacionalización de la organización a través de este esquema y con la identificación de estos factores lo que busca establecer es el nivel de entropía que tiene la organización, pero identificando claramente dónde se encuentra la contradicción entre estos elementos de manera tal de proponer líneas de acción puntuales, pero sin perder de vista a la organización como un sistema completo. Esto es relevante porque las acciones tendientes a corregir ciertos factores deben estar en concordancia con el resto. No pueden analizarse desde sí mismos, si no por el contrario, en relación con el conjunto de factores identificados. De esto se desprende la importancia relativa de comprender que estos factores están conectados y dependen recíprocamente, lo que confiere su complejidad a las organizaciones y, por ende, la posibilidad real de estudiarlas, así como la capacidad de ser eficaz al momento de modificarlas o reformarlas.

Lo que se busca entonces es que cada factor y, por tanto, la organización hable sobre sí misma, que responda sobre cómo ejecuta cada una de sus funciones y cómo se relacionan con los demás

explicitando los objetivos, las estrategias, los sistemas. ¿Cuál es la estructura y los sistemas, que dan soporte a la documentación, al manejo financiero y tecnológico? ¿Cuáles son las habilidades que se poseen, las que caracterizan a la organización, las que tienen los empleados?

Del análisis por unidad y cruzado de cada uno de estos elementos, y puestos todos en función de la posibilidad de conseguir los objetivos, o sea, su misión, razón por la cual ésta se encuentra al centro de los factores y relaciones de la organización, declarados por la organización es posible establecer las brechas e inconsistencias que en última instancia imposibilitan o disminuyen el potencial de la organización para poder lograr sus propósitos de manera eficiente y eficaz.

La planificación estratégica es en contrapartida una metodología utilizada por la organización para mantener y actualizar la interacción y articulación institucional en el corto y mediano plazo manteniendo la coherencia interna y estableciendo un fuerte liderazgo. Claramente es un acto interno de la organización. Es una revisión sistemática de la convergencia entre medios, procesos y fines de la organización.

La metodología de las 7S es externa a la organización que objetiva operacionalizando a la organización en componentes diferenciados que buscan medir la brecha entre estos elementos por medio del análisis y observación a partir de información producida por la misma organización, por lo tanto, lo significativo, es que compara lo explicitado por la organización en relación a lo que hace y cómo cada uno de los componentes contribuye a ese logro en la medida que se articula eficazmente con el resto de los factores. Pero lo que hace compleja esta interacción es que no es lineal, si no por el contrario, todos los elementos dependen y se relacionan con cada uno de los factores de forma simultánea y coherente. Establecer los grados de esta coherencia permite establecer los cambios y modificaciones que la organización debe hacer para cumplir. Los ajustes y alineamientos son iterativos y se evalúan sistemáticamente de manera de establecer su impacto.

Para efectos de esta investigación la metodología 7S será utilizada para describir exhaustivamente los factores descritos de la organización, centrado en los procedimientos, los cuales dan sentido y su estructura a la misma, y permiten analizar la distancia, mayor o menor, respecto de sus indicadores, finales o de proceso, los cuales entregan un valor sobre la correspondencia ya que en definitiva son la expresión final de los objetivos de la organización. Los procedimientos expresan la relación directa entre la operacionalización del núcleo ideológico y la obtención de los objetivos planteados por la organización, que no son otros que los productos realizados consolidados a

través de indicadores. Los procedimientos dan forma no sólo al producto, si no también son expresión de la estructura.

4. Métodos y Técnicas de Investigación

A continuación, se describe la estrategia metodológica de la investigación, ordenada en cuatro apartados: en el primero se establecen los aspectos generales de su diseño, como es el tipo de estudio, metodologías a emplear, unidad de análisis y observación, fuentes de información, tipo de muestreo y plan de análisis; en el segundo se establece cómo se responderá metodológica y técnicamente a cada objetivo de la investigación; en el tercero se describen las dimensiones de análisis; las mismas utilizadas para la construcción de los instrumentos de levantamiento de información, expuestos en el cuarto y último apartado.

4.1 Aspectos principales de la metodología

Tabla 1: Principales aspectos de la metodología de la investigación

Aspecto	Descripción
Tipo de estudio	<p>Exploratorio-descriptivo, pues es novedoso en la aplicación del marco de referencia al análisis del sector público, a la vez que busca primordialmente describir a la organización y su gestión.</p> <p>Es una investigación básica, seccional, descriptiva de análisis de fuentes mixtas.</p>
Metodología	<p>Se utiliza una metodología cualitativa, estructurada en dos fases: la sistematización documental, complementada por un cuestionario de preguntas abiertas aplicado de forma online a actores clave.</p>
Técnicas de recolección de información	<p>Se emplearon dos técnicas de recolección de información: la sistematización de documentos y la aplicación de cuestionarios de preguntas abiertas online.</p> <p>Por medio del análisis de documentos institucionales se pretende caracterizar debidamente a la organización y a cada uno de sus servicios, programas e iniciativas, identificando sus objetivos e indicadores. Ahora, dada la carencia de ciertos documentos o información oficial, Ha sido necesario recoger parte de ella</p>

		de las declaraciones del subdirector y coordinadores a cargo de sus servicios; esto justifica la necesidad de aplicar los cuestionarios. La falta de tiempo de la que disponen estos actores claves explicó que debieran realizarse vía e-mail. De esta forma, además, se profundiza en la información existente, pues el análisis se hace en base a codificación abierta.
Unidad de análisis		Estructura organizacional del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, entendido como el conjunto de elementos que indica el Modelo de las 7 S de McKinsey, dentro del que se consideran sus servicios, programas e iniciativas, y la batería de indicadores de evaluación de estos (modificando levemente el modelo original para ajustarse a la investigación).
Unidad de observación	de	Si bien la investigación analiza la estructura organizacional del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, a nivel de observación, se distinguen dos unidades, cada una en función de una técnica de recolección de información: los documentos institucionales y los coordinadores de la organización y sus servicios.
Universo		El universo desde el que se desprenderá la muestra para los cuestionarios son las unidades de coordinación del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas.
Estrategia de muestreo	de	Muestreo intencionado, pues se aplicó el cuestionario a ciertos coordinadores específicos del SNBP: por un lado, a quienes manejan la mayor cantidad de información sobre la coordinación de la subdirección (Subdirector y Coordinador General) y, por el otro, a quienes coordinen los principales programas internos (internos, pues se distingue de aquellos servicios que funcionan de manera autónoma, como la Biblioteca de Santiago, por ejemplo, y definiendo a los programas principales de acuerdo con su impacto, medido en cantidad de préstamos).
Muestra		Coordinadores de los principales servicios del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas: Subdirector, Coordinador General, Coordinadora Programa BiblioMetro, Coordinador de BiblioRedes, Coordinadora Biblioteca Pública Digital y Coordinador Plan de Bibliotecas en Recintos Penitenciarios. Básicamente, es la alta dirección de la Subdirección y de la dirección de sus principales programas y servicios. Se identifican y definen a partir de indicación del Subdirector y Coordinador General de la Subdirección.

Fuentes de información	de	Dos fuentes de información: documentos institucionales y cuestionarios.
Método de análisis		<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de los documentos en matrices de vaciado (construidas según dimensiones de análisis). - Análisis cualitativo de los resultados de los cuestionarios.
Software para el procesamiento de información	de	<ul style="list-style-type: none"> - Información cualitativa (documental): Excel (Microsoft Office) - Información cualitativa (cuestionarios): Excel (Microsoft Office)
Etapas del levantamiento y de análisis de información	de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento de información: recolección de documentos por medio del contacto con actores claves dentro de la organización (unidades de coordinación de la subdirección y sus servicios) y aplicación de cuestionarios. 2. Análisis de la información: sistematización de documentos (en matrices de vaciado) y análisis de resultados cuestionarios. 3. Lectura y presentación de resultados: descripción de la estrategia organizacional del SNBP, en base a la lectura comparada de los resultados de ambas metodologías. 4. Generación de recomendaciones en base a los resultados: construcción de indicadores que complementen el proceso de evaluación de la gestión de la subdirección y sus servicios, a modo de un modelo ideal, que sea exhaustivo en abordar los objetivos de cada iniciativa o programa correspondiente.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Relación entre los objetivos y las metodologías propuestas

En lo que sigue, se presenta una tabla que vincula los objetivos de la investigación con las metodologías e instrumentos que permiten abordarlos.

Tabla 2: Relación entre los objetivos y las metodologías de la investigación

Objetivos	Metodología para abordarlo	Justificación
<p>1. Caracterizar la estructura organizacional del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, identificando su núcleo ideológico, estrategia, estructura, procedimientos y sistemas, competencias, estilos y personas; haciendo hincapié en la descripción de sus servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización documental - Aplicación de cuestionarios 	<p>El análisis documental permitió explorar la estructura organizacional declarada por la institución, pero la información obtenida de los cuestionarios permite complementar la descripción con información sobre el funcionamiento práctico de la organización (a lo que se entiende como estructura organizacional subyacente o no declarada).</p>
<p>2. Describir la batería de indicadores con que cuenta el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas para medir los resultados de sus servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización documental - Aplicación de cuestionarios 	<p>La batería de indicadores de evaluación de los servicios de la subdirección no es diferente de que aquellos que efectiva y oficialmente funcionan para medirla, que han sido utilizados en periodos anteriores o formulados para ser aplicados durante este. De esta manera, sólo se consideran aquellos que pueden ser consultados en un documento institucional.</p>
<p>3. Analizar la actual estrategia de evaluación de los servicios del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, contrastándola con un modelo ideal, que sea exhaustivo en</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización documental - Aplicación de cuestionarios 	<p>La justificación para descartar las declaraciones de los cuestionarios como fuente de información es la misma que para el objetivo anterior.</p>

abordar los objetivos de cada programa e iniciativa de la subdirección.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Dimensiones de análisis

En esta investigación, se buscó describir la estructura de la organización. En este sentido, como dimensiones de análisis, no se han designado categorías rígidas o sugerentes sobre la manera en que se desempeña la institución, si no que más bien se entenderá a cada variable como un elemento que la compone (de acuerdo con el modelo de las 7 S de McKinsey, modificado levemente para adecuarse al estudio) y que debe ser descrito desde la voz propia de la institución. El primer paso entonces es llenar de contenido cada dimensión, esto es, entender cómo es la organización en cada uno de estos aspectos: cuál es su misión, cómo es su organigrama, entre otros. Esto, por medio de las metodologías ya escritas.

Tabla 3: Dimensiones de análisis de la información

Dimensión	Origen	Definición
Valor compartido (misión y objetivos) de la organización	Modelo de las 7 S	Entendido como el núcleo ideológico o los valores centrales que permiten su unión en torno a metas comunes. Específicamente, designa la misión y objetivos de la organización.
Estrategia de la organización	Modelo de las 7 S	Asignación y uso de recursos para el cumplimiento de los objetivos. Habla de las decisiones tomadas por el personal y sus prioridades.
Organigrama de la organización	Modelo de las 7 S	Designa las divisiones y unidades de la organización. En definitiva, quién es responsable ante quién. Grafica la estructura de forma vertical y horizontal de manera tal que visualmente muestra el

		grado de complejidad y diferenciación de la organización
Sistemas y procesos de la organización	Modelo de las 7 S	Procesos internos y procedimientos formales o informales, realizados para desarrollar la estrategia.
Competencias de la organización	Modelo de las 7 S	Aptitudes distintivas que se instalan en una organización y definen su experticia.
Cultura organizacional	Modelo de las 7 S	Refiere a cómo se comporta el estamento gerencial en su forma de comunicarse, toma de decisiones, su valor simbólico, entre otros.
Personal de la organización	Modelo de las 7 S	Quienes ejecutan todos los procesos en relación con el funcionamiento de la organización. Son las personas que la conforman.
Servicios, programas e iniciativas de la organización	Elaboración propia	Dadas las características particulares de esta institución pública, que funciona en base a servicios, o iniciativas y programas que ofrecen servicios a la ciudadanía, se ha considerado tratarlos como un elemento por separado. Esto, pues, además de querer conocer el organigrama de la organización, se espera conocer cómo se organiza la subdirección según sus diversos servicios. La distinción entre servicios, programas e iniciativas se establece en línea con lo que designa el Ministerio de Desarrollo Social.
Indicadores de evaluación de la organización y sus servicios, programas e iniciativas.	Elaboración propia	Analizar la batería de indicadores de evaluación de la gestión de la organización es uno de los objetivos primordiales del estudio. Según esto, se considerará como

un elemento por separado, entendiendo que hay múltiples indicadores que observan a la institución en diferentes niveles (de gestión de la subdirección, de evaluación de un servicio, entre otros) y estos por sí solos pueden entregar una mirada particular y acertada de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Instrumentos de levantamiento y análisis de información: matrices de vaciado y cuestionario

A continuación, se exhiben los instrumentos de levantamiento y análisis de información empleados en este estudio. El Instrumento 1 presenta la matriz utilizada para la sistematización de los documentos institucionales, de acuerdo con los elementos que componen a una organización (según la adaptación sugerida por E. Lawrence, del Modelo de las 7 S de McKinsey). Esta pretende ordenar el proceso de descripción de la organización. El Instrumento 2 expone una matriz de sistematización de los indicadores que utiliza el SNBP para evaluar su gestión. Las filas presentan la unidad, servicio, programa o iniciativa a la que corresponde el indicador y las columnas el tipo de indicador con el que se identifica (siguiendo las definiciones del Ministerio de Desarrollo Social en su guía de evaluación ex-ante de programas sociales). El Instrumento 3 es utilizado para el análisis de la estrategia de evaluación de la subdirección, de acuerdo con su exhaustividad y coherencia en la medición de los objetivos de los servicios/ programas/iniciativas o la misión de la organización. Por último, el Instrumento 4 presenta el cuestionario aplicado a los coordinadores de ciertas unidades de la subdirección.

4.4.1 Instrumentos de análisis de documentos para descripción de la organización

Instrumento 1: Matriz de sistematización de documentos institucionales

Elemento de la organización / Descripción	Valor compartido	Estrategia	Organigramas	Sistemas	Habilidades	Cultura	Personal	Servicios, programas e iniciativas
Documento 1								
Documento 2								

Fuente: Elaboración propia.

La definición de cada una de las columnas corresponde con las aclaradas en el apartado anterior, en la Tabla 3 sobre dimensiones de análisis de la investigación.

4.4.2 Instrumentos de sistematización de documentos para análisis de estrategia de evaluación (indicadores)

Instrumento 2: Matriz de sistematización de los indicadores del SNBP, de acuerdo con la unidad administrativa, o servicio, programa o iniciativa a la que corresponde, y el tipo de indicador que es.

Tipo de indicador / Unidad administrativa, o servicio, programa o iniciativa	Eficacia	Eficiencia	Economía	Calidad
Unidad 1				
Unidad 2				

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Social y su guía de evaluación ex-ante de programas sociales, los indicadores de evaluación de los programas pueden categorizarse en cuatro grupos, según las siguientes definiciones:

- Indicadores de eficacia: miden el grado de cumplimiento del objetivo del programa, sin considerar los recursos asignados para ello.
- Indicadores de eficiencia: miden la relación entre los productos finales generados con respecto a los insumos o recursos utilizados. En definitiva, cuantifica lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarse en esto únicamente a recursos económicos.
- Indicadores de economía: miden la capacidad del programa para administrar, generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros del programa.
- Indicadores de calidad: miden los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios.

La clasificación de los indicadores, no sólo por unidad a la que miden, sino que también por tipo de indicador, facilitará reconocer vacíos en la forma en que se está observando y evaluando a la subdirección.

El Instrumento 3, a continuación, es utilizada para el análisis de la estrategia de evaluación de la subdirección, de acuerdo con su exhaustividad y coherencia en la medición de los objetivos de los servicios/ programas/iniciativas o la misión de la organización.

Instrumento 3: Matriz de análisis de la estrategia de evaluación del SNBP, según su coherencia en la medición de los objetivos de los servicios/programas/iniciativas y la misión de la organización

Organización	Misión	Servicio/programa/iniciativa	Objetivos	Indicadores: categoría	Indicadores: subcategoría	Indicador comprometido/otro	Tipo de indicador
Sistema Nacional Bibliotecas	Contribuir al...	BiblioRedes	Colaborar en...	N usuarios	N usuarios según sexo	Comprometido	Eficacia

Públicas	BiblioMetr	Generar...	N	N	Comprom	Eficacia
	o		préstamos	préstamos	etido	
			a domicilio	a domicilio		
				según		
				sexo		

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del análisis que permite hacer esta Tabla 6, deriva en la identificación de los vacíos de la estrategia de evaluación de la subdirección y la posterior generación de recomendaciones para saldarlos, y mejorar la estrategia para los siguientes periodos.

4.4.3 Instrumentos de análisis de cuestionarios

El Instrumento 4 (anexo a continuación, presenta el cuestionario que se aplicó vía online (enviado por correo) a los coordinadores de ciertas unidades de la Subdirección y algunos de sus servicios. Como se puede ver, esta fue pensada como uno de preguntas abiertas, que permitan un primer acercamiento al objeto de estudio, considerando la imposibilidad de efectivamente coordinar reuniones para entrevistar a cada uno de estos participantes. Este instrumento abierto, pero cuantificable, es una buena forma de comenzar el trabajo de campo, pues, a esta altura, una encuesta estructurada sería generada a partir del propio sesgo del investigador y limitaría demasiado las respuestas.

5. Presentación de resultados

En lo que sigue se exponen los resultados del estudio, estructurados de la siguiente manera: en el primer apartado (5.1) se presenta una descripción de la organización, en base al modelo de las 7 S, en el segundo (5.2), los resultados de la exhaustividad de la batería de indicadores, y en el tercero (5.3), los hallazgos de los cuestionarios aplicados a los directivos sobre la forma en que opera la organización, desde una perspectiva un poco más cualitativa.

5.1 Descripción de la organización: Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas

En este apartado se describe a la organización en cuestión, el Sistema de Bibliotecas Públicas, en base a la revisión y análisis de documentos de diversa procedencia (documentos internos y oficiales), y en función de las dimensiones del Modelo de las 7 S, ajustado, tal como se explicó en el marco teórico y según se expuso en la Figura 9 (página 21):

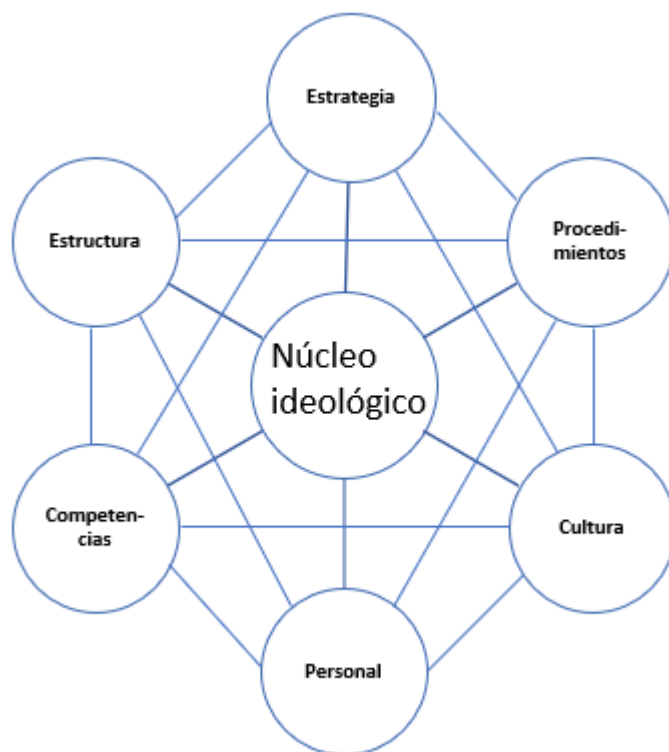


Figura 9: Modelo de las 7 "S" modificado para efectos del estudio.

5.1.1 Del Ministerio a la Subdirección

Entrando en la descripción, el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas es una organización pública, parte del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y dentro de este, está subordinado al Servicio Nacional del Patrimonio Cultural (ex-Dibam).

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio tiene menos de un año de vida, habiendo entrado en vigencia el primero de marzo del 2018, a partir de la publicación del Decreto con Fuerza de Ley (DFL) en el Diario Oficial el día anterior. Con esto, se crean la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, la Subsecretaría del Patrimonio Cultural (cuya tarea es coordinar las acciones del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural) y 15 Secretarías Regionales Ministeriales de Cultura, que se disponen a trabajar en diálogo y coordinación con las 15 Direcciones Regionales del Patrimonio. De esta manera, el nuevo Ministerio de las Culturas, agrupa en una sola entidad los roles y funciones de los antiguos Consejo de la Cultura, Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Dibam) y el Consejo de Monumentos Nacionales (Ministerio de las Culturas, 2018).

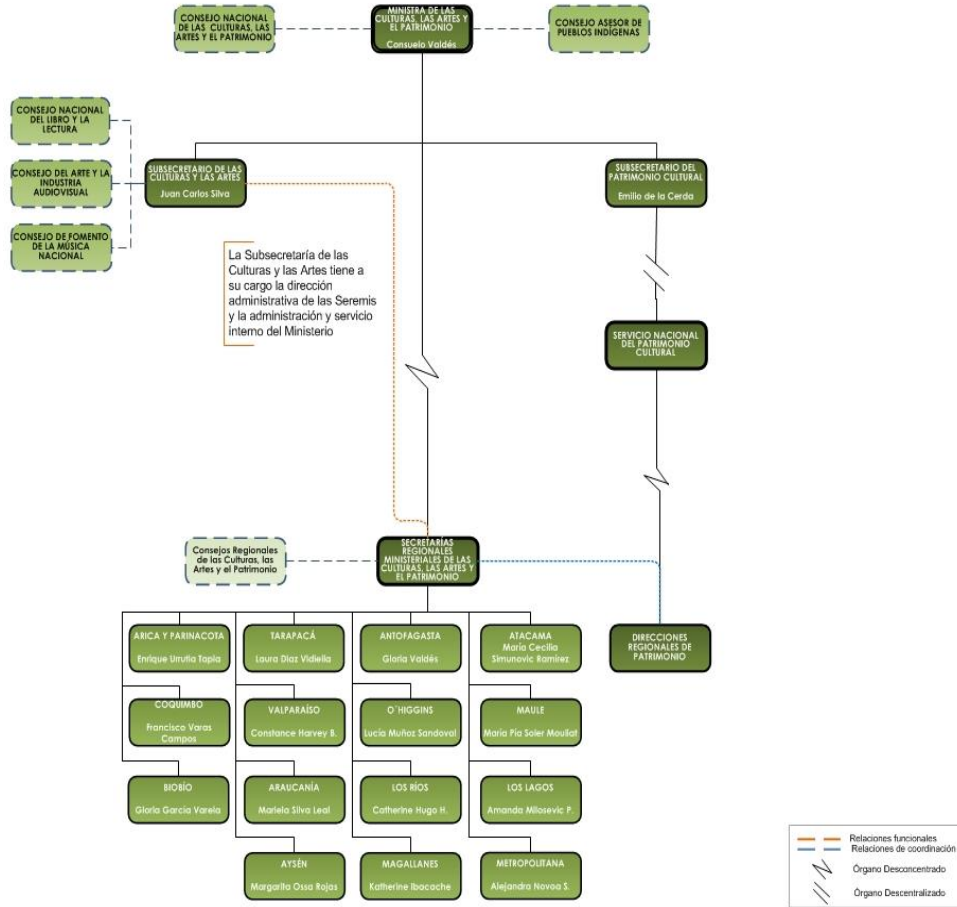


Figura 10: Organigrama del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

La misión ministerial se establece como “promover el conocimiento, la creación, la recreación y la apropiación permanente del patrimonio cultural y la memoria colectiva del país, para contribuir a la construcción de identidades y al desarrollo de las personas de la comunidad nacional y de su inserción internacional. Lo anterior implica rescatar, conservar, investigar y difundir el patrimonio nacional, considerado en su más amplio sentido.” Su principal objetivo es colaborar con el Jefe de Estado en el diseño, formulación e implementación de políticas, planes y programas que contribuyan al desarrollo cultural y patrimonial de manera armónica y equitativa en el país. Su quehacer está regido por los principios de diversidad cultural, democracia y participación, el reconocimiento cultural de los pueblos indígenas, el respeto a la libertad de creación y valoración social de los creadores y cultores, el reconocimiento de las culturas territoriales, el reconocimiento

del patrimonio cultural como bien público, el respeto a los derechos de creadores y cultores y la memoria histórica (Ministerio de las Culturas, 2018).

Ahora, respecto del **Servicio Nacional del Patrimonio Cultural (SNPC)**, sus objetivos son “implementar políticas y planes y diseñar y ejecutar programas destinados a dar cumplimiento a las funciones del Ministerio, en materias relativas al folclor, las culturas tradicionales, las culturas y patrimonio indígena, el patrimonio cultural material e inmaterial, y la infraestructura patrimonial, como asimismo a la participación ciudadana en los procesos de memoria colectiva y definición patrimonial. [Además], podrá realizar estudios, investigaciones o prestar asistencia técnica a organismos en materias de su competencia” (Ministerio de las Culturas, 2018).

En figura 11, se muestra el Organigrama del Servicio Nacional del Patrimonio, que muestra la estructura que organiza a las distintas subdirecciones y unidades con mayor autonomía, como pueden ser los museos nacionales o el Consejo de Monumentos Nacionales.

A nivel presupuestario, éste se asigna por medio de tres programas, a saber, 01, 02 y 03. El primero corresponde al servicio propiamente tal, el segundo corresponde al Programa Biblioredes y el 03 corresponde al Consejo de Monumentos Nacionales.

Con su creación, se designa la figura de un Director Nacional, quien será el jefe superior del servicio, que se encuentra define que estará desconcentrado territorialmente a través de las Direcciones Regionales del Patrimonio. Junto con esto, se crean los sistemas de Museos, Bibliotecas y Archivos, que serán administrados por este servicio, y se crea el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, constituido por las bibliotecas dependientes del Servicio como también por las bibliotecas públicas que voluntariamente se integren. El SNBP tiene por objeto otorgar asesoría técnica y capacitación; promover, difundir, desarrollar, fortalecer y coordinar al conjunto de bibliotecas públicas que lo integren, promoviendo su creación y desarrollo. Parte de los objetivos o productos estratégicos del SNPC es el acceso a bibliotecas que refiere a “consultas y préstamos de los materiales bibliográficos (en diversos soportes), que forman parte de las colecciones permanentes e itinerantes del Servicio, como la difusión y puesta en valor de las colecciones patrimoniales, sus servicios, programas, proyectos e instituciones dependientes a través de actividades de extensión cultural, publicaciones y comunicaciones (Ministerio de las Culturas, 2018)”. Los demás productos estratégicos (4 en total) incluyen el acceso a museos, acceso a archivos y la conservación e investigación del patrimonio cultural.

Para cada uno de los productos estratégicos se estima un presupuesto anual, que para el año 2018 fue resuelto según lo que exhibe la Tabla 4. Nótese que el acceso a bibliotecas es el que obtiene la más alta proporción del presupuesto total del SNPC.

Tabla 4: Presupuesto 2018 para los productos estratégicos del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural

	Producto Estratégico	Presupuesto 2018	
		Miles de pesos (\$)	%
1	Acceso a Museos	11,958,691	22.95%
2	Acceso a Bibliotecas	20,063,629	38.51%
3	Acceso a Archivos	4,384,853	8.42%
4	Conservación e Investigación del Patrimonio cultural	11,541,449	22.15%

Fuente: Ficha de definiciones estratégicas 2015-2018 Servicio Nacional del Patrimonio Cultural

Los clientes o públicos beneficiarios del SNPC y, por ende, del SNBP, son presentados y cuantificados en la siguiente tabla:

Tabla 5: Beneficiarios del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural

	Clientes	Cuantificación
1	Estudiantes de enseñanza preescolar, básica, media y universitaria.	4253735
2	Adultos y adultos mayores.	9547634
3	Investigadores.	5685
4	Turistas.	1838575
5	Grupos carenciales de la sociedad y geográficamente aislados.	2853292
6	Profesores	176893
7	Organismos Públicos (Ministerios, Juzgados, Universidades, etc.)	379

8	Organismos Privados (Empresas, Corporaciones, Fundaciones, etc.)	601
9	Autores	107
10	Organismos Privados que cautelen bienes patrimoniales de uso público (museos y centros culturales privados, ONG's, etc)	452
11	Niños en establecimientos hospitalarios	363026
12	Bibliotecas Privadas	445
13	Medios de Comunicación	3332
14	Público en General	15569928
15	Discapacitados visuales	44219
16	Organizaciones de los pueblos originarios en Chile, reconocidos por la Ley 19.253, además del pueblo tribal afrodescendiente de la región de Arica y Parinacota y las familias chango de la Caleta Chañaral de Aceituno, Región de Atacama, de acuerdo al Artículo 1.2 del Convenio 169 de la OIT.	5535
17	Cultores/as Tradicionales	12052
18	Instituciones públicas y privadas vinculadas a la gestión patrimonial.	100
19	Personas pertenecientes a comunas donde existen sistemas de patrimonio material e inmaterial integrado, y que en su conjunto abordan tres ámbitos del Patrimonio Cultural: protección, reconocimiento y gestión local.	4017352

Fuente: Ficha de definiciones estratégicas 2015-2018 Servicio Nacional del Patrimonio Cultural

En lo que sigue, se describe específicamente al **Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas**. La Figura 12 (abajo) se exhibe su organigrama o lo que corresponde a la estructura en el Modelo de McKinsey. Si bien este es anterior al 2018 y, por tanto, considera la estructura de la Dibam, esta no ha variado para efectos de este análisis. Interesa describir las divisiones de esta organización y a grandes rasgos cómo se enmarca en la ex-Dirección Nacional. En la imagen, el SNBP se encuentra en la tercera división horizontal y bajo su supervisión están el Programa BiblioRedes, el Programa BiblioMetro, 15 Coordinaciones Regionales, la Biblioteca de Santiago y 6 Bibliotecas Regionales.

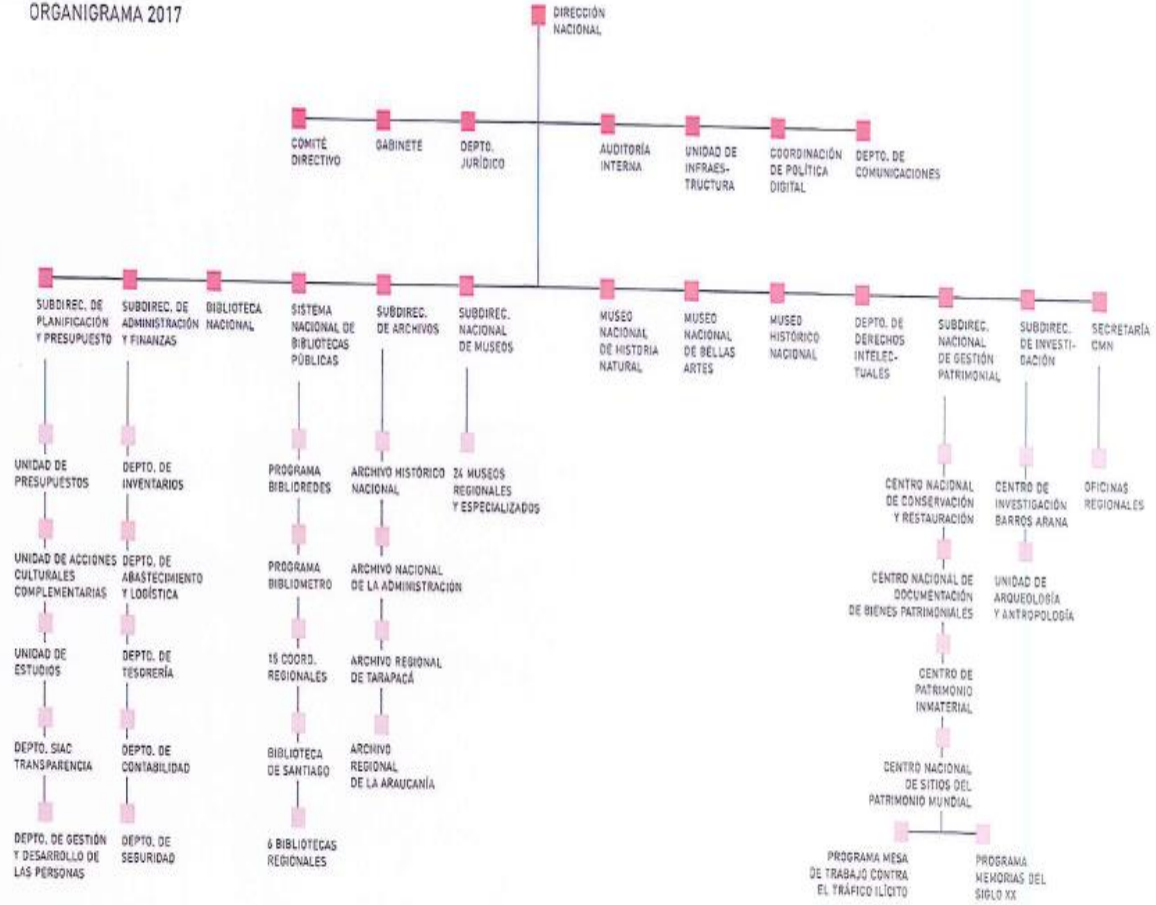


Figura 11: Organigrama de la Dirección Nacional

La misión del SNBP, según es declarado en la página web de la organización, es “contribuir al desarrollo integral de los miembros de una comunidad determinada y a su propia identidad, con la participación de la comunidad, actuando como puente entre la cultura acumulada y el libre acceso de dicha comunidad a la información, conocimiento y recreación”.

Ahora, para cumplir con esta misión, los roles y funciones se estructuran tal como se exhibe en la Figura 11 a continuación.

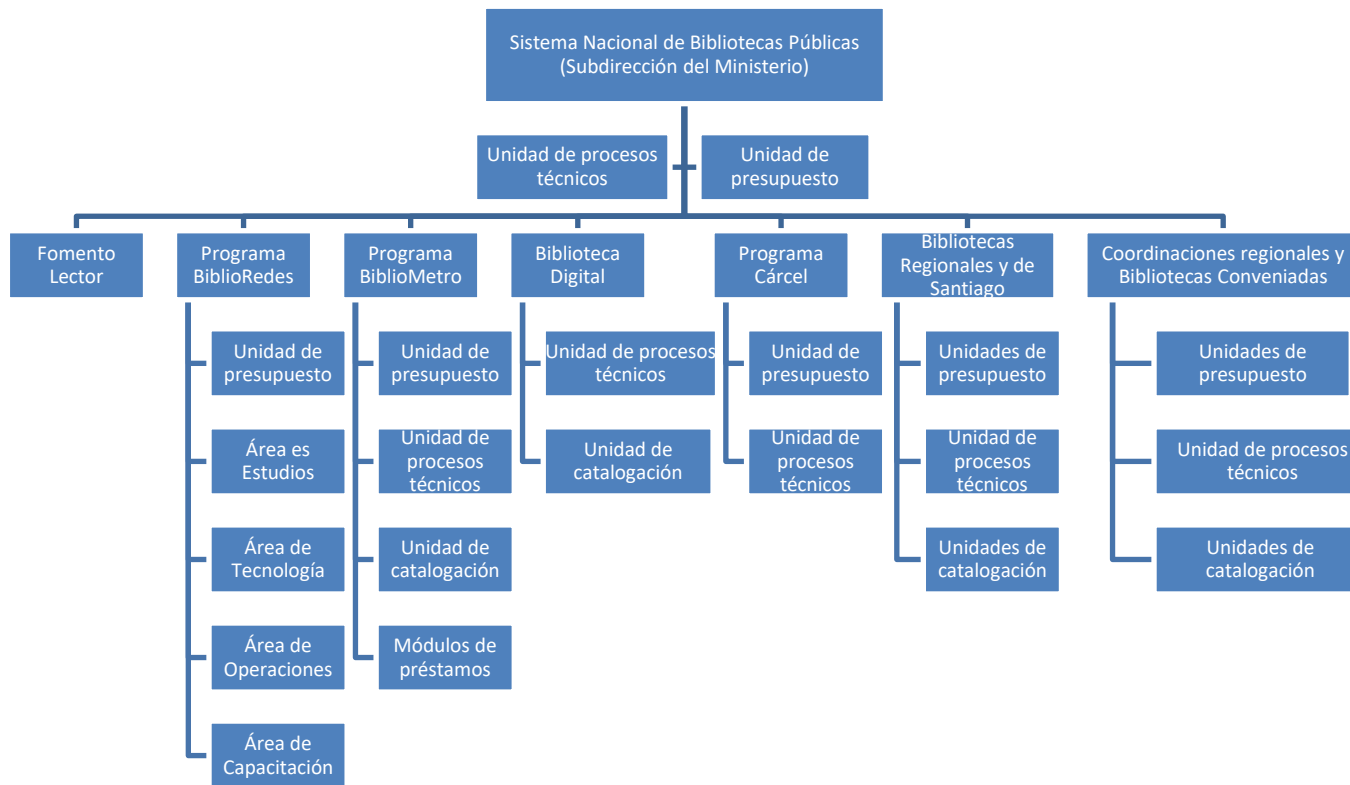


Figura 12: Organigrama de unidades y cargos de la Subdirección

De acuerdo con el organigrama de la dirección (Figura 11) y el de la subdirección (Figura 12), se entenderá que la organización se sostiene principalmente en siete iniciativas o servicios: Fomento lector, el Programa BiblioRedes, el programa BiblioMetro, Biblioteca Pública Digital, el Programa de Bibliotecas en Cárceles, además de las bibliotecas regionales, incluyendo a la Biblioteca de Santiago, y las Coordinaciones regionales y bibliotecas con convenio con el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. En la Figura 12, se observa que cada una de las unidades o iniciativas cuenta con una Unidad de presupuesto, una Unidad de procesos técnicos y, en algunos casos, una Unidad de catalogación.

El foco del trabajo de esta subdirección ha estado en poder contribuir a aumentar el acceso a la cultura acumulada, lo que se inscribe dentro del primer objetivo estratégico que indica como nudo central el dar acceso a la información, en todos sus formatos, a todos los habitantes del país.

Las líneas de acción para concretar esto son los diversos programas en ejecución (Programas BiblioRedes, BiblioMetro, Biblioteca Pública Digital y el actual proyecto de programa Espacios Focalizados de Lectura), la ampliación de servicios y convenios, el aumento de los presupuestos para compra de libros así como la construcción y operación de nuevas bibliotecas regionales.

Ampliando la oferta y la cobertura, de lo que es la columna vertebral de los servicios bibliotecarios que se abordará en los párrafos siguientes, de manera complementaria y progresiva la Subdirección ha proyectado, construido y puesto en operación unidades mayores, bibliotecas regionales, que tienen un tamaño que les permite tener un alcance mayor a nivel territorial, así como de los servicios que poseen, colecciones y metros cuadrados disponibles, y que representa un modelo exhaustivo de servicios y gestión, referente para la región de la que forman parte. Los casos son biblioteca regional de Santiago, Antofagasta, Coquimbo y Coyhaique. Esta línea de trabajo proseguirá en los próximos años, incorporándose bibliotecas regionales en Los Lagos y Magallanes (2020), Araucanía (fines del 2020), Arica y Parinacota (2022), Los Ríos y Bío Bío (2023).

Ahora bien, la red que coordinada y asesora la Subdirección se constituye por medio de convenios con el 95% de las comunas del país, lo que pone de manifiesto que la red que intenta coordinar y promover esta subdirección es una red de bibliotecas municipalizadas, estableciéndose convenios de colaboración y comodato⁵, estándar con cada una de ellas, donde la relación opera sobre una asesoría directa por la parte de la subdirección respecto de los procesos de préstamos, registro de

⁵ Anexo de Comodato

usuarios y circulación de los libros. Adicionalmente proporciona de forma directa los libros, el software que operacionaliza todo el proceso de préstamos, catalogación, registro y de construcción de las colecciones así como reportería estandarizada local y nacional. Esta catalogación se rige por el sistema de clasificación Decimal Dewey (CDD), que estructura, en detalle todo el registro de material de préstamos incorporado.

Por parte de los municipios, el convenio estipula que deben contar con un recinto que funcione como biblioteca, contratar personal y hacerse cargo de las necesidades básicas de funcionamiento.

A diferencia de las bibliotecas que dependen de forma directa del sistema, así como sus programas, en el caso de las bibliotecas públicas comunales, sus funcionarios son de distinto origen y nivel de estudios, por lo que el segundo objetivo estratégico es contar con programas de capacitación permanentes, a distancia, por medio de plataformas que configuran aulas virtuales y que abordan formalizaciones de conocimientos que poseen los funcionarios a nivel de experiencia, a nivel de diplomados o cursos que profundizan entregando herramientas teórica prácticas sobre fomento lector o actividades de extensión de la biblioteca. El objetivo es dotarse de un contingente técnico – profesional estandarizado que permitan fortalecer e igualar los conocimientos necesarios para operar el servicio a nivel tecnológico y del servicio.

Los principales indicadores son cuatro, y se expresan, por un lado, por la adquisición de material (textos), el presupuesto, la cantidad de préstamos y el número de registrados (usuarios).

Tabla N° 6. Presupuestos para compra de libros por tipo de unidad 2010-2017

Unidades / Programas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Proyecto cárcel							6696
Biblioteca Digital				3.500	4.000	6.000	8.000	
Programa Bibliometro	25863	27438	16000	14131	15366	13754	16220	
Biblioteca de Santiago	15653	16356	12355	11621	12976	12331	12603	
Bibliotecas Conveniadas	83571	130591	84519	81168	114497	105357	122591	10194
Total Ejemplares	125087	174385	112874	110420	146839	137442	166110	10194
UNIDADES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ARICA Y PARINACOTA	\$0,00	\$5.000.00	\$0,00	\$3.500.00	\$3.500.00	\$7.500.00	\$3.500.00	\$3.500.00
TARAPACÁ	\$0,00	\$5.000.00	\$0,00	\$6.000.00	\$6.000.00	\$18.300.00	\$6.000.00	\$6.000.00
ANTOFAGASTA	\$0,00	\$5.000.00	\$0,00	\$16.500.00	\$6.500.00	\$28.500.00	\$6.500.00	\$6.500.00
ATACAMA	\$0,00	\$8.500.00	\$0,00	\$12.000.00	\$6.500.00	\$28.000.00	\$6.000.00	\$6.000.00
COQUIMBO	\$0,00	\$10.000.00	\$0,00	\$20.000.00	\$10.000.00	\$31.000.00	\$10.000.00	\$10.000.00
VALPARAISO	\$0,00	\$10.500.00	\$0,00	\$28.000.00	\$23.500.00	\$61.800.00	\$23.800.00	\$23.800.00
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	\$0,00	\$5.000.00	\$0,00	\$17.000.00	\$17.000.00	\$39.800.00	\$30.000.00	\$18.800.00
MAULE	\$0,00	\$11.000.00	\$0,00	\$28.000.00	\$24.500.00	\$52.700.00	\$18.800.00	\$16.500.00
BIO-BIO	\$0,00	\$5.386.00	\$0,00	\$29.500.00	\$29.500.00	\$83.700.00	\$16.500.00	\$31.500.00
ARAUCANÍA	\$0,00	\$5.000.00	\$0,00	\$26.000.00	\$26.000.00	\$73.800.00	\$31.500.00	\$26.000.00
LOS RIOS	\$0,00	\$5.000.00	\$0,00	\$7.000.00	\$7.000.00	\$21.000.00	\$26.000.00	\$7.000.00
LOS LAGOS	\$0,00	\$11.000.00	\$0,00	\$24.500.00	\$26.500.00	\$59.300.00	\$7.000.00	\$16.000.00
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	\$0,00	\$13.000.00	\$0,00	\$19.500.00	\$21.000.00	\$33.500.00	\$16.000.00	\$10.500.00
MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	\$0,00	\$9.000.00	\$0,00	\$9.000.00	\$9.000.00	\$16.500.00	\$10.500.00	\$9.500.00
METROPOLITANA	\$0,00	\$8.000.00	\$0,00	\$33.000.00	\$33.000.00	\$91.900.00	\$9.500.00	\$30.000.00
SUBDIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS	\$717.463.000	\$333.614.000	\$687.000.000	\$354.500.000	\$524.300.000	\$35.000.000	\$548.978.000	\$548.890.000
Sub-Total	\$717.463.000	\$450.000.000	\$687.000.000	\$578.000.000	\$744.400.000	\$628.800.000	\$675.578.000	\$770.490.000

	000	0.000	0.000	0.000	.000	000	000	000
Biblioteca Regional de Antofagasta	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$10.000.000	\$0	\$15.000.000	\$15.000.000
Biblioteca Regional de Copiapó	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$10.000.000	\$0	\$15.000.000	\$15.000.000
Biblioteca Santiago Severín	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$10.000.000	\$0	\$15.000.000	\$15.000.000
Biblioteca Regional de Talca	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0	\$0	\$5.000.000	\$5.000.000
Biblioteca Regional Puerto Montt	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0	\$0	\$15.000.000	\$15.000.000
Biblioteca Regional de Coyhaique	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0	\$0	\$15.000.000	\$15.000.000
Dibamóvil Ovalle	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3.000.000	\$0	\$3.000.000	\$0
Dibamóvil RM	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0	\$0	\$3.000.000	\$3.000.000
Dibamóvil Talca	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0	\$0	\$3.000.000	\$3.000.000
Bibliomóvil Coyhaique	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0	\$0	\$3.000.000	\$3.000.000
Sub- Total	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$33.000.000	\$0	\$92.000.000	\$89.000.000
Biblioteca de Santiago	\$172.000.000	\$157.920.000	\$146.000.000	\$135.000.000	\$151.100.000	\$151.654.000	\$148.397.000	\$114.762.000
Programa Bibliometro	\$251.000.000	\$251.000.000	\$146.000.000	\$145.874.000	\$160.000.000	\$164.800.000	\$171.062.000	\$132.186.000
Proyecto Cárcel						\$48.000.000	\$36.983.694	\$40.000.000
BD				\$56.000.000	\$29.400.000	\$53.500.000	\$95.000.000	
	\$423.000.000	\$408.920.000	\$292.000.000	\$336.874.000	\$340.500.000	\$417.954.000	\$451.442.694	\$286.948.000
Total	\$1.140.463.000	\$858.920.000	\$979.000.000	\$914.874.000	\$1.117.900.000	\$1.046.754.000	\$1.219.020.694	\$1.146.438.000
Costo promedio total ejemplares	\$9.117	\$4.925	\$8.673	\$8.285	\$7.613	\$7.616	\$7.339	\$112.462

La tabla N°6, muestra cómo han evolucionado los presupuestos asignados a la compra de textos y ejemplares, los cuales se han mantenido en su punto más altos de los últimos siete años, sobrepasando los mil millones, lo que ha permitido poder adquirir mayor cantidad de unidades.

También muestra, cómo ha permitido que las distintas unidades, del sistema, puedan contar con presupuestos asignados, de manera tal de tener un marco presupuestario propio. En el año 2010, la compra se realizaba completamente a nivel centralizado.

La compra de libros ha ido afinando, año a año, una metodología de selección que involucra a las unidades de compra, que elige, a partir de una lista que confecciona un comité, constituido para estos efectos, elaborando una lista de títulos⁶ que intenciona una selección (elección dentro del listado) de textos a nivel regional, tarea que deben concretar las coordinaciones regionales con las bibliotecas de su región.

Estas listas de títulos y de ejemplares (cantidad de títulos por región, comuna o biblioteca) se compran a nivel centralizado por medio de plataforma de compras del Estado (Chilecompras) directamente por convenio marco (proceso de compra directa, que permite agilizar la compra y los tiempos asociados).

Una vez adquiridos, se catalogan y se registran en software ALEPH, aplicación que permite y opera la circulación de los textos, para todo el sistema, lo que se denomina circulación, concepto que comprende el registro, catalogación, asignación a cada biblioteca (itemización) proceso que culmina cuando queda disponible al usuario final, para su consulta y préstamo (en este caso a domicilio) y se distribuyen a cada una de las regiones y comunas, de acuerdo a las solicitudes de compra realizadas.

El software estandariza el proceso de catalogación, registro de usuarios y de circulación (prestamos) de todo el sistema. En las siguientes tablas se muestran el número de registrados y de préstamos de los últimos cinco años.

El promedio de registrados nuevos esta en ciento veinte y ocho mil (128.000) usuarios, mientras que el préstamo esta en dos millones de libros, por año.

⁶ Los criterios que utiliza este comité para la selección deben contemplar los siguientes aspectos generales. Universalidad de los temas y públicos, la imparcialidad en la selección, incluir distintos niveles de diversidad a nivel de temáticas, calidad de la materialidad y de los contenidos, la pertinencia y actualidad de los mismos.

Tabla N° 7. Registrados Nuevos por Año.

Etiquetas de fila	Cantidad Registrados	% respecto del Total
2014	126.203	19,7%
2015	111.154	17,3%
2016	136.851	21,3%
2017	130.272	20,3%
2018	136.629	21,3%
Total general	641.109	100,0%

Tabla N° 8. Cantidad de préstamos por año. Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas

Etiquetas de fila	Cantidad Préstamos	% respecto del Total
2014	1.922.082	19,2%
2015	1.879.282	18,7%
2016	1.972.273	19,7%
2017	2.090.212	20,8%
2018	2.169.877	21,6%
Total general	10.033.726	100,0%

La relación, a nivel regional, con cada municipio, se realiza con los Coordinaciones Regionales, una por cada región, cuya función es velar que se ejecuten estos convenios, con los parámetros establecidos así como promover y ampliar los servicios que se prestan a nivel comunal.

Los objetivos estratégicos tres y cuatro, que versan sobre fomentar el acervo y la identidad local a través de la difusión del patrimonio y fomentar la participación y la gestión territorial, se realizan a través del trabajo a nivel local con el Programa Memorias del Siglo XX y con la construcción digital de Contenidos Locales.

El quinto objetivo estratégico busca obtener los recursos financieros necesarios para contar o acrecentar los presupuestos anuales que permitan implementar los servicios y programas que desarrolla la subdirección por medio del cumplimiento de indicadores de gestión (PMG, Desempeño Colectivo y Gestión Interna) y presupuestarios institucionales como son los indicadores de Ley de Presupuestos.

Es importante señalar, que los servicios implementados (en bibliotecas públicas) o ejecutados (programas) se entregan a la comunidad con el objetivo de que la comunidad consuma estos

contenidos. La visión que tiene sobre sí misma, es que es una organización de alcance técnico, en la conservación y puesta en valor para comunidad.

A continuación, serán descritos los principales programas de la subdirección, esto es, BiblioRedes, BiblioMetro, Programa Espacios Focalizados (Biblioteca carcelaria) y Biblioteca Pública Digital, para luego continuar con la descripción de la estructura organizacional del SNBP.

El Programa Biblioredes es evaluado y monitoreado por DIPRES y MIDESO. Mientras que los Programas BiblioMetro y Biblioteca pública Digital se encuentran en proceso de formulación de sus iniciativas como programas sociales evaluados y monitoreados por MIDESO.

5.1.1.1 Programa BiblioRedes

BiblioRedes es uno de los principales programas del SNBP y su fin es contribuir a la inclusión digital de la población con dificultades de conectividad por factores socioeconómicos y/o por aislamiento territorial. Esto lo hace brindando acceso y habilitación en el uso de las TICs. Su propósito refiere a que los usuarios/as del SNBP con baja conectividad, gratuitamente accedan a Internet y adquieran competencias digitales y de creación de contenido digital. Esto se operacionaliza en tres componentes que estructuran el programa: Acceso a Internet, Capacitación y Elaboración y publicación de contenidos virtuales locales (Evaluación Programas Gubernamentales, 2016).

La población potencial del programa está definida entonces como aquella con dificultados de conectividad, sea por problemas socioeconómicos o por habitar en zonas aisladas territorialmente. Para el año 2009, la población potencial se definió como 2.964.879 millones de personas que podrían ser beneficiadas por el programa a nivel país. De este total, 2.853.292 corresponden a la población objetivo del programa, de las que 2.348.287 son personas pobres (según definición encuesta CASEN) de las comunas en las que existen bibliotecas públicas o laboratorios que participan del Programa BiblioRedes. Además, se consideran a 505.005 personas que viven en comunas con una categorización “alta” o “crítica” de aislamiento según la SEBDERE.

El programa comenzó a ser ejecutado en el año 2002 y continúa hasta la actualidad. Tiene presencia en 323 comunas (de las 346 del país). En concreto, esto implica que tiene una cobertura comunal del 93,5% de la totalidad de las comunas aisladas o con población vulnerable, que mantiene un convenio con la organización SNBP o la ex-Dibam para ejecutar el programa. Además, los servicios de capacitación e-learning y contenidos locales son potencialmente accesibles desde cualquier zona del país con conexión a Internet, ampliando la cobertura.

En cuanto a su estructura, el programa es dirigido por una Coordinación Nacional dependiente de la ex-Dibam y se articula con la SNBP y sus 15 coordinaciones regionales. 19 encargados regionales de operaciones (ERO) y 17 encargados de laboratorios BiblioRedes (ELAR) complementan su estructura de funcionamiento. Se cuenta además con un laboratorio móvil por cada región, cada uno dotado en promedio de 13 computadores portátiles. Para su implementación local, el programa se vincula con los municipios, ya que el 98,5% de las bibliotecas públicas son de dependencia municipal. La relación con éstas se sostiene legalmente en un contrato de prestación de servicios y comodato que suscribe la autoridad municipal con el Programa, como una ampliación del convenio que posee ésta con la Subdirección de Bibliotecas Públicas. El programa trabaja con los encargados de las bibliotecas y define un Encargado del Programa en la Biblioteca (EPB), quien se coordina con los equipos regionales del programa para garantizar la operatividad de los servicios de conexión, proveer los cursos de capacitación presencial a los usuarios y trabajar junto con equipos regionales en el apoyo de los usuarios para producir contenidos locales.

A nivel central dependen de la Coordinación Nacional las siguientes áreas, que son parte de su organigrama, a saber, área de tecnología, área de estudios, área de operaciones, área de capacitación y área de administración y finanzas. Es importante señalar, que a diferencia de lo que sucede en el resto de la institución, sus subdirecciones, unidades o iniciativas, el programa BiblioRedes tiene y administra un presupuesto propio, donde su ejecución depende en exclusiva de la responsabilidad del Coordinador Nacional del Programa.

Con respecto a su estrategia, el programa se financia con aporte fiscal y municipal, lo que solventa los sueldos de funcionarios que atienden las bibliotecas y el copago por el servicio de enlace (conexión banda ancha). Las fuentes extrapresupuestarias representan entre un 35% (2012) y un 38% (2013 a 2015) del financiamiento total del programa.

Tabla N° 9. Evolución presupuestaria del Programa Biblioredes.

2016	2017	2018	2019
\$5.396.086.000	\$4.616.339.000	\$5.314.577.000	\$6.559.760.000

A continuación se detallan, el propósito y los componentes, en los cuales se organiza el programa, en virtud de sus objetivos declarados y acorde con su presentación en matriz de marco lógica.

PROPOSITO: Usuarios/as del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas con dificultades de conectividad por factores socioeconómicos y/o por aislamiento territorial, gratuitamente acceden a internet y adquieren competencias digitales y de creación de contenido digital.

El programa se operacionaliza a través de tres componentes, estos son: a) Acceso a Internet, b) Capacitación y c) Elaboración y publicación de Contenidos Virtuales Locales.

1) Acceso a Internet. Consiste en el acceso gratuito a la web a través de una plataforma tecnológica disponible en las 454 bibliotecas públicas, 18 laboratorios asociados y 26 museos de la DIBAM. Desde los equipos instalados en las bibliotecas y provistos por el programa, se accede a conexión vía banda ancha, además se dispone de conexión inalámbrica o WI FI a la que los usuarios se conectan desde sus propios dispositivos (tablets, smartphones, notebooks). Los servicios de conexión son provistos por una empresa externa (ENTEL), contratada por cinco años, a través de una licitación pública.

2) Capacitación Los servicios de capacitación se entregan a los usuarios en dos formatos distintos, presenciales y e-learning: i) Capacitación presencial: dirigida a usuarios de bibliotecas públicas y laboratorios, la que es directamente impartida por los Encargados del Programa en las Bibliotecas (EPB) o por los Encargados de Laboratorios Regionales o ELAR (en el menor de los casos). También, se entrega capacitación presencial a personas privadas de libertad en recintos penitenciarios.

Los EPB son capacitados periódicamente por los equipos regionales y se cuenta para estos objetivos con material pedagógico de apoyo denominado "Manuales de actualización". La oferta base de cursos que posee el programa es actualizada anualmente y se divide en capacitación básica y complementada. En la capacitación básica se apunta al desarrollo de competencias graduales de uso básico del computador, de Word, del correo electrónico y la navegación por la web, en tanto que la capacitación complementada, -dirigida a usuarios que han realizado el curso de alfabetización digital- consta de cursos sobre programas específicos, de redes sociales y web y de alfabetización informacional. La oferta de cursos que se imparten en las bibliotecas, depende de distintos factores, como la demanda de los usuarios, el nivel de competencias digitales de los usuarios y las capacidades efectivas del encargado del programa en la biblioteca (EPB) para impartirlos. ii) Capacitación e-learning: oferta que se dirige a usuarios presenciales de las bibliotecas, y además amplía sus destinatarios a usuarios virtuales a través de su plataforma web, "Aula Virtual BiblioRedes" (<http://moodle.biblioredes.cl>). Ofrece a la comunidad oportunidades de capacitación para desarrollar competencias diversas a través de más de 20 cursos a los que se

puede acceder desde cualquier lugar con conexión a Internet. Los cursos son gratuitos, guiados por tutores y tienen una duración de entre 20 y 60 horas cronológicas. En la plataforma los participantes encuentran todos los recursos necesarios para llevar a cabo su proceso de formación.

3) Elaboración y publicación de Contenidos Virtuales Locales Los servicios que presta este componente a los usuarios comprenden la asesoría para la creación de contenido y el soporte para la generación y publicación de los mismos. Estos contenidos producidos y publicados en el marco del programa tienen definidos ciertos requisitos de calidad para su publicación y posterior difusión. Los servicios que presta este componente están dirigidos a dos tipos de usuarios, los usuarios presenciales de las bibliotecas públicas y sus encargados, y los usuarios virtuales, los que por medio de la plataforma pueden generar contenidos a distancia. Los contenidos generados están vinculados al patrimonio local y poseen, en general, un componente verbal – descriptivo- y un componente de imagen visual o audiovisual de apoyo a la presentación.

5.1.1.2 BiblioMetro

BiblioMetro es otro de los programas del SNBP, cuyo propósito es brindar acceso gratuito, universal y democrático a libros y revistas de interés general y recreativo, a personas que transitan por el Metro de Santiago. Como fin, busca favorecer el ejercicio del derecho a la lectura en todos los formatos y soportes. Con esto, el programa combate el problema social que es el bajo acceso a la lectura de las personas. En concreto, el programa funciona principalmente en torno a módulos de préstamos dentro de las estaciones de Metro, donde quien se inscribe de forma gratuita, puede acceder a préstamos a domicilio de material de lectura en el formato que desee. BiblioMetro se sostiene en tres componentes: el desarrollo de colecciones, el préstamo a domicilio de libros y revistas, y actividades de fomento lector.

La población potencial del programa entonces son las personas que transitan por las 19 estaciones del Metro de Santiago en las que hay módulos de préstamo de BiblioMetro. En números, esta población para el 2018 es de 570.155.

En pos de su funcionamiento, el Programa BiblioMetro se complementa con el Programa BiblioRedes en su etapa de ejecución, en cuanto el segundo provee el soporte tecnológico para sus operaciones, entregando un servicio de conexión a Internet para los usuarios mediante WiFi en los puntos de préstamo (módulos de préstamos).

En términos estratégicos, el presupuesto 2018 del programa se dividió por cada componente de forma que el primero (desarrollo de colecciones) corresponde al 29% del gasto total en componentes (287.023.000 pesos), el segundo (préstamo a domicilio de libros y revistas) al 65% (650.260.000 pesos) y el tercero (actividades de fomento lector) a un 6% (57.126.000 pesos).

5.1.1.3 Biblioteca Pública Digital

El tercer programa, Biblioteca Pública Digital, es el más reciente de los tres y viene a resolver el mismo problema social del que intenta hacerse cargo BiblioMetro: el bajo acceso a la lectura de las personas en Chile, por medio de la entrega de acceso gratuito digital a libros y audio libros de interés general y recreativo a las personas con RUT chileno. Por medio de esta plataforma online que sirve como punto de préstamo, previo registro, se busca a modo de fin, favorecer el ejercicio del derecho a la lectura, en todos sus formatos y soportes. La invitación es a toda persona con RUT y acceso a Internet. En base al cálculo del número de personas con acceso a Internet en Chile para el 2019, se considera una población potencial para ese año de 16.326.728 usuarios.

Biblioteca Pública Digital se estructura en base a dos componentes: desarrollo de colecciones digitales y préstamo de ejemplares de libros, audio libro y video libro.

Para su funcionamiento óptimo, este programa es complementado o está en alianza con BiblioMetro y la Biblioteca de Santiago, ambos colaboradores en su etapa de ejecución. En el caso de BiblioMetro, se complementan los sistemas de préstamos, integrando en los Módulos de auto-atención, información y acceso a la plataforma de préstamo digital de la Biblioteca Pública Digital. Lo mismo sucede para la alianza que establece con la Biblioteca de Santiago, en cuanto se complementan los sistemas de préstamos, integrando en las dependencias de la biblioteca un tótem informativo y con acceso al préstamo digital de la Biblioteca Pública Digital. De esta manera, se pretende acceder a un mayor número de usuarios, apostando por la complementariedad de los servicios para facilitar la participación por parte del público objetivo.

En cuanto a la división de los gastos por componente, o estrategia del programa, para el primero (desarrollo de colecciones digitales) se destinaron 120.000.000 pesos, es decir, un 60% del gasto total en componentes, y para el segundo, 80.500.000, o sea un 40% del total de gasto para los componentes, que es de 200.500.000 pesos.

5.1.1.4 Programa Espacios Focalizados de Lectura (Cárceles)

Este programa se vincula directamente con Gendarmería, institución que administra la red de cárceles públicas y concesionadas de Chile.

Comprende dos procesos paralelos para levantar bibliotecas, al interior de los recintos penitenciarios. Se inserta dentro de los planes de capacitación que posee la institución para su población penal.

Estos dos procesos confluyen, para ofrecer una oferta conjunta. Por un lado, la subdirección, a partir del convenio de colaboración y comodato, refacciona un espacio, al interior del penal que entrega Gendarmería. Este espacio es una biblioteca que cumple con el estándar que tienen todas las bibliotecas públicas. Espacios amplios, con mobiliario adecuado para la lectura. Estanterías abiertas en que interactúan directamente los usuarios. Opera con las mismas capacidades técnicas y tecnológicas y se capacita al personal que atiende.

Por el lado del programa BiblioRedes, éste realiza las instalaciones de software y hardware necesarios para que opere el servicio de capacitación presencial. Adicionalmente, y a consecuencia de que los usuarios, por sus características, no pueden acceder libremente a internet, se construyó una plataforma de con diversos contenidos y herramientas digitales, para que “naveguen” los usuarios, simulando un navegador y cargando una cierta cantidad de sitios o paginas preestablecidas.

El programa Biblioredes, a nivel de equipamiento, redestina PCs de Bibliotecas públicas, proceso que se da en un nuevo contrato licitado con el proveedor de recursos tecnológicos (ENTEL) en que se renueva el parque completo del equipamiento, permitiendo remasterizar el equipamiento y destinarlo a las bibliotecas carcelarias. Este proceso es muy conveniente, al reutilizar el equipamiento sin tener que darlo de baja.

5.1.2 Descripción del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, en base a las variables de la estructura organizacional

Para profundizar en la descripción de la estructura organizacional, se tomará como referencia las dimensiones o variables de la estructura organizacional perfiladas por Mario Soko, esto es, tendencia a la especialización, tendencia a la estandarización, grado de formalización, grado de

centralización, grado de complejidad, tamaño de la organización, y la tecnología como componente y determinante de su estructura.

La primera dimensión, de **tendencia a la especialización**, está ligada a la división del trabajo. Refiere a los conocimientos que hay que tener para desempeñar una tarea de la organización o para ocupar un cargo. La división del trabajo supone la especialización y, a su vez, el incremento de la especialización en cualquier función tendrá como consecuencia una mayor especialización de las funciones complementarias. Asimismo, el tamaño de la organización variará con la intensidad de especialización de sus funciones claves, pues a mayor especialización, mayor el grado de diferenciación interna. La división del trabajo contribuye al aumento de productividad hasta el momento en que comprometa la eficacia del recurso humano o el grado de respuesta de la organización a sus objetivos.

La **tendencia a la estandarización**, por su parte, alude a la especificación de las tareas y consecuente codificación de los oficios, aplicación de formas definidas y reglamentadas a la estructura de actividades de la organización. Se une a la especialización para un mejor desarrollo de habilidades y de la eficiencia en el manejo de la información.

El **grado de formalización**, muy ligada a la anterior, se refiere al grado de estandarización de las tareas de la organización y, por ende, al grado de control. La toma de decisiones está ligada necesariamente a cierto grado de formalización. Para entenderlo mejor, a medida que la organización se especializa, disminuye el autocontrol y tiende a formalizarse.

La centralización alude a la función de la estructura organizacional de distribuir el poder para hacer posible la toma de decisiones. Se habla de **grado de centralización**, pues es imposible concebir una absoluta centralización o descentralización, ya que en ambos casos la estructura desaparecería. Es más bien un continuo espectro entre la centralización y la descentralización, donde siempre tenderá a ubicarse en algún punto intermedio. Se dice que una estructura está más centralizada si la delegación de autoridad tiende a restringirse a los niveles altos de la organización.

El **grado de complejidad** tiene que ver con el grado de diferenciación y la forma que toma la estructura, que se traduce en dimensiones horizontales, verticales y espaciales. La organización tenderá a ser más compleja tanto si se da una fuerte diferenciación horizontal entre las unidades

que la componen, como si la diferenciación es profunda en la cantidad de niveles jerárquicos, o si la dispersión física o geográfica es alta.

El **tamaño de la organización** es básicamente el número de personas que esta tiene. Ahora, si este aumenta, la organización tenderá a ser más compleja y formalizada. Dado que la diferenciación se mide por el número de niveles, departamentos y oficios, es innegable su relación con el tamaño. El tamaño también alude a la capacidad física de la organización, al número de clientes, a la cantidad de corrientes de entradas y salidas del sistema y a su capacidad financiera en términos de patrimonio o activos netos.

Al hacer referencia a la **tecnología** como componente y determinante de la estructura, se entiende que cada organización tiene un cierto tipo de conocimiento requerido para su funcionamiento. Su rendimiento y capacidad para lograr sus objetivos está en función de la tecnología utilizada. La tecnología ciertamente tiene relación con el tamaño de la organización. Asimismo, si la organización se estandariza e incrementa su orden, el nuevo valor agregado de sus productos o servicios supondrá una mayor demanda de información, un aumento de especialización, en fin, mayor tecnología en cuanto conocimiento aplicado y transformador de insumos.

La organización completa cuenta con 1661 funcionarios, que se distribuyen según la siguiente tabla 10.

Se puede observar que la Dirección, coordina y se relaciona con ocho subdirecciones, tres departamentos y una coordinación. Adicionalmente, se relaciona de forma directa e independiente con tres museos nacionales y el Consejo de Monumentos Nacionales.

Sus directivos forman parte del comité asesor de la dirección. El propósito y los objetivos de las subdirecciones es específico, en el marco del negocio principal que es la conservación del patrimonio y su puesta en valor, la investigación y el conocimiento y uso por parte de la ciudadanía.

Tres unidades o subdirecciones son transversales a la institución, la subdirección de Planificación y Presupuesto, la de Administración y Finanzas y la Coordinación de Políticas Digitales.

El tamaño de la organización, las distintas áreas que la definen en su quehacer, el nivel de especialización y horizontalidad de sus estructura, hacen de ella una organización muy compleja,

donde cada una de ellas, tiene un alcance territorial, que como un total alcanza a todo el territorio nacional.

Tabla N° 10. Unidades del Servicio del Patrimonio y su dotación. Año 2019.

Etiquetas de fila	Cuenta de Estamento	% respecto del total
SUBDIRECCION BIBLIOTECAS PUBLICAS	486	29,3%
SUBDIRECCION DE MUSEOS	271	16,3%
SUBDIRECCION BIBLOTECA NACIONAL	195	11,7%
CONSEJO DE MONUMENTOS NACIONALES	123	7,4%
SUBDIRECCION ARCHIVOS NACIONALES	107	6,4%
DIRECCION	93	5,6%
SUBDIRECCION DE PLANIFICACION Y PPTO.	81	4,9%
MUSEO NACIONAL DE HISTORIA NATURAL	69	4,2%
MUSEO HISTORICO NACIONAL	51	3,1%
SUBDIRECCION ADMINISTRACION Y FINANZAS	49	3,0%
MUSEO NACIONAL DE BELLAS ARTES	46	2,8%
SUBD. NACIONAL DE GESTION PATRIMONIAL	43	2,6%
COORD POLITICAS DIGITALES	20	1,2%
PROPIEDAD INTELECTUAL	12	0,7%
DEPARTAMENTO ASESORIA JURIDICA	10	0,6%
SUBDIRECCION NACIONAL DE INVESTIGACION	5	0,3%
Total general	1661	100,0%

Como indica la tabla N° 10, la Subdirección de Bibliotecas representa el 29% del total de funcionarios de la organización, esto es 486 funcionarios.

Se distribuye en 23 unidades, de las cuales 5 se concentran a nivel centralizado, en la subdirección de bibliotecas, mientras que el resto tiene una distribución regional. Ahora bien, el tamaño de estas unidades es diverso, por ejemplo: la biblioteca de Santiago, concentra 90 funcionarios, lo que representa el 19% del total.

Por otra parte, a nivel de las coordinaciones regionales y bibliotecas regionales, la dotación de funcionarios fluctúan desde una dotación de 22 funcionarios hasta 4 funcionarios, lo que supone una heterogeneidad mayor, pensando en que estas coordinaciones deben relacionarse con las bibliotecas en convenio, número dado por el tamaño o número de comunas, que dentro de una región tengan vigente este tipo de relación. Los factores como población, cantidad de bibliotecas

por comuna, tamaño territorial de la región o dificultad de conectividad no se relacionan con el tamaño de la coordinación a nivel de los funcionarios que disponen para implementar y ejecutar los objetivos explicitados.

Tabla N° 11. Cantidad de funcionarios por Estamento

Cuenta de Dependencia	Etiquetas de columna	
Etiquetas de fila	SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS PUBLICAS	% respecto del Total
ADMINISTRATIVO	193	39,7%
PROFESIONAL	164	33,7%
COD. DEL TRABAJO	44	9,1%
TÉCNICO	41	8,4%
AUXILIAR	27	5,6%
(en blanco)	15	3,1%
DIRECTIVO	2	0,4%
Total general	486	100,0%

Al revisar por tipo de estamento, podemos observar que un 40% del total de los funcionarios corresponde al estamento Administrativo. Este número elevado, se explica producto de que en esta categoría un número alto corresponde a funcionarios que atienden a público.

Un 10% de la dotación corresponde a vigilantes, mientras que sólo el 0,4% son directivos.

La dotación profesional y técnica representa el 42% del total, donde la categoría profesional aporta un 34%.

Tabla N° 12. Distribución porcentual de cantidad de funcionarios por unidad o programa.

Programas y Unidades	SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS PUBLICAS	% respecto del total
C.BB.PP. REG.	257	52,9%
BIBLIOTECA DE SANTIAGO	90	18,5%
BIBLIOMETRO	59	12,1%
BIBLIOREDES	32	6,6%
SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS PUBLICAS	16	3,3%
SECCION PROCESOS TECNICOS	13	2,7%
SEGURIDAD HERRERA	10	2,1%
SECCION ADMINISTRACION	5	1,0%
PLANIFICACION Y CONTROL PRESUPUESTARIO	4	0,8%
Total general	486	100,0%

Etiquetas de fila	SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS PUBLICAS	% respecto del Total	
CONTRATA		408	84,0%
COD. DEL TRABAJO		44	9,1%
PLANTA		23	4,7%
HONORARIOS		11	2,3%
Total general		486	100,0%

Tabla N° 13. Calidad Jurídica del tipo de Contrato

Desde el punto de la calidad jurídica del contrato de los funcionarios de la sub-dirección de bibliotecas públicas, el 84% tiene el tipo Contrata, que es un contrato anual, renovable, que incorpora la seguridad social.

Tabla N° 14. Distribución funcionarios municipales

Etiquetas de fila	Cantidad de funcionarios	% respecto del Total
Región de Arica y Parinacota	13	1,6%
Región de Tarapacá	18	2,3%
Región de Antofagasta	26	3,3%
Región de Atacama	18	2,3%
Región de Coquimbo	32	4,0%
Región de Valparaíso	81	10,2%
Región Metropolitana de Santiago	111	13,9%
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	86	10,8%
Región del Maule	40	5,0%
Región de Ñuble	47	5,9%
Región del Biobío	64	8,0%
Región de La Araucanía	144	18,1%
Región de Los Ríos	33	4,1%
Región de Los Lagos	44	5,5%
Región de Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	27	3,4%
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	13	1,6%
Total general	797	100,0%

De acuerdo con esto, la subdirección de bibliotecas públicas, posee un número importante de funcionarios, en relación al servicio, por lo que inicialmente esta organización tiene un tamaño importante que podría caracterizarse de un tamaño mediano. Producto de la relación con los municipios, y la cantidad de bibliotecas que dependen de ellos, produce que la dotación crezca al doble, aumentando en casi 800 funcionarios, cuya distribución a nivel regional depende de la cantidad de comunas en convenio, así como de la cantidad de bibliotecas públicas en funcionamiento.

Producto de esta situación es que la región de la Araucanía, representa el 18% del total de los funcionarios municipales del país, situación que se explica por la gran cantidad de bibliotecas presentes.

Los funcionarios considerados son aquellos que ejecutan los principales servicios a la comunidad así como la dirección de la unidad, comprenden una Jefatura, un encargado del ALEPH, un Encargado del Programa Biblioredes y un administrativo o profesional de apoyo. Ciento veintidós funcionarios realizan o ejecutan todos los servicios, ya que son jefes de bibliotecas unipersonales.

Como la relación es técnica, en que la contraparte de la subdirección depende de las coordinaciones regionales que poseen una cantidad variable de funcionarios para atender un número variable de comunas y bibliotecas, dependiendo del tamaño de la región, es que los procesos técnicos implementados involucran un alto nivel de especialización de las funciones y de diferenciación. El número relativamente pequeño de los funcionarios y la especificidad del trabajo, provoca un uso intensivo de tecnología en los procesos realizados, el manejo de software, la construcción de aplicaciones y la comunicación de bases de datos, entre los servicios, entregados y con otras bases de datos del Estado.

Según esto, el SNBP tiene altos niveles de especialización, de estandarización y de formalización, los cuales están en concordancia con tipos de profesionales u oficios, procesos explícitos y normados.

Tabla N° 15. Distribución tipo de cargo en Bibliotecas en Convenio.

Etiquetas de fila	Cantidad de funcionarios	% respecto del Total
JB - Jefe(a) Biblioteca	277	34,8%
EPB - Encargado(a) Programa BiblioRedes	178	22,3%
Administrativo de Apoyo	138	17,3%
Biblioteca Unipersonal	121	15,2%
Capacitador(a)	36	4,5%
Encargado(a) de Automatización	32	4,0%
Encargado(a) Fomento Lector	11	1,4%
Encargado BiblioMóvil	4	0,5%
Total general	797	100,0%

Sólo un 9% de los recintos pertenecen a la institución de forma directa, la gran mayoría son externos y dependen de convenios que se firman con cada municipio, o en el caso del programa Cárcel, con Gendarmería de Chile.

Tabla N° 16. Cantidad de recintos por tipo de recinto.

Etiquetas de fila	Cantidad de recintos	% respecto del Total
Biblioteca Centro Penitenciario	62	10,2%
Biblioteca Filial	53	8,7%
Biblioteca Móvil	45	7,4%
Biblioteca Pública	392	64,6%
Biblioteca Regional	8	1,3%
Coordinación Regional	16	2,6%
Módulo Bibliometro	31	5,1%
Total general	607	100,0%

La amplia cobertura territorial y la acción que ejecuta la Subdirección opera sobre los convenios pactados con los municipios, donde este tipo de unidad, representa el 90% del total de unidades con las cuales trabaja directa o indirectamente esta coordinación nacional.

Considerando que es una organización pública, los cargos del SNBP están claramente definidos con sus funciones pauteadas y respetan un rango también definido con anterioridad. El personal que trabaja en esta organización, además, es en su mayoría uno capacitado en materias específicas, como es la catalogación de libros o en tecnologías.

Cada función se desarrolla a partir de una definición previa del cargo, que se confecciona y se denomina “perfiles de cargo por competencias laborales”⁷.

En este documento se identifica el nombre de cargo, jefatura directa, unidad de dependencia y lugar de trabajo. Se explicitan los objetivos del cargo y se definen funciones y tareas específicas a cumplir.

Para ello se define con claridad las condiciones y requisitos que debe cumplir el profesional, el administrativo o directores, como nivel educacional que debe poseer, carreras técnicas o profesionales que están consideradas para optar al cargo, así como experiencia previa.

Se describen los conocimientos específicos que debe poseer, generales como leyes y el estatuto administrativo, así como programas específicos, por ejemplo ofimática (paquete office) o programas estadísticos (SPSS- STATA) o de manejo de colecciones (ALEPH).

Se explicitan las responsabilidades asociadas al cargo, competencias transversales y específicas, así como el nivel deseado para cada una de ellas.

Toda función tiene un perfil de cargo asociado, que busca satisfacer adecuadamente el requerimiento planteado.

Dados los objetivos de programas como BiblioRedes, Biblioteca Pública Digital, entre otros, además del sistema de catalogación y otros procesos y softwares de los que depende el funcionamiento de la organización, la tecnología se entiende como un componente de relevancia central para el correcto operar de la organización. A mayor tecnología, se supe la falta de recursos humanos, mientras que el proceso se plasma en la solución tecnológica construida y/o adaptada para las necesidades del servicio.

A nivel municipal funciona de la misma manera, pero la dificultad estriba en la mínima posibilidad de incidir que tiene el servicio en la construcción de esos perfiles y funciones. Esto es posible porque el convenio establece una relación mínima entre las partes.

Ahora bien el 100% de las funciones y roles, dentro de la estructura están dadas por la elaboración de estos perfiles de cargo, que en general definen las competencias, habilidades y funciones generales y específicas a cumplir por el funcionario, a cualquier nivel de la organización.

⁷ Anexo 6 Perfil estándar utilizado.

Se han elaborado 54 perfiles de cargo que comprenden todas las funciones posibles de la organización. Comprenden todos los niveles posibles, y por tanto, su alcance es completo respecto de las posibles funciones y cargos que posee y requiere la organización.

Los principales procesos de la Subdirección, son los siguientes, a saber; i) Selección de material bibliográfico, ii) compra y distribución del material y iii) registro y catalogación. En el caso del Programa BiblioRedes, agrega un proceso de capacitación.

Cada mapa de estos procesos se muestra como un flujo en que se indica la participación de cada unidad o componente, dentro del proceso. Se señala cada paso que debe realizarse, las tareas que comprende y donde cada tarea finalizada abre tareas asociadas hasta finalizar el proceso completo.

Cada proceso, con sus respectivas entradas, actividades, responsables y resultados esperados dan cuenta de la intervención precisa de cada una de las unidades convocadas en el proceso. Cada intervención y actividad está explicitada de forma clara y precisa. Cada proceso es un camino normado y estandarizado, escrito por defecto, que define con exactitud cada etapa, tarea y actividad que debe realizarse, quiénes intervienen, y de qué forma así como el producto esperado.

Cada proceso, es parte de un proceso mayor, por lo que en la práctica es una segmentación de un proceso.

Como indicábamos, el principal proceso es el de compra de material bibliográfico, y dentro de él, podemos identificar los siguientes procesos, que se siguen a través de procedimientos.

Proceso Desarrollo de Colecciones para Bibliotecas Públicas, que comprende o abarca el proceso por cual se efectúa el procesamiento intelectual y físico del material bibliográfico destinado a la red de bibliotecas públicas, el cual se basa en el procedimiento de procesos técnicos y en los instructivos de catalogación, itemización y de procesos físicos.

Cada proceso y segmento del proceso está regulado a través de procedimientos e instructivos y estos es válido para todos los proceso identificados.

Los procesos son revisados sistemáticamente y evaluados así como actualizados periódicamente, de manera de lograr optimizar el proceso o ajustarlo a la incorporación de tecnología.

Ahora, dado que es un organismo estatal, es altamente centralizado, la autoridad tiende a restringirse a los niveles más altos de la estructura, evidentemente. Esto sin duda va de la mano de su alto grado de complejidad, que se da en los tres niveles: horizontal, vertical y espacial. La organización tiene una alta diferenciación en roles, unidades y jerarquías, muchas divisiones tanto a nivel horizontal como vertical. Además, el Ministerio de las Culturas tiene una alta diferenciación espacial, pues diversas subdirecciones o unidades del servicio del patrimonio están en diversos edificios a lo largo de la comuna de Santiago, lo que dificulta la coordinación y sin duda afecta a una de sus direcciones. En cuanto al SNBP, la dispersión espacial se da en el trato con las bibliotecas públicas, regionales, municipales, puntos de lectura, laboratorios y otros; todos están al alero del SNBP de cierta manera y por lo mismo, debe mantenerse una comunicación fluida que dicha complejidad dificulta enormemente.

A pesar del organigrama, en la práctica hay poca coordinación interna, los propios programas muchas veces no trabajan de forma articulada. Hay mucha coordinación externa, por ejemplo, con bibliotecas municipales, mas no interna. Las bibliotecas públicas, con las que el SNBP establece convenios, son municipales en su mayoría, y ello implica que la alianza debe construirse con cada una de ellas de forma independiente. La complejidad que significa tener una relación uno a uno con cada una de ellas y cada municipio ya es parte de la organización. El único puente entre estos se da a nivel de la Seremía o coordinaciones regionales, que sigue siendo poco directo y complejo, dadas las múltiples tareas que ejecutan los equipos a cargo de estas funciones. Dicho convenio SNBP-biblioteca obliga a que la primera ofrezca asesoría técnica, libros, automatización, el software para el manejo de las colecciones Aleph, entre otros. Este mismo escenario, complejo y por convenios, es el que se establece con cárceles y otras instituciones que cuentan con bibliotecas, laboratorios o puntos de lectura.

El Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas es una organización formal, estructurada y vertical, características que comparte con las demás entidades públicas. El movimiento y tránsito por conducto regular de la información es estricto y, por lo mismo, en la práctica tiende a resolverse en informalidades, en conversaciones de pasillo, como se describe en apartados a continuación. Dada la enorme dificultad para encontrar información oficial, puede decirse que se nota una falta de dirección, no están debidamente trazados los objetivos y estrategias. Pareciera que cada programa o unidad opera de forma relativamente independiente, muchas veces obligados por las propias formalidades o rigidez de la organización. Dicho modus operandi demanda una mayor

coordinación, mayores esfuerzos por la comunicación e incluso podría estar presionando a mayores tecnologías, dada la alta complejidad que debe ser resuelta.

El personal de la organización tiene poco espacio para la innovación, debe obedecer a una jerarquía estricta, a procedimientos lentos y muy bien pauteados. Pero contrariamente, y dada la falta de dirección y comunicación, pareciera que la estrategia es de trabajo aislado, a modo de destinar nuevos presupuestos a la formación de nuevos programas. Esto también obedece una lógica de gobierno, donde los tránsitos están muy marcados por términos políticos, que no terminan por beneficiar ciertos procesos de continuidad. Al fin y al cabo, la cultura organizacional se podría definir como una de Estado, donde todo está debidamente reglamentado, pero prácticamente funciona de manera informal.

5.2 Resultados sobre la exhaustividad de la estrategia de evaluación del SNBP para medir sus objetivos

Para analizar la estrategia de evaluación del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, se utilizaron únicamente los indicadores comprometidos a nivel institucional para el año 2018. Si bien la idea original fue considerar cualquier indicador empleado dentro de la organización, en sus distintos niveles, en la práctica se vio dificultada la obtención de información sobre otro tipo de indicadores y, en la mayoría de los casos, tampoco existen.

Para desarrollar este análisis de la exhaustividad de la batería de indicadores de la organización, se generó un matriz de vaciado (ver Instrumento 3 en el apartado 4.4.2) que sistematizaba la misión de la organización, sus programas, iniciativas o servicios que tienen indicadores comprometidos, sus objetivos, los indicadores comprometidos propiamente tal y el tipo de indicador (eficacia, eficiencia, economía y calidad). Con esto, se pretendía estudiar la coherencia de los indicadores y exhaustividad en el cumplimiento de los objetivos, de servicios y de la organización. Además, se conjugó esto con el conocimiento de los programas, servicios, iniciativas o unidades que componen el SNBP, a fin de ver cuáles están siendo incluidos y cuáles no.

La misión considerada fue la declarada en la página web institucional: “contribuir al desarrollo integral de los miembros de una comunidad determinada y a su propia identidad, con la participación de la comunidad, actuando como puente entre la cultura acumulada y el libre acceso de dicha comunidad a la información, conocimiento y recreación”. Complementaria a esta

declaración, en la misma fuente se considera a las bibliotecas como espacios de lectura, centro de recopilación, acervo cultural de la comunidad y como espacios inclusivos; todo esto, a tener en cuenta para analizar qué están midiendo los indicadores comprometidos y en qué medida son coherentes esta misión.

Los servicios, programas o iniciativas que son observadas por medio de los indicadores son BiblioRedes, BiblioMetro, Biblioteca de Santiago, Bibliotecas Regionales, y las Bibliotecas Públicas con convenio con la ex-Dibam (actual Servicio Nacional del Patrimonio Cultural). Esto implica que al menos varios de los servicios, programas o iniciativas que se han identificado como parte de la subdirección no son considerados en los indicadores comprometidos, como por ejemplo la Biblioteca Digital o el Plan de Bibliotecas en Recintos Penitenciarios.

Los indicadores comprometidos para el año 2018 son en total 59. A grandes rasgos, miden el número de usuarios anual, el número de servicios prestados y la calidad del servicio, en la opinión de sus usuarios.

5.2.1 Resultados sobre la capacidad de los indicadores de medir los objetivos de la organización

En este apartado se presentarán los resultados del análisis de cómo los indicadores asociados a cada servicios, programa o iniciativa son coherentes con la medición del objetivo de esa unidad, al mismo tiempo que colabora en la medición de la misión u objetivo organizacional.

Tal como se explicó en el apartado anterior, la misión u objetivo de la organización Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas a considerar es “contribuir al desarrollo integral de los miembros de una comunidad determinada y a su propia identidad, con la participación de la comunidad, actuando como puente entre la cultura acumulada y el libre acceso de dicha comunidad a la información, conocimiento y recreación”. Según esto, los indicadores deberían al menos evaluar de qué manera, por medio de sus programas, servicios y acciones, la subdirección fomenta la participación de la comunidad determinada, provee su acceso a la información y conocimiento, y ofrece espacios de recreación; todo esto, con el fin (no necesariamente observable por medio de indicadores) del desarrollo integral de dicha comunidad.

Ahora, con respecto al Programa BiblioRedes, su objetivo, de acuerdo con lo presentado para su evaluación gubernamental en el año 2016, es: “usuarios/as del Sistema Nacional de Bibliotecas

Públicas con dificultades de conectividad por factores socioeconómicos y/o por aislamiento territorial, gratuitamente acceden a internet y adquieren competencias digitales y de creación de contenido digital”. Los indicadores utilizados para medir los objetivos del programa BiblioRedes miden el número de usuarios (total y según sexo), la cobertura del programa en relación a la población objetivo, el número de usuarios capacitados (desagregado según los servicios de capacitaciones), el número de capacitados que evalúa satisfactoriamente el servicio, el número de capacitaciones realizadas (desagregado según los servicios de capacitaciones), el número de sesiones de Internet realizadas en Bibliotecas Públicas (total de usuarios y según sexo) y el número de sesiones de Internet realizadas a través de WiFi (total de usuarios y según sexo).

En el caso de BiblioRedes, los indicadores parecen hacerse cargo de medir el acceso de los usuarios a Internet y a los diversos servicios, se observa su acceso a capacitaciones, pero no está claro si sólo midiendo el número de capacitaciones o capacitados, se está respondiendo al objetivo de proveer competencias digitales y de creación de contenido. Para saber esto, habría que saber si estas capacitaciones implican una prueba que evalúe su aprendizaje, por ejemplo.

En el caso del Programa BiblioMetro, su objetivo, de acuerdo con un informe realizado por una consultora en el año 2017, es “aumentar el acceso a los libros de los habitantes de la Región Metropolitana”. Los indicadores comprometidos para medirlo son número de préstamos (según tipo de préstamo y sexo) y número de usuarios satisfechos con el servicio. En este caso, el objetivo es demasiado amplio y sólo sugiere que se tenga acceso a libros, lo que podría ser medido simplemente por número de préstamos. Sin embargo, se cree que esta cifra debe ir al menos complementada por un indicador sobre el número de usuarios nuevos, la rotativa, la fidelización de los usuarios, con el fin no sólo de saber si se prestaron más libros, sino que si se prestaron a nuevas personas o si los antiguos aumentaron su número o variaron en sus elecciones.

En el caso de la Biblioteca de Santiago, Bibliotecas Regionales y Bibliotecas Conveniadas (o con convenio con la ex-Dibam), el objetivo se definió de acuerdo con las funciones de una biblioteca declaradas en la página web. Esto es, una función cultural y patrimonial, una función social y una función educadora.

De acuerdo con lo establecido en la página web, la función cultural apunta a que “las bibliotecas, ubicadas en el corazón de la comunidad, son lugares de encuentro, de comunicación y participación. Es el acceso libre y voluntario a la lectura, la investigación y la creatividad. Si bien

está relacionada con las artes literarias, sus espacios son escenario de otras artes como la pintura, escultura, música, del folklore y artesanía. Al mismo tiempo sus colecciones contribuyen al conocimiento científico y técnico. Es también función de las bibliotecas contribuir a la recopilación, conservación y difusión del patrimonio cultural de la comunidad, conservando así su identidad”.

La función social refiere a cómo “la biblioteca es un agente social dinámico en el proceso de afianzamiento de la democracia al proporcionar el libre acceso a la información publicada, sea esta impresa o digitalizada. El ejercicio del derecho a la información y el conocimiento desarrolla en los ciudadanos la capacidad intelectual para opinar y resolver críticamente sobre su entorno local y nacional. El acceso libre a Internet y a otros medios digitalizados contribuye a cubrir la brecha entre los ricos y pobres en información y a una distribución más equitativa del poder que otorga el conocimiento. Otra función social de la biblioteca es la de relacionar a diferentes grupos de la comunidad al concitar acciones conjuntas entre ellos”.

La función educadora supone que “la biblioteca es un importante agente en el proceso de aprendizaje permanente. El constante desarrollo tecnológico y el cambio en los procesos de trabajo, requiere que las personas deban estar capacitándose en las diferentes etapas de la vida, sea a través de instituciones y/o por autoformación. Por esto, la biblioteca y su personal, además de ofrecer los conocimientos contenidos en sus colecciones bibliográficas y no bibliográficas, asume un nuevo rol: son educadores y facilitadores en el acceso y uso de las fuentes de información, contribuyen a desarrollar la lectura crítica y las destrezas en el uso de la computación”.

Los indicadores utilizados para observar el trabajo de la Biblioteca de Santiago son número de usuarios total, número de préstamos a domicilio (total y según sexo), número de usuarios nuevos que se declara satisfecho con el servicio. Por su parte, los indicadores utilizados para medir el trabajo de las Bibliotecas Regionales son número de préstamos (préstamos a domicilio total y según sexo, y préstamos programados total). En el caso de las Bibliotecas Conveniadas, los indicadores comprometidos para medir su trabajo son número de préstamos (a domicilio en total y programados en total).

A excepción de un indicador que mide la satisfacción de los usuarios con el servicio de la Biblioteca de Santiago, todos los demás se limitan a observar el número de préstamos. Dada la función cultural declarada, la estrategia de evaluación no está considerando a la biblioteca más que un

centro de préstamos de libros a domicilio, ni siquiera como un centro de lectura en realidad, menos aún como un espacio para la adquisición de conocimientos y para las expresiones culturales diversas. En cuanto a su función social, se podría decir que de forma indirecta se está midiendo el acceso al conocimiento, pero de ninguna manera la relación entre los grupos o la formación de una comunidad. Por último, en relación con la función educadora de las bibliotecas, no se está midiendo el rol facilitador del personal, las destrezas en el uso de tecnologías o la lectura crítica. Al fin y al cabo, la estrategia de evaluación de las bibliotecas del SNBP no es coherente con el discurso declarado sobre qué es y qué función debe cumplir una biblioteca.

Con respecto a la medición del cumplimiento de la misión organizacional, puede decirse que la estrategia de evaluación sí considera aspectos relevantes de esta, pero deja fuera a otros también importantes: sí se observa el acceso a la información, conocimiento y recreación, el uso de los servicios que lo permiten como es el préstamo de libros o las capacitaciones. Sin embargo, no se está observando la participación de la comunidad, su desarrollo integral o cómo las bibliotecas podrían estar influyendo en la conformación de su identidad. De existir actividades que potencien esto, deberían incluirse indicadores para medir sus resultados, por ejemplo.

Vale aclarar también que los indicadores comprometidos a nivel institucional sólo consideran estas unidades, servicios o programas, como son: BiblioRedes, BiblioMetro, Biblioteca de Santiago, Bibliotecas Regionales y Bibliotecas Conveniadas. La Subdirección cuenta con variados servicios, programas o iniciativas que no están siendo consideradas en esta forma de evaluar el cumplimiento de sus objetivos. Si se asume que cada nueva unidad, sea un servicio, programa, etc., cumple un rol específico para alcanzar la misión de la organización, entonces la estrategia de evaluación observada es coja en observar la manera en que la organización está trabajando en pos de sus objetivos.

5.2.2 Resultados sobre el tipo de indicadores usados en la estrategia de evaluación de la subdirección

En el caso del Programa BiblioRedes, a excepción de un tipo de indicador que evalúa el número de usuarios satisfechos con un servicio específico como es el de capacitaciones, y sería clasificado como un indicador de calidad (pues mide las características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios); todo el resto son indicadores de eficacia, los que,

por definición, miden el grado de cumplimiento del objetivo del programa, sin considerar los recursos asignados para ello.

Los indicadores asignados para BiblioMetro son de dos grandes tipos: uno de ellos, de eficacia, miden el número de préstamos, y el otro, de calidad, observa el número de usuarios satisfechos con el servicio.

A excepción de uno de los indicadores empleados únicamente para observar en la Biblioteca de Santiago el número de usuarios satisfechos con el servicio (indicador de calidad), los demás indicadores son todos de eficiencia los observan el trabajo de las bibliotecas de la subdirección.

Si bien no es estrictamente necesario que estas unidades sean observadas por medio de los cuatro tipos de indicadores (eficacia, eficiencia, calidad y economía), habla de donde está puesto el foco en la evaluación. En el caso del SNBP, se puede decir que está centrado de forma importante en el alcance de los objetivos en términos de números totales (número de préstamos, número de usuarios, entre otros), en desmedro de evaluar la eficiencia en el uso de los recursos o la capacidad de administrar dichos recursos óptimamente. Por su parte, sí se considera la calidad del servicio, en la voz de los beneficiarios, pero en general los indicadores en esta categoría son menos y no están cubriendo todos los servicios o programas.

5.3 Resultados sobre la estrategia de la organización, canales de información, estructura e indicadores de evaluación, de acuerdo con las percepciones de sus coordinadores.

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los Coordinadores de las distintas unidades o programas del SNBP (Ver Instrumento 4 en el apartado 4.4.3). Para proteger su anonimato (a petición de los mismos participantes), se procederá a hablar simplemente de los coordinadores, sin distinción. El cuestionario buscaba ahondar en la estrategia de la organización, sus canales de información, la estructura organizacional y los indicadores de evaluación. Los resultados se exhibirán respetando estas categorías.

Con respecto a la estrategia de la organización, ninguno de los participantes la describe claramente. Dos de ellos, mencionan el cambio ministerial por el que pasó la Dibam este año para

explicar que ha marcado la pauta sin duda. Sí utilizan palabras claves para caracterizar la estrategia: “cautela”, que en la práctica se manifiesta como lentitud, e “improvisación”.

En cuanto a los canales de información, tampoco se logró armar un panorama claro, sino uno bien segmentado por unidad: uno de los programas que, si bien a nivel de organigrama depende de la subdirección, en la práctica responde directamente a la ex-Dibam o actual Servicio del Patrimonio Cultural, lo que habla de un canal de información informal que escapa de la organización incluso. Otro de los programas admite que depende de más de una unidad administrativa, con cada una de las cuales el flujo comunicativo es diferente. El único elemento en común es que la mayoría de las decisiones son informadas por conversaciones informales y no por medio de un conducto regular.

Se preguntó por la estructura de la organización, es decir, qué unidades o servicios/programas la conforman. Varios de los participantes no contestan la pregunta, se asume que, por falta de conocimiento, uno de ellos admite que no la conoce y sólo dos de los participantes nombran sus unidades. Uno de los participantes dice que las que la conforman son: el Programa BiblioRedes (enunciando que no está seguro si aún es parte de la subdirección), el Programa BiblioMetro, el Sistema de Bibliotecas Públicas, Bibliotecas Regionales, Fomento lector, Biblioteca Pública Digital y Red de Bibliocárceles. El otro de los participantes divide a la subdirección en dos: programas y servicios. Sus programas son BiblioRedes, BiblioMetro y Biblioteca Pública Digital, además de Jóvenes Programadores, Bibliotecas en Recintos Penitenciarios y Capacitaciones e-learning. Sus servicios son Comunicaciones, Procesos Técnicos, Administración, Finanzas, Infraestructura, Estudios y Soporte Tecnológico. Ninguna de estas dos descripciones coincide con las unidades que se están considerando en este estudio como las que conforman el SNBP, lo que implica que hay muy mala información sobre qué es la organización y quiénes son parte de ella. Este elemento básico tan desregularizado sin duda dice mucho de la forma en que opera el SNBP.

Los indicadores de evaluación son al parecer desconocidos o inexistentes por las coordinaciones. Dos de los coordinadores dice que no conoce o no existe una estrategia para evaluar a su unidad, uno de los que afirma que sería positiva su implementación. Otra coordinación asegura que los indicadores existentes sólo son los que se manejan a nivel interno y dan cuenta del tamaño de la colección y su crecimiento exclusivamente. Sólo una de las unidades afirma estar pendiente y al tanto de los indicadores que miden su programa, pero no los menciona o describe.

A partir de los resultados de los cuestionarios, es evidente la falta de coordinación, información, incluso formalización de algunas de las instancias de la organización, a partir de los discursos incompletos e inconexos de sus Coordinadores.

6. Conclusiones

A partir de los resultados de este estudio, se observa que el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (SNBP) es una organización formal, estructurada y vertical; lo que es coherente con una subdirección en un Ministerio del Estado, evaluada y financiada por el nivel central. A pesar de que es rígida y está claramente delimitada y normada, en la práctica vemos que se produce un quiebre no menor con dichos lineamientos. Ahora, ¿en qué punto se produce tal quiebre? ¿qué causa o produce tal diferencia entre la teoría y la práctica?

El Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas es una Subdirección con una alta diferenciación de roles. La organización tiene numerosas unidades horizontales y verticales que la vuelven compleja. A esto se suma una diferenciación o separación espacial del Ministerio, según funciones o coordinaciones, lo que sin duda la complejiza más aún. Todo esto, provoca inhibición dentro de la organización. Sus roles, cargos y aspectos formales definen un marco de movimiento estricto y, en la práctica, la falta de comunicación y vías formales y conocidas de acuerdo, las conversaciones informales en los pasillos como método más efectivo para la toma de decisiones, llevan a la organización al retraimiento de sus tareas, a la inhabilidad de mantener una estructura que opere de forma eficiente.

En esto, un diagnóstico preocupante es la falta de dirección, la falta de coordenadas desde los altos mandos dentro de la Subdirección, que fijen una ruta hacia dónde avanzar. Esto habla de una carencia de una estrategia clara, es decir, la falta de una estructura de las acciones en pos del cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que se observa en la aplicación de los cuestionarios a los coordinadores. Estamos frente a una organización altamente centralizada, que carece de una dirección clara. El resultado: los coordinadores evitan hablar de su rol, de la estrategia de la organización, de las comunicaciones y de otros puntos; eso sólo prueba que o no conocen sobre ello o a lo menos les parece problemático mencionarlo.

Pareciera que la génesis de un servicio es la identificación de un problema y su solución concreta, sin nunca plantearse sus objetivos, población o un diseño propiamente tal. En la práctica, los problemas que surgen de la falta de diseño se resuelven en el pasillo. De la misma forma, las metas institucionales no parecen ser coherentes con los discursos sobre el rol de la subdirección. Los indicadores para los diferentes programas y servicios tienen el mismo problema y es que no apuntan a medir aquello que realmente deberían. La relación entre número de préstamos de libros y el cumplimiento de las funciones de la biblioteca, espacio cultural y comunitario mucho más complejo que un simple repositorio de libros, no es causal o no existe como indicador coherente.

Otra conclusión es la falta de documentos que posee la propia subdirección con información sobre su funcionamiento y estructura, y cómo esto dificultó enormemente este ejercicio. La falta de información oficial es un problema y desencadena en una serie de preguntas que no debieran surgir en una organización tan estructurada como esta sobre cuál es el objetivo del programa (de los múltiples documentos que dicen algo distinto), cuál es la misión de la institución e incluso cuáles son sus unidades (una pregunta que no terminamos de resolver con certeza en este estudio, dado que cada profesional otorgaba una respuesta diferente). El problema identificado entonces no es sólo la diferencia entre lo declarado y lo hecho, sino que también entre las múltiples declaraciones: no se sabe cuál es la hoja de ruta oficial (la misión, objetivos, organigrama, estrategia), pero tampoco parece haber consistencia entre ésta, la que fuese, y la práctica ¿Cómo medir entonces una organización en la que ni siquiera sabemos con certeza qué objetivo estamos intentando alcanzar?

7. Referencias Bibliográficas

- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Buckley, W. (1967). *Sociology and Modern Systems Theory*. Practice-Hall Sociology Series.
- Escorcía Díaz, L. H., & Pérez Avila, V. (2014) *Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el Modelo de las 7 S de McKinsey*. Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 06 de julio de 2018, de <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2010/07572.pdf>
- Lawrence, E. (2008). *Organizaciones y Sistemas Sociales, Apuntes de Material Didáctico*, UAHC.
- Lawrence, E. (2008). *Apunte 13 Tipos de Estudios en Ciencias Sociales*.
- Lawrence, E (2018) Explicando el modelo de las 7 "S", Material Didáctico, UAHC
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (10 de diciembre de 2018). Obtenido de <https://www.cultura.gob.cl/ministerio/>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1988). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. Collins Business Essentials.
- Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (SNBP). (30 de junio de 2018). Obtenido de <http://www.bibliotecaspublicas.cl>
- Soko, M. (2008) Estructura de la Organización. Material didáctico, Escuela de Ingeniería Comercial UDP
- Weissbluth, M., & Larraín, F. (2009). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. En C. p. Estado, *Un mejor Estado para Chile* (págs. 546-564). Recuperado el 05 de julio de 2018, de <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/otras-publicaciones/un-mejor-estado-para-chile/>

Anexos

Anexo 1: Convenio tipo entre el servicio y la municipalidad

111 IX

CONVENIO

En Santiago a 11 de Abril de 2002 entre la DIRECCION DE BIBLIOTECAS, Archivos y Museos, RUT N° 60.905.000-4, representada por su Directora Señora Clara Budnik Sinay, ambas domiciliadas en Avda. Bernardo O' Higgins N° 651 de Santiago, en adelante "LA DIBAM", por una parte y, por otra, la Municipalidad de Temuco, RUT N° 69.190.700-7, representada por su alcalde Don René Saffirio Espinoza, con domicilio en Avda. Arturo Prat N° 650 de Temuco, en adelante "La Municipalidad" y

CONSIDERANDO.

1.- Las Atribuciones que otorga el D.F.L. N°5.200 y el D.S N°6.234 de 1929. Ambos del Ministerio de Educación a la Dirección Nacional de Bibliotecas, Archivos y Museos, las facultades que le otorga la ley N°18.695 1988, Orgánica Constitucional de Municipalidades al alcalde de la Comuna.

2.- Que la DIBAM le compete el fomento de las Bibliotecas Públicas y la promoción del hábito por la lectura.


3.- Que las Municipalidades tienen como finalidad, entre otras, las de satisfacer las necesidades de la comunidad local, asegurando su participación en el progreso cultural de la comuna.

Se ha convenido lo siguiente:

PRIMERO: La DIBAM acepta la renovación de convenio presentada por la Municipalidad de Temuco, y de acuerdo al informe, de la Coordinadora Regional de Bibliotecas Públicas, IX Región, del actual Funcionamiento de la Biblioteca Pública N° 111 Millaray de Temuco, se aprueba continuar con los compromisos asumidos y explicitados en el presente convenio, como seguir incrementando la partida inicial de material bibliográfico cuyo detalle está registrado en el inventario Oficial de la Biblioteca y que forma parte del presente convenio para mantener vigente el funcionamiento de la citada Biblioteca, creada por Resolución N° 1069/26-09-78 del Ministerio de Educación, la cual continuará funcionando de acuerdo con las normas dadas por las Dirección de bibliotecas, Archivos y Museos para las Bibliotecas Públicas del País.

SEGUNDO: La Municipalidad de Temuco, en virtud de las atribuciones que le confiere la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, se obliga, en conjunto con la DIBAM, a seguir manteniendo el funcionamiento de la Biblioteca Pública N° 111 Millaray de Temuco, destinada a satisfacer las necesidades culturales de su comunidad. Para cumplir con dicha finalidad la Municipalidad se compromete a:

- ◆ Destinar el inmueble ubicado en Avda. Bernardo O' Higgins s/n (Escuela Millaray) de Temuco, para funcionamiento exclusivo de la biblioteca y a dotarla de mobiliario y equipamiento.
- ◆ Contratar al Jefe de la Biblioteca de acuerdo al perfil establecido por la DIBAM y sujeto a previa entrevista personal con el coordinador regional de Bibliotecas Públicas y un representante del Municipio; en todo caso, será requisito que el referido jefe haya aprobado el curso de capacitación que impartirá la Coordinación de Bibliotecas Públicas o en quien ella delegue.



TERCERO: Así mismo, para apoyar lo establecido en los puntos precedentes, "LA DIBAM" incrementará la partida inicial de material bibliográfico mediante remesas periódicas de acuerdo con las disponibilidades de "LA DIBAM" y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 5º del D.F.L N° 5.200 de 1929. Además, proporcionará la asesoría técnica indispensable para el logro de los objetivos propuestos.

Se entenderá como asesoría técnica:

1.- Asesorar a las autoridades locales en materias bibliotecológicas y además en construcción de locales, en compra de software, sistemas electrónicos de seguridad, compra de equipos y mobiliario, etc.

2.- Capacitar al personal en:

- Asesoría en la presentación de proyectos (Fondos Concursables) entregar los lineamientos necesarios para la confección de estadísticas, sistemas de préstamo, mantenimiento de bases de datos, catálogos, registros, ordenamientos de estanterías, etc.
- Entregar las directrices orientadas a una vinculación activa de la biblioteca con su comunidad, formas y estilos de trabajo.
- Dar las orientaciones de los servicios de lectura en la sala y a domicilio.
- Organizar talleres de lectura en terreno.
- Orientar la creación de servicios de información a la comunidad.
- Orientar una metodología sobre rescate de la memoria local.
- Orientar las formas de recopilar, difundir y apoyar las diversas expresiones creativas que se desarrollan en torno a la biblioteca.
- Fomentar la implementación de servicios móviles.
- Apoyar los servicios en sectores rurales, cárceles y hospitales.

CUARTO: El plazo del presente convenio será de 3 años contados desde esta fecha, el cual se entenderá renovado automáticamente por igual periodo de tiempo, si no fuere desahuciado por cualquiera de las partes con una antelación no inferior a tres meses de su término, por medio de carta certificada dirigida al domicilio de la Contraparte.

QUINTO: En virtud del presente convenio "LA DIBAM", a través de la Coordinación Regional, queda facultada para efectuar revisiones periódicas al fondo bibliográfico y/o audiovisual de la Biblioteca; evaluar el funcionamiento de la misma y determinar los ajustes y correcciones necesarias para su óptimo funcionamiento.

En caso de inutilización del material Bibliográfico y/o audiovisual, de propiedad de la DIBAM, que provenga de casos fortuitos, fuerza mayor o por el mero uso, se solicitará la baja a "LA DIBAM", a través de la Coordinación Regional.

En caso de pérdida que no provenga de las causales anteriores, este material será repuesto por la Municipalidad, para cuyo efecto se atenderá, en primer lugar a lo que convengan libremente las partes; en su defecto, se determinará mediante arbitraje para lo cual las partes designan desde ya al SEREMI de Educación respectivo; si este no quiere o no puede desempeñar el cargo la nominación la podrán hacer las partes de común acuerdo o en subsidio de lo anterior los Tribunales Ordinarios de Justicia. El árbitro nominado actuará como árbitro arbitrador.



- ◆ El personal de la Biblioteca estará compuesto por el Jefe de Biblioteca, un Ayudante y un auxiliar (como Mínimo). La cantidad total de personal será determinada en proporción al tamaño de la comuna, la cantidad que ella posee y a la cantidad de usuarios que deba atender. Estos datos deben ser proporcionados por la Coordinadora de Bibliotecas Públicas de la región de acuerdo a normas y estándares fijados para ello.
- ◆ Apoyar con personal idóneo para el desarrollo de programas no habituales, y en número suficiente, para atender satisfactoriamente las inquietudes culturales de la población.
- ◆ Proporcionar Presupuesto corriente y bienes de capital.

Se entenderá por presupuesto corriente:

Al aporte financiero que permita cubrir las necesidades de:

- Textiles, combustibles.
- Materiales de aseo y de oficina.
- Mantenimiento y reparaciones (inmueble y/o equipos).
- Consumos básicos (agua, luz, calefacción, teléfono, conexión a Internet).
- Gastos generales (Impresos, suscripción a periódico nacional y regional, suscripción a revistas que cubran los intereses de los distintos segmentos de la población).
- Gastos Menores (correo, locomoción, imprevistos).

Se entenderá por Bienes de Capital.

Mobiliario, proyectoras, televisor, equipo de vídeo, computadoras, y todo lo necesario para el equipamiento y alhajamiento de la biblioteca, de acuerdo al tamaño de la comuna y a las necesidades y requerimientos de la población.

Para llevar a cabo una eficiente gestión:

- La Biblioteca Pública no podrá compartir local, personal ni mobiliario de su dependencia con otro servicio Municipal, ni quedar sujeta a su jerarquía.
- El Jefe de la Biblioteca o cualquier otro funcionario de la biblioteca que lo requiera, deberá contar con los recursos financieros y las facilidades necesarias para la asistencia a cursos de capacitación y/o perfeccionamiento.
- La Biblioteca Pública atenderá a todos los habitantes de la Comuna, sin ningún tipo de restricciones o discriminación.
- Su horario será de a lo menos 44 Horas semanales, distribuidos durante la semana con la flexibilidad necesaria que permita atender las necesidades de los diferentes tipos de usuarios, manteniendo la atención de público como mínimo hasta las 20 Horas.
- El horario que se establezca debe ser oficializado por Decreto Municipal.
- Quienes acudan a ella tendrán libre acceso a las estanterías. (estanterías Abiertas).
- Cada Biblioteca deberá trabajar con la comunidad: Gestión Participativa - Asociaciones y/o Agrupaciones de Amigos.



SEXTO: El término anticipado del presente convenio, por una de las partes, solo podrá llevarse a cabo, por el incumplimiento de las obligaciones descritas en este Convenio por la contra parte.

SEPTIMO: Se deja constancia que el material bibliográfico y/o audiovisual que se incorpore a la biblioteca, por la adquisición de la Municipalidad, donaciones de particulares u otros, formará parte del patrimonio municipal, cuyo ingreso se hará en el Libro Registro que corresponderá de acuerdo a las normativas impartidas. Asimismo la baja correspondiente a este material se hará previa revisión de la coordinación de Bibliotecas Publicas y oficializado mediante Resolución y/o Decreto Municipal.

De acuerdo al Decreto Supremo 46/ 03.01.1980, en la eventualidad que se estableciera cobro por concepto de inscripción de socios para préstamo de libros a domicilio, éste será administrado por el municipio. El ingreso de fondos por este concepto se invertirá durante el año recaudado íntegramente en la adquisición de material bibliográfico y/o audiovisual para la biblioteca, con la asesoría de la Coordinación de Bibliotecas Publicas.

OCTAVO: En caso de término del presente convenio, la Municipalidad deberá restituir a la "DIBAM" el Material Bibliográfico objeto del presente Convenio y los elementos que esta última haya aportado, por ser bienes fiscales inventariables. En su defecto, se aplicará lo dispuesto en el inciso tercero del artículo quinto del presente convenio.

NOVENO: La falta de acuerdo entre las partes por el incumplimiento de las obligaciones que derivan de este convenio, serán resueltas de acuerdo a lo establecido en la cláusula quinta inciso final.

DECIMO: La personería de la Sra. Clara Budnik Sinay para actuar en representación de la DIBAM consta en el D.S. de Educación N° 149 de fecha 15 de Marzo de 2000, por su parte la personería de Don Rene Saffirio Espinoza para actuar en representación de la Municipalidad de Temuco, consta en el acta de instalación del Concejo Municipal de Fecha 6 de Diciembre de 2000, aprobado mediante Decreto Alcaldicio N° 2.494 de igual fecha.

DECIMO PRIMERO: El presente convenio se firma en cuatro ejemplares del mismo tenor y fecha, quedando dos para cada una de las partes.


Clara Budnik Sinay
CLARA BUDNIK SINAY
DIRECTORA
DIRECCION DE BIBLIOTECAS
ARCHIVOS Y MUSEOS


Rene Saffirio Espinoza
ALCALDE RENE SAFFIRIO ESPINOZA
ALCALDE DE TEMUCO


MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
DIRECTOR
ASESORIA JURIDICA

Anexo 2 Perfil de cargo

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	:	Catalogador(a)
JEFATURA DIRECTA	:	Encargado(a) Procesos Técnicos
UNIDAD ORGANIZATIVA/ DEPENDENCIA	:	Procesos Técnicos
LUGAR DE TRABAJO	:	Subdirección Nacional de Bibliotecas Públicas

2. OBJETIVO DEL CARGO

Catalogar el material bibliográfico de la Subdirección de Bibliotecas Públicas (SNBP) según los estándares de catalogación vigentes, para facilitar la búsqueda del material bibliográfico

3. FUNCIONES Y TAREAS

	FUNCIONES	TAREAS
1	Catalogar el material bibliográfico de la SNBP según la normativa vigente, para mantener actualizado el registro del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural y enviarlo al área de Itemización	Revisar y registrar la información del material bibliográfico Catalogar el material bibliográfico Asignar la cuota pertinente a cada material
	Participar en la definición de procesos y estándar de catalogación	Definir y proponer los puntos de acceso, para la normalización de los términos Apoyar en los procesos de normalización del catalogo
3	Apoyar en el desarrollo de los procesos internos, con la finalidad de cumplir con los objetivos	Realizar otras labores que su jefatura solicite

4. CONDICIONES Y REQUISITOS PARA INGRESO

ESTUDIOS / FORMACIÓN INDISPENSABLE (Nº SEMESTRES)	:	Título profesional reconocido por el Ministerio de Educación de al menos 8 semestres
CARRERAS	:	Bibliotecología
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (Formación de Postgrado)	:	
EXPERIENCIA DESEABLE	:	2 año en cargos afines

5. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

	NIVEL BÁSICO	NIVEL MEDIO	NIVEL AVANZADO
Aleph			X
Ley de Propiedad Intelectual N° 17.336		X	
Normas y reglas de catalogación			X
Desarrollo de Colecciones Bibliográficas		X	
Microsoft Office		X	

6. RESPONSABILIDAD

RESPONSABILIDAD POR RANGO DE CARGOS QUE SUPERVISA	:	DIRECTAMENTE	INDIRECTAMENTE
		0	0
RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES	:	ALTA	MEDIA
			BAJA
			NO TIENE
RESPONSABILIDAD POR MANEJO PRESUPUESTARIO	:		
			X
RANGO PRESUPUESTARIO BAJO RESPONSABILIDAD	:	0	

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE HERRAMIENTAS Y/O EQUIPOS	:	HERRAMIENTAS	EQUIPOS			
		Pistola lectora de código de barras				
RESPONSABILIDAD POR RELACIONES CON USUARIOS Y/O PROVEEDORES	:		ALTA	MEDIA	BAJA	NO TIENE
		INTERNO		X		
		EXTERNO			X	
		PROVEEDORES			X	
RESPONSABILIDAD POR SEGURIDAD	:	ALTA	MEDIA	BAJA	NO TIENE	
					X	
OTRAS RESPONSABILIDADES	:					
CONDICIONES DE TRABAJO	:	FACTORES AMBIENTALES	Oficina			
	:	FACTORES DE SEGURIDAD				

7. PERFIL DE COMPETENCIAS

7.1 COMPETENCIAS TRANSVERSALES

N°	COMPETENCIA	NIVEL ESPERADO
1	Orientación al Servicio	3
2	Compromiso Organizacional	3
3	Iniciativa	3
4	Trabajo en Equipo	3

7.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

N°	COMPETENCIA	NIVEL ESPERADO
1	Compromiso con el Aprendizaje	4

2	Planificación y Gestión	3
3	Pensamiento Analítico	3
4	Asesoría	3

Anexo 3

Instrumento 4: Cuestionario

Introducción
<p>Este cuestionario está dirigido a los coordinadores de diferentes áreas del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas y su propósito es complementar la información obtenida de documentos institucionales sobre la gestión de la subdirección. Su participación es voluntaria y sus respuestas serán confidenciales y de uso exclusivo para la investigación titulada “Análisis de la gestión del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas: Estudio sobre su estructura organizacional y la estrategia de evaluación de sus servicios, a seis meses de la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio”, proyecto de tesis de Francisco Illanes para optar al título de Sociólogo y al grado académico de Licenciado en Sociología por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.</p> <p>En lo que sigue se presenta una serie de preguntas, seguidas de un recuadro en blanco donde se le pide que por favor escriba sus respuestas. Intente cubrir todas las preguntas que se hacen en cada espacio. Este cuestionario ha sido diseñado con preguntas abiertas, a fin de no limitar sus respuestas, sino que permitirles ahondar en ellas cuanto sea necesario.</p>
Preguntas
<p>1. El modelo de análisis empleado para estudiar al Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (entendiéndola como una organización) asume que uno de sus elementos clave son sus estrategias, definidas como la serie de decisiones tomadas en pos del cumplimiento de los objetivos de la institución. Según esto, las estrategias no están explícitas en ninguno de los documentos, sino que, para conocerlas, se debe hablar directamente con el personal.</p> <p>De acuerdo con esto ¿cómo describiría la estrategia de la organización del último año, específicamente en la forma en que estas decisiones afectan la unidad que usted coordina? ¿qué decisiones, suyas o superiores, han marcado el funcionamiento de su unidad durante este año?</p>
<p>2. Ahora, entendiendo que cada organización tiene un organigrama oficial, que es distinto de lo que denominaremos un organigrama no oficial, marcado por los flujos de comunicación y por la forma en que efectivamente se comunica el personal entre las diferentes áreas ¿cómo describiría este organigrama no oficial de la subdirección? ¿cómo llega regularmente una información a usted o cómo la hace llegar usted esta información a alguien más? ¿quiénes son estas otras personas con las que se relaciona a nivel de toma de decisiones y transmisión de información sobre el operar de la organización?</p>
<p>3. La información oficial parece no coincidir en cuáles son los programas y servicios que ofrece la</p>

<p>subdirección ¿podría por favor nombrarlos y describir brevemente cómo interactúan a nivel del organigrama de la organización? Si es pertinente, responda en desmedro del organigrama oficial, presentándonos un panorama real.</p>
<p>4. ¿Está en conocimiento de cuáles son los indicadores que evalúan el funcionamiento de la unidad/es que usted coordina? De no ser así ¿es porque no existen, simplemente porque no los conoce o recuerda, o porque son otras personas o unidades las que están a cargo de este asunto?</p>
<p>5. ¿Cuál es su opinión sobre la estrategia de evaluación del funcionamiento de su unidad, entendiéndola como la batería de indicadores e instrumentos que evalúan sus diversos esfuerzos? ¿Cuál es la principal fortaleza de esta estrategia de evaluación o qué aspectos mide con mayor fuerza o detalle? ¿Cuál es su debilidad o qué aspectos mide de peor forma?</p>
<p>6. Agradeceríamos si por favor pudiese adjuntar en el correo donde envía el cuestionario resuelto, cualquier documento que entregue información sobre los indicadores o evaluación de su unidad u otras, u otra información sobre la subdirección y el funcionamiento de sus unidades.</p>
<p>Muchas gracias por su participación.</p>

Fuente: Elaboración propia.