#LasBibliotecasTienenValor

Rutas Estratégicas 2022 - 2026

SISTEMA DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN

BIBLIOTECA PÚBLICA PILOTO 70 años

Alcaldía de Medellín

SISTEMA DE **BIBLIOTECAS** PÚBLICAS DE **MEDELLÍN**

Cada día cultivamos el interés de las personas por hacerse preguntas, utilizar la información y el conocimiento para activar soluciones desde la creatividad y la construcción colectiva.

VISIÓN:

La sociedad que soñamos

Soñamos con una sociedad en la que se garantizan derechos culturales, que lee, escribe, conversa y crea, donde todas las personas cuentan con información, conocimiento, tecnologías y experiencias socioculturales para llevar vidas auténticas que reconocen el valor propio, del otro y del medio ambiente.

MISIÓN:

Lo que hacemos para aportar al sueño

En el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín promovemos el libre acceso, la apropiación, la circulación y la creación de información, conocimiento y de manifestaciones culturales que enaltecen la vida y la participación ciudadana.

CONTENIDO

1. Presentación 6

2. Sobre el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín 10

3. El valor de las bibliotecas 12

4. Puntos de partida para un nuevo viaje 15

4.1 Una mirada al entorno 15

4.1.1 Entorno global 17

4.1.2 Entorno cercano 19

4.2 Evaluación Plan Estratégico 2014-2018 24

4.3 Consolidación de Plan 2021 28

5. Visión, misión, propósito 30

6. Nuestra teoría de cambio 32

7- Nuestros grupos de interés 38

8. Mapa estratégico 40

9. Rutas Misionales 40

Ruta 1: Bibliotecas que acogen e invitan a la curiosidad 43

Ruta 2: Participación y diálogo ciudadano 46

Ruta 3: Circulación de información y conocimiento 48

Ruta 4: Fortalecimiento de la lectura, la escritura y la oralidad 52

Ruta 5: Acceso y apropiación tecnológica 56

Ruta 6: Dinamización del patrimonio y la memoria 58

Ruta 7: Disfrute y apropiación de expresiones culturales 60

10. Rutas de Soporte 60

10.1 Financiación 61

10.1.1 Financiación pública 62

10.1.2 Diversificación de ingresos 63

10.2 Procesos 64

10.2.1 Desarrollos pedagógicos y metodológicos 65

10.2.2 Calidad en la prestación de servicios bibliotecarios 66

10.2.3 Comunicaciones y Gestión de Relaciones 67

10.2.4 Gestión de infraestructura física y digital 68

10.2.5 Gestión de equipos y capacidades humanas 68

10.2.6 Sistema de evaluación, monitoreo y aprendizaje (EMA) 68

10.3 Capacidades 69

10.3.1 Conexión con el entorno y vínculos con nuestros grupos de interés 69

10.3.2 Ofertas pertinentes basadas en conocimiento 70

10.3.3 Cultura de servicio incluyente, creativa e innovadora 72

11. Estructura 78

12. Cultura de Servicio 84

13. Seguimiento a las Rutas Estratégicas 84

13.1 Ciclo de seguimiento 90

13.2 Indicadores 91

14. Anexo 1: Recursos Relevantes 93

15. Anexo 2: Glosario vivo del SBPM

1 Presentación

Un recorrido necesario para marcar la ruta del camino a transitar en el próximo quinquenio

Las bibliotecas permanecen en el tiempo y acompañan el crecimiento de las sociedades a las que sirven cuando cuentan con sólidas herramientas que lo permitan. La planeación, el registro sistemático, la investigación, el análisis de entornos y el trabajo cooperativo son algunos de los instrumentos fundamentales para tal fin.

El documento que se presenta, tiene el propósito de dar cumplimiento a los mandatos establecidos en el Acuerdo 023 del 2015: por medio del cual se establece el marco institucional y se adopta la Política Pública para la Institucionalización del Sistema de Bibliotecas Públicas y unidades de información y gestión del conocimiento de Medellín y se fijan otras disposiciones. Así como responder con los retos y lineamientos de la IFLA, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de la Red Nacional de Bibliotecas, a los compromisos establecidos en los convenios de cooperación internacional y al Plan de Desarrollo de Medellín. Recoge la evolución documental de un acumulado de experiencias institucionales a lo largo de siete lustros de estar incluidos en los Planes de Desarrollo del Municipio, permitiendo evidenciar el momento presente del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

La conmemoración de los quince años del Sistema de Bibliotecas se presenta como una oportunidad para celebrar el encuentro entre diferentes actores que han acompañado el desarrollo del proyecto, de los usuarios y ciudadanos que con su presencia y participación han incentivado la mejora continua, y con los bibliotecarios, que además recoger y rememorar se han permitido reflexionar, evaluar, construir y ajustar la hoja de ruta que marcará los designios del próximo quinquenio. Hoy podemos hablar de un proyecto que se reconoce y se comporta como un proyecto vivo, que muta con los retos que le imponen sus usuarios, sus aliados y las circunstancias del entorno local y global.

En el año 2019 emprendimos el camino de la evaluación del primer Plan Estratégico 2014 -2018: Bibliotecas conectando territorios para contribuir al desarrollo de la ciudadanía, ejercicio que sentó las bases para dar continuidad a los sueños de seguir fortaleciendo el Sistema de Bibliotecas, pero se frenó intempestivamente por las contingencias que llegaron con la pandemia mundial COVID 19.

Condiciones que generaron un alto para todos, obligando no solo a entender lo frágiles que somos, además a dimensionar otras maneras de abordar los servicios bibliotecarios, de lectura, cultura, y sobre todo a entender las enormes brechas que existen en nuestro entorno más inmediato; comprender esta situación se presentó como una alternativa de inmersión, un allegarse con más cercanía y calidez al usuario, donde fue necesario replantear muchas de las acciones hasta este momento naturalizadas por la experiencia, la trayectoria y tranquilidad de los caminos recorridos hasta ese presente, pero que nos abrió las posibilidades para nuevas preguntas sobre lo fundamental, lo esencial y la razón de ser de nuestros servicios.

El 2020 fue el año del ensayo error, y el despliegue de todas las formas de creatividad, bien sea para responder a un compromiso con nuestros usuarios ausentes por el encierro o por el desencuentro laboral, que poco a poco buscó caminos de regreso a habitar aquellos espacios de biblioteca desde donde se compartíaN con los usuarios los

abrazos, las sonrisas y las palabras. El temor fue cediendo y nos permitió volver a preguntarnos para qué estábamos allí, en esta ciudad lectora, repensando nuestra misión de bibliotecarios. Y así llegaron los resultados del estudio de investigación en el Sistema de Bibliotecas, el "Valor económico y social del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín", que nos mostró algunas alternativas e ideas para seguir trabajando, ya no sólo desde una perspectiva intrínseca, bajo parámetros convencionales, si no que nos potenció la pregunta por el otro y nos mostró el camino para seguir construyendo una alternativa que permita seguir cimentando el interés de las personas por hacerse preguntas y utilizar información y conocimiento para activar soluciones desde la creatividad y la construcción colectiva.



Este documento que empiezas a recorrer es el resultado de la suma de muchas voces, emociones, sentimiento, reflexiones, pero sobre todo del compromiso de un equipo que se permite seguir construyendo una oferta de servicios bibliotecarios, de lectura y culturales que se corresponda con las demandas de nuestra sociedad. Para dar vida al nuevo Plan Estratégico nos aventuramos por la aplicación de la metodología de la **teoría del cambio**, convencidos que no será un plan rígido y que ante los retos que se puedan presentar podremos incorporar ajustes y las actualizaciones necesarias para seguir cumplimiento con los propósitos del Sistema de Bibliotecas. Para empezar, nos hemos permitido revisar las bases fundamentales del Sistema de Bibliotecas desde la reflexión de la misión, la visión, las tendencias, los grupos de interés, hasta llegar a construir un mapa estratégico y dejar planteadas las **rutas estratégicas las rutas de soporte y la propuesta de estructura** que le darán salida a los sueños, pasando por la revisión de **la propuesta de cultura del servicio,** como activo fundamental para la sostenibilidad del proyecto bibliotecario en Medellín, hasta llegar a una propuesta de indicadores que permitirán revisar y ajustar en caso de ser necesario, las metas y logros en el desarrollo y ejecución del presente Plan Estratégico.

Estamos seguros de que este documento será la brújula de todo el equipo de profesionales del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín para contribuir al cumplimiento de las metas plasmadas en el mismo. Les invitamos a recorrerlo con toda la atención y compromiso para seguir sumando a este proyecto **que es de todos y para todos.**

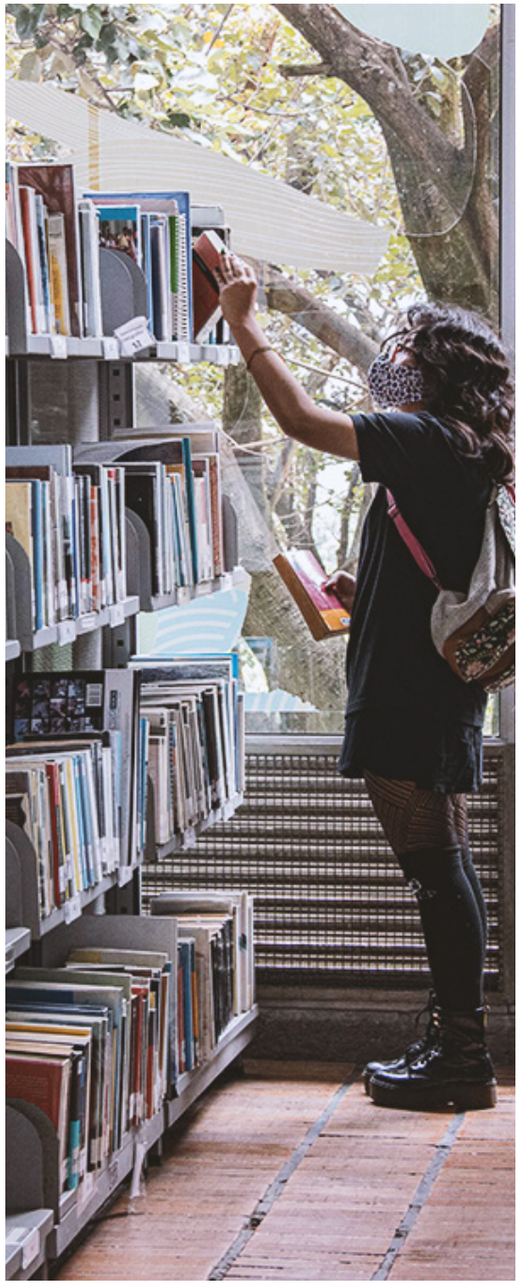
2 Sobre el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

El Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, en lo adelante SBPM, está conformado por el conjunto de bibliotecas públicas de la Secretaría de Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Medellín, concebidos como espacios de ciudad y centros de desarrollo integral para la construcción de capital social y el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía, a través del **Acuerdo 023 de 2015,** por medio del cual se establece el marco institucional y se adopta la Política Pública para la Institucionalización del Sistema de Bibliotecas Públicas y unidades de información y gestión del conocimiento de Medellín y se fijan otras disposiciones.

El SBPM, tiene entre sus propósitos garantizar el libre acceso a la información, a la lectura, a la escritura, al conocimiento, al pensamiento y al disfrute de la cultura, de todos los ciudadanos, propiciando una participación activa en las diferentes etapas de la vida para aportar a la consolidación de una sociedad que reconoce sus condiciones socioculturales, interactúa con otras culturas, capaz de usar y generar información y conocimiento para transformar su vida y su entorno con espíritu participativo y democrático.

Escanea el código QR y conoce un poco más sobre quiénes somos.

Actualmente el SBPM tiene a su cargo diez Parques Bibliotecas, doce Bibliotecas de Proximidad y seis Unidades especializadas: tres Makerspaces, la Casa de la Literatura San Germán, el Centro de Documentación Musical el Jordán y el Centro de Documentación para la Primera Infancia - Buen Comienzo.



3 El valor de las bibliotecas

En el 2019 el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (SBPM), con apoyo de Iberbibliotecas, emprende una investigación que posibilita estimar con cifras, conceptos y cualidades, qué tan importantes son las bibliotecas públicas para los ciudadanos de Medellín y, por tanto, encontrar las razones por las cuales es necesario garantizar desde la inversión pública sus impactos y sostenibilidad en el tiempo.

Los resultados de este estudio recogen las valoraciones de 3.886 ciudadanos que sumaron su voz, ayudándonos a descubrir el valor económico y social que tienen las bibliotecas del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín:

Relación Beneficio-Costo: al analizar encontramos que el beneficio total percibido por la ciudadanía es aproximadamente 1,61 veces mayor a los costos de funcionamiento invertidos por el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín durante el 2020; es decir, que los beneficios generados por las bibliotecas públicas a la ciudadanía superan en aproximadamente un 60% los gastos de inversión para su funcionamiento y operación.

Retorno Social: a partir de este ejercicio, encontramos que el Retorno Social de la Inversión del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín es de $7,24 pesos, lo que significa que cuando la administración municipal invierte $1.000 pesos en los servicios que ofrece el Sistema, los ciudadanos percibimos un retorno social de $7.240 pesos. El indicador de retorno social del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín es el más alto en comparación con otros estudios que utilizamos de referencia. En el caso de la Red de Bibliotecas Municipales de la provincia de Barcelona (España) se obtuvo un retorno de 2,25; y en las Bibliotecas de la comunidad Foral de Navarra (España) el retorno fue de 4,66.

Valor Económico: encontramos que el 60% de los ciudadanos que respondieron la encuesta (1.180 personas) declararon estar dispuestos a efectuar un aporte voluntario anual para garantizar que la oferta de servicios y actividades del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín se conserven y lleguen a un mayor número de habitantes; en promedio, los ciudadanos estarían dispuestos a contribuir con $26.510 al año ($7,59 USD). En Medellín encontramos que el 60% de los encuestados manifestó su voluntad a realizar una contribución monetaria por las Bibliotecas; mientras que en los casos de Barcelona (España) fueron el 53% y en Chile el 52% de los encuestados que declararon estar dispuestos a pagar por ellas. También encontramos que, al diferenciar usuarios y no usuarios, las cifras de disponibilidad a pagar son en promedio $32.520 (9,31 USD) y $874 (0,25 USD) respectivamente. En estos resultados, también Medellín obtiene cifras más altas en comparación con otros estudios de Iberoamérica en los que se aplicó este método para la valoración de bibliotecas públicas. Es importante aclarar que se trató de un ejercicio de valoración y que el SBPM se mantiene como un servicio público gratuito.

Impacto en el ámbito territorial: encontramos que las bibliotecas públicas generan transformación urbana y una dinámica económica alrededor de ellas, con beneficios como generación de empleo, dinamización comercial de los territorios y el ahorro que implica el acceso libre a los servicios y programas.



Impacto en el ámbito colectivo: encontramos que las bibliotecas públicas son un instrumento de intervención en el territorio, centros legítimos de transformación social y desarrollo local, y se configuran como espacios de encuentro comunitario.

Impacto en el ámbito individual: encontramos que las bibliotecas públicas permiten el acceso democrático al conocimiento, el desarrollo personal y profesional, y generan condiciones propicias para la vivencia de experiencias de tranquilidad, paz y libertad.

De cara a las **rutas estratégicas 2022-2026,** los resultados positivos de esta investigación nos animan a continuar trabajando para que cada vez más ciudadanos se apropien y les den mayor importancia a las bibliotecas públicas, reconociendo sus impactos en el bienestar, la calidad de vida y en el empoderamiento individual y colectivo de la ciudadanía para enfrentar su vida cotidiana. Por otro lado, estos resultados nos retan a pensar en la sostenibilidad de largo plazo del SBPM y en garantizar la propuesta de valor, la financiación, los procesos y las capacidades para continuar siendo un referente en el país y en el mundo por nuestras contribuciones al desarrollo.

4 Puntos de partida para un nuevo viaje

4.1 Una mirada al entorno

El entorno es todo aquello nos rodea, eso que sucede por fuera del SBPM pero que de una u otra forma nos toca y, a veces, tocamos. En esta sección recogemos las principales dinámicas o tendencias que identificamos impactan o impactarán nuestro quehacer bibliotecario en el próximo quinquenio. Algunas de estas dinámicas son propias del momento histórico que vivimos y nos invitan a entenderlas mejor e incorporar en nuestros planes elementos de adaptación. En otras, tenemos la oportunidad o la responsabilidad de incidir, potenciando sus impactos positivos o disminuyendo sus impactos adversos en nuestros ámbitos de actuación. Para fines de este documento hemos agrupado estas tendencias entre aquellas que se manifiestan en el entorno más amplio y aquellas que nos son más inmediatas, entendiendo que ambas categorías están íntimamente relacionadas.

4.1.1 Entorno global

El imperativo de las capacidades digitales: las tecnologías de información y comunicación (TIC) atraviesan múlti-

ples dimensiones de la vida íntima y colectiva de las personas. Son un elemento esencial para la competitividad laboral, académica, para el ejercicio ciudadano, para la vida social, entre muchos otros. Las brechas para el acceso y la apropiación de TIC generan nuevas desigualdades de información, conocimiento que pueden tener implicaciones profundas en la sociedad, generando nuevas formas de pobreza, exclusión, irrelevancia, entre otros.

El imperativo del desarrollo sostenible: la Agenda 2030 así como la creciente evidencia de los límites planetarios con relación al clima, a la pérdida de biodiversidad, a la contaminación y en general a la capacidad de la tierra de sostener la vida humana en el planeta exigen que todos los países, las organizaciones y los individuos contribuyamos a viabilizar modelos de producción y consumo viables. Cada vez es mayor el sentido de urgencia frente a la necesidad de transformar la relación hombre-naturaleza, creando una economía que quepa en un sólo planeta y en la que quepamos todos los seres vivos.

Toma fuerza el rol de la cultura y la identidad para el desarrollo: más allá de los círculos culturales, se observa un creciente reconocimiento del rol de la cultura y la identidad para el desarrollo y el progreso humano. Esto tiene diferentes manifestaciones y matices. Sin entrar a hacer juicios de valor, observamos que las TIC han acercado a las personas a diversos elementos y dinámicas culturales; que se está valorando la cultura desde sus contribuciones a la economía (el consumo cultural, el valor de las creaciones, las economías del ocio); que la sociedad globalizada valora y se aferra a las identidades culturales, entre otros. Hay que reconocer que los cambios que requiere el mundo están atravesados por los comportamientos humanos, por su sentir y su identidad les dará a temas culturales un lugar central.

Desafíos para la financiación pública: el crecimiento de la población, las mayores demandas sociales, así como los desafíos de los sistemas fiscales y la corrupción, entre otros, generan grandes presiones sobre los recursos públicos. Los últimos años han visto una proliferación de modelos de financiación híbridos que promueven alianzas público-privadas. Así mismo, en los países de ingreso medio como Colombia, la cooperación internacional va siendo reemplazada por cooperación comercial, con la expectativa que las propias dinámicas internas generen los recursos para financiar objetivos de desarrollo.

4.1.2 Entorno cercano

A pesar de los esfuerzos, persisten brechas digitales profundas: en nuestro entorno cercano persisten brechas entre personas y comunidades que tienen acceso a las TIC y quienes no. Obstáculos de la conectividad, la brecha digital determinada por las capacidades que tienen las personas para usar y apropiar las TIC, de acuerdo su nivel de alfabetización y los aspectos sociales, culturales y económicos, etc. A pesar de los esfuerzos tanto del gobierno nacional en los últimos años, incluso de la administración local, aún persiste un alto porcentaje de esta problemática, lo que pone de presente un reto para que las bibliotecas públicas no cesen en el esfuerzo de posibilitar acciones que contribuya al cierre de la brecha digital, la disminución de barreras a los usos innovadores y la promoción de contenidos de interés público y de educación integral, fundamentados en la Ley 1978 de 2019.

Efectos sociales de la pandemia por Covid-19: diferentes estudios y centros de pensamiento confirman el aumento de la pobreza, la inseguridad alimentaria, el desempleo y la agudización de problemática asociadas a violencias de género y salud mental en la ciudad de Medellín. El informe de la veeduría ciudadana al Plan de Desarrollo de Medellín indica que 61 de cada 100 hogares reportaron pérdida de ingresos.

Los adolescentes y jóvenes buscan su lugar: más allá de los desafíos relacionados con asuntos como la identidad, la autoimagen, la independencia o las preocupaciones frente al futuro, que son propios ciclo de vida que atraviesan los adolescentes y jóvenes, percibimos que en la ciudad estamos atravesando un momento particular que exige

acompañar, cuidar y motivar a las y los adolescentes y jóvenes de Medellín en proyectos de vida significativos. Cifras de deserción escolar, desempleo juvenil, diferentes formas de violencias, embarazos no deseados, entre muchas otras, dan cuenta de los retos que viven algunos jóvenes. Al mismo tiempo, los liderazgos sociales, comunitarios, emprendedores, políticos, entre otros, que asumen los y las adolescentes y jóvenes dan cuenta de su interés y potencial transformador.

Desafíos de inclusión de población desplazada y migrante: Colombia continúa siendo uno de los principales países del mundo con mayor desplazamiento interno. Situaciones de violencia, la búsqueda de nuevas oportunidades económicas o las necesidades e intereses de nuevas generaciones, llevan a las personas a establecerse en nuevos lugares, principalmente los centros urbanos. Así mismo, en la ciudad vivimos la migración de ciudadanos de Venezuela que buscan salvaguardar su integridad y encontrar nuevas opciones de futuro. Estas dinámicas generan presión sobre diferentes instituciones y mecanismos de protección social y, más allá de la atención, exigen encontrar caminos de inclusión social, laboral, económica para estos habitantes.

Las bibliotecas como centros culturales: actualmente se enfatiza en el papel que desempeñan las bibliotecas como centros culturales, que proporcionan herramientas propias para interpretar de manera autónoma el entorno social y permiten el acceso a diferentes servicios institucionales, y además de ello, la satisfacción de ciertas necesidades como la socialización, la participación ciudadana y el intercambio cultural (Jaramillo, “Políticas públicas”; Arranz). Estas adquieren valor a partir del respaldo y apropiación que hagan las comunidades de ellas, especialmente cuanto logran que este espacio público genere valor y estimule la cultura y el conocimiento.

Los impactos locales del turismo: la ciudad de Medellín tiene una apuesta importante por dinamizar el turismo. Esta proyección de ciudad tiene el potencial de generar impactos positivos o negativos desde lo económico, lo social, lo ambiental. Es por esto que hay una enorme responsabilidad desde todas las instituciones de crear las condiciones y la cultura para un turismo que crea valor para todos. Las bibliotecas como parte de la transformación urbana no sólo hacen parte de los entornos de la ciudad, sino que son en sí mismas lugares turísticos.



4.2 Evaluación Plan Estratégico 2014-2018

El proceso para construir las **rutas estratégicas** 2022-2026 comenzó con la evaluación interna del Plan Estratégico 2014-2018 “Bibliotecas que conectan territorios, para contribuir con el desarrollo ciudadano”. A través de esta evaluación nos propusimos revisitar y aprender del camino recorrido para nutrir futuros procesos de planeación y evaluación. A continuación, presentamos nuestros principales hallazgos:

Aspectos positivos que resultaron del Plan 2014-2018

• Fue un acierto definir la propuesta de valor del SBPM para dar un propósito estratégico de articulación territorial a todas las acciones emprendidas.

• El plan estratégico permitió la proyección del Sistema para el trabajo articulado con organizaciones públicas, privadas, sociales, académicas y comunitarias, lo cual ha permitido abordar y generar lineamientos para cumplir con la propuesta de valor desde una mirada y liderazgo estratégico, propiciando espacios para la investigación, el desarrollo de nuevos servicios y actividades acordes con las realidades comunitarias y territoriales.

• Las unidades de información reconocen que el plan estratégico les permite leer, reconocer y trabajar de forma articulada en el territorio, no solo entre las mismas unidades, si no con los diferentes actores públicos, privados y/o comunitarios.

• Facilitó la conexión de territorios para el desarrollo de la ciudadanía y movilizar el cambio a través de la gestión del equipo humano de cada unidad de información.



• Propició espacios en los que los equipos de trabajo avanzaron en la conceptualización, la definición de procedimientos, proyectos y acciones, lo cual permitió la reflexión, el debate y la articulación entre las unidades de la información, los aliados y la comunidad, generando una construcción participativa e incluyente.

• Fortaleció la cualificación del equipo humano, a través de la implementación de perfiles interdisciplinarios y especializados que enriquecen los procesos, facilitan la innovación y conducen al cumplimiento de las acciones planeadas.

• Se dio el reconocimiento del plan estratégico en todos los niveles del Sistema y se acogió como una herramienta válida en los procesos de planeación.

Desafíos que se mantienen y que deberían considerarse en la planeación futura

• **Mayor cercanía con la ciudadanía:** la planeación debe permitir al SBPM generar una mediación entre los enfoques de desarrollo institucionales y las perspectivas de la ciudadanía.

• **Enfoques de sostenibilidad:** la sostenibilidad es un enfoque que siempre será necesario en aras de garantizar y brindar a los ciudadanos las ofertas culturales y de acceso a la información, a la lectura, la cultura digital y la formación, dentro del marco normativo. En este plan la gestión sostenible de los procesos se convierte en el enfoque que le permitirá al Sistema abordar de forma consciente sus retos a mediano y largo plazo.

• **Métrica para el seguimiento:** contar con una batería de indicadores que le permita al Sistema hacer el seguimiento y mediciones de corto, mediano y largo plazo en un periodo de cinco años.

• **Simplificación:** simplificar el lenguaje de planeación estratégica, de manera que los enfoques de desarrollo personal, comunitario, territorial y global, puedan articularse con el quehacer de la Biblioteca Pública y se materialice en los planes operativos, involucrando de forma orgánica, servicios y actividades que reflejen los aportes del SPBM en estos tipos de desarrollo.

• **Horizontes realistas:** el alcance que tiene el accionar del Sistema debe permitirle "soñar con los pies en la tierra", ya que se evidencia que pensar en un plan estratégico a 5 años genera emociones acerca del futuro deseado. Lo anterior implica tener presente el interrogante: ¿La biblioteca pública puede dar respuesta a esa necesidad a nivel personal, territorial y global? como punto de partida para la incorporación de metas a largo, mediano y corto plazo.

• **Apropiación por parte de los equipos:** la apropiación del Plan Estratégico por parte de todo el equipo humano del Sistema es un reto constante, por ello deben generarse diferentes mecanismos que faciliten la comprensión y aplicación del mismo en todos los integrantes del equipo de trabajoda en los procesos de planeación.

4.3
Consolidación de Plan 2021

Una vez finalizada la evaluación del Plan Estratégico 2014-2018, empezamos hacia finales de 2019 un nuevo ciclo de planeación. Este ejercicio convocó a las diferentes unidades de información, a expertos sectoriales y a otros grupos de interés del SBPM, generando información valiosa para el proceso. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 alteró todo el escenario, generando una enorme presión de adaptación acelerada para dar continuidad a la prestación de los servicios bibliotecarios en la ciudad. Durante el 2020 y el 2021 hemos operado bajo planes de contingencia, volcando todos nuestros recursos a abrazar la ciudad y estar presentes ahí, en un momento difícil desde múltiples puntos de vista.

En el último semestre de 2021 emprendimos de nuevo el proyecto de consolidar el norte estratégico 2022-2026. Hemos aprendido que, en un mundo que se transforma a una velocidad vertiginosa, la planeación estratégica objetiva, rígida, lineal es una ilusión. La pandemia del COVID-19 nos mostró que las organizaciones y los programas estamos llamados a desarrollar capacidades y procesos que nos permitan adaptarnos rápidamente a entornos cambiantes, que planeemos, sí, pero sobre todo que estemos listos para hacer ajustes e incluso tomar nuevos caminos, honrando siempre nuestro propósito esencial.

Retomando lo anterior, para consolidar este documento revisitamos las dinámicas y tendencias que observamos hoy en el entorno. Luego empezamos un trabajo de conversación profunda sobre nuestro Marco de actuación (visión, misión, propósito) y nuestra teoría de cambio, siempre pivotando en torno a dos preguntas centrales **¿Para qué hacemos lo que hacemos?** y **¿Qué cambia en la vida de las personas cuando se cruzan con nosotros?** Esto nos permitió encontrar siete rutas misionales que debemos transitar para incidir en las transformaciones individuales y colectivas que queremos ayudar a catalizar. Para cada una identificamos además posibles **rutas tácticas**. Estas seguramente sufrirán transformaciones a lo largo del camino, pero nos permiten darle un alcance realista y una dirección compartida a cada **ruta misional.**

Una vez identificadas **las rutas misionales y tácticas,** tomamos distancia y nos preguntamos por las **rutas de soporte** que se requieren para soportar el trabajo misional, es decir, los **imperativos financieros, de procesos y de capacidades** que debemos lograr para emprender con mayor confianza y seguridad esas siete rutas. Finalmente exploramos la **estructura** o las formas para organizarnos para el trabajo. La estructura es vital para **las rutas de soporte** y tiene un lugar importante en el éxito del viaje. Luego definimos **indicadores y metas** tanto para las rutas misionales como para las de soporte. Esto nos permitirá hacer seguimiento a la estrategia y tener insumos para saber cómo vamos y qué cambios debemos hacer en la marcha. Esta sección también nos propone un ciclo de gestión de la estrategia, de manera que la revisemos de manera periódica. Finalmente identificamos algunos elementos de la **cultura de servicio** que debemos fortalecer y desplegar para darle coherencia a todo el modelo. Esta etapa de consolidación se hizo de la mano con el **comité técnico.**



1.

Marco estratégico y rutas misionales

El marco estratégico está presentado en la visión, la misión, la teoría de cambio y los grupos de interés. De allí se desprenden las rutas misionales y tácticas.

2.

Rutas de soporte

Los recursos económicos, los procesos y las capacidades que soportan las rutas misionales y tácticas.

3.

Estructura

La estructura organizacional que permite transitar las rutas de soporte.

4.

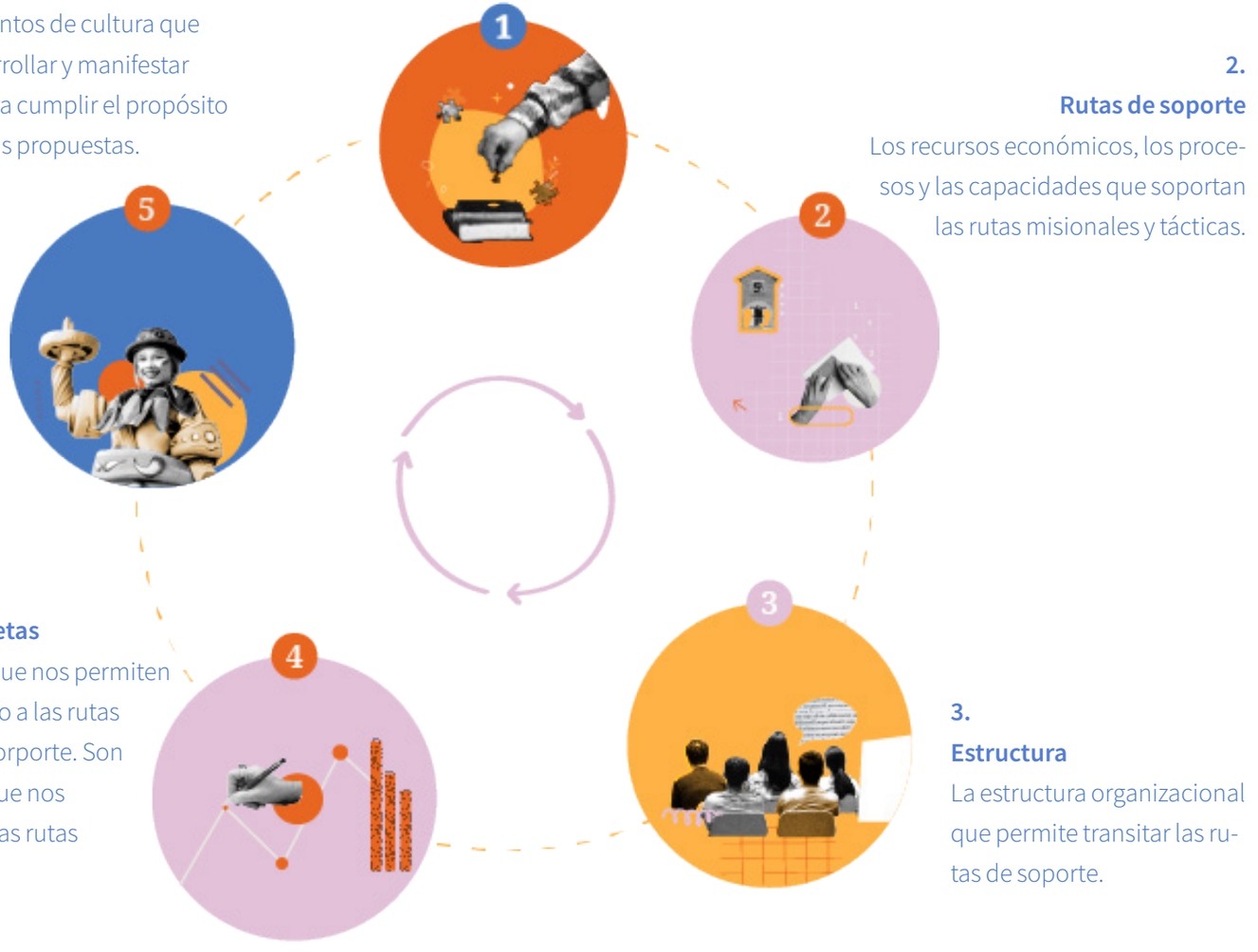
Indicadores y metas

Los indicadores que nos permiten hacer seguimiento a las rutas misionales y de sorporte. Son un sistema vivo que nos permite adaptar las rutas tácticas.

5.

Cultura de servicio

Recoge los elementos de cultura que requerimos desarrollar y manifestar todos los días para cumplir el propósito y transitar las rutas propuestas.



Es así que el foco de este ejercicio de planeación ha sido la identificación de los caminos o rutas estratégicas que estamos llamados como SBPM a emprender en los próximos cinco años. Una ruta traza un camino de viaje. Visualizarla, nos permite reconocer a dónde aspiramos llegar, el camino que nos proponemos recorrer y los hitos más importantes que nos dirán que estamos avanzando en esa dirección. Esto nos da un sentido compartido del viaje, de dirección, de referentes y nos permite anticiparnos para aprovechar al máximo el tiempo, la experiencia y anticiparnos a posibles contratiempos. No obstante, somos conscientes que definimos esta ruta sabiendo que, con certeza, tendremos que hacer ajustes en la marcha. Se dice que se viaja tres veces: cuando se sueña, cuando se prepara el viaje y cuando se realiza.

5 Visión, misión, propósito

Nuestra visión es una expresión de **la sociedad con la que soñamos** y que queremos ayudar a construir. Para manifestarse, esta visión necesita que muchos sectores, entidades e individuos sumemos esfuerzos y trabajemos para materializarla.

> *"Soñamos con una sociedad en la que se garantizan derechos culturales; una sociedad que lee, escribe, conversa y crea. Donde todas las personas cuentan con información, conocimiento, tecnologías y experiencias socioculturales para llevar vidas auténticas que reconocen el valor propio, del otro y del medio ambiente".*

Esta visión audaz nos recuerda hacia dónde queremos avanzar y nos permite preguntarnos ¿De qué maneras contribuimos como SBPM en la búsqueda de esa visión? ¿Cuál es nuestro granito de arena? ¿Qué hacemos? Es así como planteamos nuestra **misión**, esa razón de ser bibliotecaria:

> *"Promover el libre acceso, la apropiación, la circulación y la creación de información, conocimiento y de manifestaciones culturales que enaltecen la vida y la participación ciudadana".*

Por último, nos preguntamos para qué hacemos lo que hacemos, qué es eso tangible, concreto, compartido que nos inspira a cada una de las personas que hacemos parte del SBPM a levantarnos, a crear ofertas y experiencias bibliotecarias significativas para las personas. Este **propósito** esencial nos conecta con nuestra capacidad transformadora y nos recuerda que cada vida que tocamos llena de sentido nuestra existencia.

> *"Cada mañana nos levantamos a cultivar el interés de las personas por hacerse preguntas y utilizar información y conocimiento para activar soluciones desde la creatividad y la construcción colectiva".*



6 Nuestra teoría de cambio

La teoría de cambio es una herramienta de planificación y evaluación de intervenciones sociales. Representa de manera visual cómo funciona un programa o una intervención, enfocándose en las relaciones entre las estrategias, los resultados y los cambios deseados. La teoría de cambio del SBPM se construye evidenciando el puente entre la misión y la visión. Esto permite plantear unas hipótesis de cambio social, es decir, cómo lo que hacemos genera transformaciones en nuestras audiencias.

Si en el SBPM

Rutas misionales

1. Las Bibliotecas Públicas y sus ofertas son espacios seguros, acogedores que invitan a todas las personas a la curiosidad y la exploración.
2. Dinamización espacios para la conversación y participación ciudadana diversa e incluyente.
3. Promovemos la circulación de información y conocimiento con enfoques diferenciales.
4. Impulsamos la conexión indivisual y colectiva con la lectura, la oralidad y la escritura.
5. Propiciamos el acceso y la apropiación de la tecnología contribuyendo al cierre de brechas digitales.
6. Contribuimos al cuidado del patrimonio cultural y la memoria de la ciudad.
7. Fomentamos el acceso, el disfrute y diálogo con manifestaciones artísticas y culturales.

Lograremos que:

Cambios

Los habitantes usuarios del SBPM de Medellín participen, se apropien de las Bibliotecas Públicas de la ciudad y sus ofertas.

Reconozcan la importancia y el valor de las bibliotecas en el desarrollo de la ciudad.

Desarrollen capacidades y competencias para hacer uso de información y conocimiento para entender expresar y resolver asuntos cotidianos.

Fortalezcan sus habilidades de lectura, escritura y oralidad.

Mejoren sus habilidades para hacer uso de tecnologías digitales y aplicarlas para abordar asuntos individuales y comunitarias.

Se conecten con sus identidades a través del reconocimiento y el desarrollo de la memoria y el patrimonio local.

Hagan uso del diálogo y la participación ciudadana para lider transformaciones sociales.

Contribuyendo a que:

Visión

Medellín sea una ciudad en la que:

Se garantizan los derechos culturales.

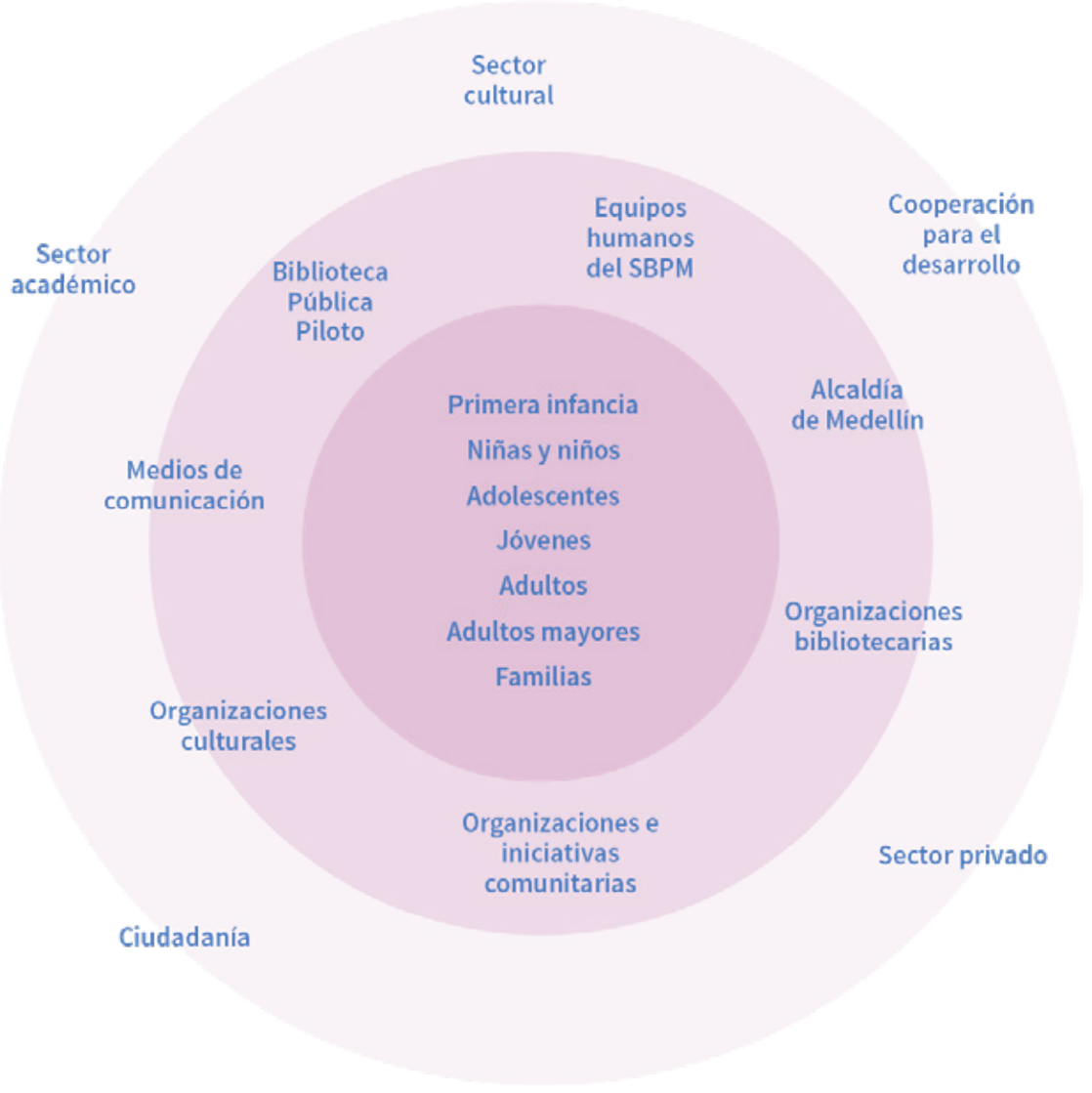
Se lee, se escribe, se conversa y se crea,

Todas las personas cuentan con información, conocimiento, tecnologías y experiencias socioculturales para llevar vidas auténticas que reconocen el valor propio, del otro y del medio ambiente.

Rutas de soporte

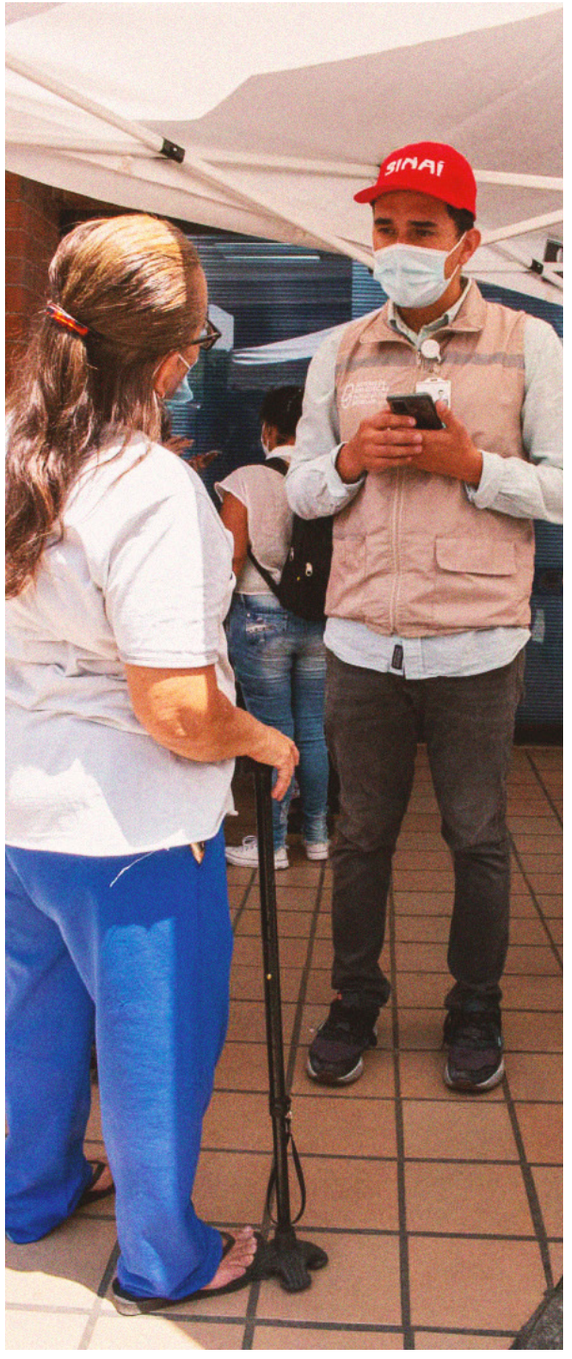
7 Nuestros grupos de interés

Los grupos de interés son aquellos grupos sociales que impactamos con nuestro trabajo y que, a su vez, impactan nuestro quehacer bibliotecario. Dado que hacemos parte de un entramado complejo de actores, los hemos representado en tres círculos concéntricos que reflejan tres niveles de interacción. En el **centro** están nuestras principales audiencias, los habitantes de la ciudad de Medellín. Categorizarlos por grupos etarios nos permite enfocarnos en las necesidades, expectativas y sueños en las diferentes etapas del ciclo de vida. Si bien la empatía es vital en todos los niveles de interacción, en esta cobra especial relevancia, pues de nuestro nivel de comprensión, conexión y diálogo territorial depende la pertinencia de nuestras ofertas bibliotecarias. En el **segundo círculo** incluimos aquellos actores con quienes colaboramos de manera directa para el cumplimiento de nuestra misión. Son actores con quienes debemos asegurar una comunicación fluida, la construcción de confianza y la generación de valor compartido. Finalmente, en un **tercer círculo** están sectores que se relacionan de diferentes maneras con el sector bibliotecario. Frente a estos actores, nuestro desafío es conocerlos mejor y acercarlos al proyecto bibliotecario de la ciudad.



A través de un ejercicio de empatía que denominamos “Mapa de dolores”, el equipo que trabajó en estas rutas misionales hizo el ejercicio de ponerse en los zapatos de nuestros usuarios para conectarse con sus principales desafíos y preocupaciones. Este ejercicio se complementa además con trabajo individual de cada unidad de información en la que se plasmaron las necesidades e intereses percibidos en cada territorio en las diferentes etapas de la vida. Ambos ejercicios se complementan, y, aunque no son ejercicios rigurosos de diálogo y relacionamiento, **nos dan luces frente al tipo de ofertas y experiencias que debemos desarrollar, siempre partiendo de deseos, necesidades y expectativas de las audiencias.**

A lo largo de este quinquenio, nos hemos propuesto mejorar las herramientas y procesos que nos ayudan a leer y conectarnos mejor con las personas e iniciativas en los diferentes territorios. Esto nos permitirá evolucionar estos ejercicios de empatía y de lectura a ejercicios de diálogo y co-creación, de manera que sean finalmente las voces de las propias personas las que orienten nuestros desarrollos bibliotecarios.



Primera infancia	Observamos que la primera infancia necesita entornos adecuados para su desarrollo integral, necesita oportunidades de recreación y acercamiento al mundo y que las personas a su alrededor entiendan su manera particular de leer.
Niñas y niños	En general percibimos que las niñas y niños de nuestra ciudad necesitan sentirse acompañados. Aquellos que están desarrollándose en contextos de vulnerabilidad enfrentan retos asociados a la calidad de su educación, nutrición y con frecuencia asumen responsabilidades (tareas o cargas emocionales) que no corresponden con su edad. Igual que la primera infancia, requieren oportunidades de recreación y acercamiento al mundo.
Adolescentes	Además de los desafíos propios de estar transitando un momento de acelerado desarrollo cerebral y neurológico, vemos que los adolescentes se sienten solos y etiquetados. Son vulnerables frente a desafíos de salud mental, autoconcepto y necesidad de pertenencia en un contexto en el que las nuevas dinámicas digitales crean conexiones emocionales que no siempre son reales. Finalmente percibimos que los adolescentes tienen muchas preguntas sobre la vida, la identidad y no siempre encuentran medios para acercarse sanamente a estas preguntas.

Jóvenes	Hemos observado que las y los jóvenes con frecuencia están en una situación de dependencia financiera y emocional de sus padres y familias que les genera preocupación. Así mismo están queriendo alinear sus intereses con ofertas laborales y académicas. Les preocupa el futuro y que las personas asuman que no quieren comprometerse con nada o que no quieren trabajar. Los mueven diferentes causas sociales, tanto locales como globales y quieren hacer "algo", aunque a veces sienten que les sobra ánimo, pero les faltan herramientas y recursos.
Adultos	Observamos que los adultos sienten presión por producir y proveer para sus familias. En la pandemia muchos se sienten presionados a regresar a modos de supervivencia, de vivir al día. Tienen incertidumbre frente al futuro, miedo de perder lo que han logrado. Están también en un momento en que tienen más conciencia sobre su sentido de vida y su capacidad para transformarla. En general están cansados y con poco tiempo.
Adultos mayores	Sentimos que a los adultos mayores les duele la soledad, la normalización de la enfermedad y el dolor, la falta de escucha, sentir que la sociedad los percibe obsoletos y que todo a su alrededor se desenvuelve a una velocidad diferente a la de su propio momento del ciclo vital. En nuestro medio se manifiesta con frecuencia una falta de autonomía para esta población, su infantilización y falta de oportunidades de aprendizaje propias de su ciclo vital. En algunos casos son responsables del cuidado y manutención de nietos y bisnietos.
Familias	Percibimos que las familias enfrentan hoy grandes presiones relacionadas con la educación y el futuro de los hijos. Ante tanta información sobre crianza y desarrollo, los padres, madres y cuidadores, generan expectativas y demandas que resultan en una sobrecarga del cuidado. Así mismo, las familias necesitan tiempo y lugar para la recreación y el fortalecimiento de sus lazos de afecto y confianza.



8 Mapa estratégico

El mapa estratégico traza un camino entre las capacidades, los procesos, la financiación y los resultados misionales, evidenciando la coherencia entre las rutas de soporte y las misionales.

Cambios

Participación y apropiación en las bibliotecas públicas y sus ofertas. Reconocimiento de la importancia y el valor de las bibliotecas en el desarrollo de la ciudad. Desarrollo de capacidades y competencias informaciones. Fortalecimiento de la lectura, la escritura y la oralidad. Fortalecimiento de habilidades digitales, reconocimiento de la identidad, el patrimonio y la memoria. Uso del diálogo y la participación ciudadana para liderar transformaciones sociales.

Resultados misionales

Bibliotecas seguras, acogedoras que invitan a la curiosidad y a la exploración

Participación y diálogo ciudadano diverso e incluyente

Circulación de información y conocimiento

Fortalecimiento de la lectura, la escritura y la oralidad

Acceso y apropiación tecnológica

Cuidado del patrimonio cultural y la memoria

Disfrute y apropiación de expresiones artísticas y culturales.

Financiación

Aseguramiento de recursos públicos

Diversificación de ingresos con sector privado y cooperación para el desarrollo.

Procesos

Desarrollos pedagógicos y metodológicos	Calidad en la prestación de servicios bibliotecarios	Comunicación y gestión de relaciones	Gestión de infraestructura física y digital	Gestión de equipos y capacidades humanas	Monitoreo, evaluación y aprendizaje integrado a la innovación

Capacidades

Desarrollar ofertas pertinentes basadas en conocimiento	Conexión con el entorno y vínculos con nuestros grupos de interés	Cultura de servicio incluyente, creativa e innvocadora

9 Rutas Misionales

Ruta 1: Bibliotecas que acogen e invitan a la curiosidad

Las Bibliotecas Públicas y sus ofertas son espacios seguros, acogedores que invitan a todas las personas a la curiosidad y la exploración.

Hacer de los espacios del SBPM lugares acogedores, seguros, que invitan a la curiosidad requiere trabajar simultáneamente varios aspectos de la experiencia presencial y digital bibliotecaria en el territorio. Todas las Rutas contribuyen a este objetivo, por lo que podemos decir que la Ruta 1 es una ruta integradora. Sus resultados reflejan que estemos logrando altos niveles de participación, atrayendo personas diversas, aprovechando la infraestructura existente, entre otros. En cuanto a los enfoques tácticos, la Ruta 1 se concentra en el cuidado y el desarrollo de la infraestructura física y digital que soporta la oferta bibliotecaria y genera las condiciones básicas para la participación y la inclusión (Rutas 2-7). La prioridad en este quinquenio está en el cumplimiento de los requerimientos normativos de seguridad, accesibilidad y confort. Para cerrar brechas en términos de infraestructura se requiere lograr mayores niveles de inversión pública, tener financiación adecuada para el mantenimiento preventivo y continuar promoviendo el buen uso y apropiación ciudadana del SBPM. Así mismo nos proponemos acelerar la apropiación digital en ofertas, experiencias y procesos bibliotecarios.

Rutas Táctica	Hitos año 1	Hitos años 2-3	Hitos años 4-5
Cerrar brechas de infraestructura física.	Se cuenta con un diagnóstico de cierre de brechas de obligaciones normativas y requerimientos básicos de seguridad, accesibilidad y confort.	Se ha establecido y activado un plan de cierre de brechas y de mantenimiento preventivo con asignación de presupuesto anual.	Se han cerrado brechas relacionadas con normas de seguridad (anclajes) en todas las Unidades de Información (UI).
Fortalecer la infraestructura digital, de inclusión y de confort a través de alianzas con el sector privado.	Se ha mapeado y evaluado la viabilidad técnica y relacional de generar alianzas privadas.	Se han diseñado modelos o pilotos de involucramiento de actores privados en UI de acuerdo con planes de cierre de brechas.	Se han vinculado actores privados al desarrollo de las UI visibilizando las contribuciones del SBPM y de actores privados al desarrollo de la ciudad.

Rutas Táctica	Hitos año 1	Hitos años 2-3	Hitos años 4-5
Acelerar la apropiación digital en ofertas, experiencias y cultura de servicio del SBPM.	Los canales, las UI de información y los equipos de soporte identifican y priorizan las oportunidades de mejorar sus ofertas y procesos apalancados en TIC.	Todos los canales y UI han empezado a integrar elementos de cultura digital en diferentes ofertas y experiencias bibliotecarias.	Las TIC forman parte de los procesos y las experiencias bibliotecarias del SBPM.
Integrar de manera estratégica las ofertas y experiencias de Unidades de información Especializadas.	El SBPM crea rutas de integración de las UI Especializadas a su modelo de funcionamiento de forma estratégica con las bibliotecas públicas.	Las UI Especializadas orientan y se nutren de los procesos de las bibliotecas públicas del SBPM.	El SBPM brinda servicios bibliotecarios y especializados de manera integral para la ciudadanía.
Mantener el cuidado y la apropiación ciudadana de las UI y demás espacios del SBPM.	Se han implementado acciones de comunicación y diálogo tendientes a la apropiación ciudadana.	Se han implementado acciones de comunicación y diálogo tendientes a la apropiación ciudadana.	Se han implementado acciones de comunicación y diálogo tendientes a la apropiación ciudadana.

Indicadores de seguimiento a la Ruta 1:

Los indicadores para la Ruta 1 se enfocarán en observar las variaciones en la participación en las diferentes ofertas bibliotecarias, profundizando miradas por grupos etarios y sociales. Así mismo evaluará los niveles de aforo en los diferentes espacios físicos y virtuales. Esta ruta depende también del logro de los objetivos de soporte relacionados con la gestión de infraestructura física y digital, donde evaluamos los niveles de cumplimiento de requerimientos de ley, los avances del mantenimiento preventivo y hacemos seguimiento al déficit presupuestal en infraestructura. En la sección de ***Seguimiento e indicadores*** **está la batería completa de indicadores del Mapa estratégico.**



Ruta 2: Participación y diálogo ciudadano

Dinamizamos espacios para la conversación y participación ciudadana diversa e incluyente.

En este quinquenio continuaremos dinamizando espacios para la conversación y la participación ciudadana diversa e incluyente. Las Bibliotecas Públicas estamos llamadas a ser lugares de encuentro, de reflexión y de construcción de sociedad. Es a través de la participación ciudadana que se construye y fortalece la democracia. Sin embargo, la participación efectiva requiere reconocer al otro, es decir, desarrollar empatía frente a las diferencias y diversidades propias del territorio. Requiere además desarrollar músculos de liderazgo y conocer las herramientas y mecanismos existentes para proponer y construir con otros. Es así como las rutas tácticas para este quinquenio se enfocan en generar capacidades para una participación efectiva.

Rutas Táctica	Hitos año 1	Hitos años 2-3	Hitos años 4-5
Promover un creciente liderazgo y apropiación local de los espacios de diálogo.	Las UI proponen temáticas de interés local para los espacios de diálogo y participación.	Las UI cuentan con mecanismos para definir temáticas en coordinación con actores locales.	Todas las UI identifican y promueve que actores territoriales lideren proactivamente espacios y procesos de diálogo ciudadano.
Incentivar la participación de públicos diversos.	Las UI cuentan con estrategias para atraer públicos diversos a los espacios de diálogo y participación.	Crece la participación efectiva de usuarios diversos en espacios de diálogo y de participación.	Las UI promueven y visibilizan espacios de diálogo en los que convergen edades, estilos de vida, visiones del mundo, entre otros.
Desarrollar capacidades para la participación ciudadana.	Divulgamos herramientas y mecanismos existentes de participación política y ciudadana, presentes en lo digital y lo analógico, con aportes de aliados.	Además de divulgar herramientas y mecanismos, establecemos y/o acompañamos grupos piloto de aprendizaje en torno a la participación ciudadana.	Sistematizamos los aprendizajes de acciones de divulgación y de los grupos piloto de participación, para transferir estos aprendizajes a la oferta de las UI.

Rutas Táctica	Hitos año 1	Hitos años 2-3	Hitos años 4-5
Brindar asesoría metodológica a procesos sociales y de participación a través de los Makerspaces.	Los Makers se han proyectado como lugares para la consolidación del relacionamiento territorial, para llevar a cabo los proyectos alineados con las necesidades de actores locales.	Los Makers han generado oportunidades de y ambientes de aprendizaje y cocreación de conocimiento, que potencian capacidades para la creatividad y la innovación abierta en las comunidades.	Se prototipan soluciones relacionadas con procesos sociales y de participación ciudadana a través de los Makers y estrategias TIC. Se ha construido desde la puesta en marcha de pilotos un portafolio metodológico que apoya procesos sociales desde los Makerspaces.

Indicadores de seguimiento a la Ruta 2:

Los indicadores para la Ruta 2 se enfocarán en evaluar los niveles de participación en los espacios de diálogo por grupos sociales, el liderazgo y la apropiación ciudadana en la definición de agendas temáticas y el conocimiento de diferentes herramientas y mecanismos de participación. En la sección de ***Seguimiento e indicadores*** **está la batería completa de indicadores del Mapa estratégico.**

Ruta 3: Circulación de información y conocimiento

Promovemos la circulación de información y conocimiento con enfoques diferenciales.

Hace parte de la esencia de las bibliotecas acoger, cuidar y disponer información en diferentes formatos. Sin embargo, estas fuentes de información realmente cobran vida y sentido cuando se utilizan. En el próximo quinquenio los esfuerzos estarán en incentivar la circulación de información y conocimiento, fortaleciendo las capacidades informacionales tanto dentro del SBPM como de los usuarios para que se saque provecho de la información que existe; en las alianzas entre el SBPM y otras bibliotecas para hacer cada vez más accesible un gran catálogo de ciudad. En cuanto al fortalecimiento de colecciones, los esfuerzos se centrarán en fortalecer información técnica/científica y para la primera infancia.

Rutas Táctica	Hitos año 1	Hitos años 2-3	Hitos años 4-5
Dinamizar la circulación de información en alianza con otros.	Se fortalecen las estrategias para la dinamización y acceso ciudadano a diversas fuentes y soportes de información.	En alianza con otros actores del ecosistema se ha ampliado el alcance de “libros sin fronteras” y el fortalecer catálogo de ciudad.	El catálogo de ciudad se fortalece con la participación de nuevos aliados.
Mantener procesos existentes de formación en competencias informacionales.	Se consolidan las rutas metodológicas de los procesos de Alfabetización de informacional para el SBPM.	El equipo de bibliotecas del SBPM se ha apropiado de las metodologías de ALFIN.	El SBPM cuenta con procesos formativos para el desarrollo de competencias informacionales, dirigido a diversos públicos.
Fortalecer colecciones y fuentes documentales.	Se mantiene la disposición de información existente en diferentes formatos para que las ciudadanías estén informadas.	Se han fortalecido las fuentes documentales disponibles en UI a través de diversificación temática (técnico/científico) y accesibilidad.	Se logra la financiación para suscribir bases de datos y publicaciones periódicas especializadas para atender requerimientos específicos de los centros de documentación.
Fortalecer uso y circulación de oferta dirigida a primera infancia.	El Centro de Documentación en Primera Infancia genera relaciones para el intercambio y circulación de información orientada a la primera infancia.	Diferentes actores internos y públicos reconocen en el Centro de Documentación de Primera Infancia un órgano de consulta e intercambio de experiencias.	La primera infancia cuenta con espacios ambientados para el servicio y con oferta que responde a sus necesidades y expectativas.

Indicadores de seguimiento a la Ruta 3:

Los indicadores para la Ruta 3 se enfocarán en evaluar las variaciones en el consumo de diferentes tipos de materiales disponibles, buscando entender las dinámicas de consumo de información y conocimiento por grupos etáreos y por grupos sociales. Así mismo evaluar el alcance de las actividades de formación, indagar por niveles de autonomía que se derivan de estos y evaluar los resultados del Catálogo de Ciudad. El proceso de prestación de servicios bibliotecarios, que evalúa la calidad de las colecciones y los niveles de satisfacción de usuarios, soportan también la Ruta 3. En la sección de ***Seguimiento e indicadores*** **está la batería completa de indicadores del Mapa estratégico.**



Ruta 4: Fortalecimiento de la lectura, la escritura y la oralidad

Impulsamos la conexión individual y colectiva con la lectura, la oralidad y la escritura.

El valor de leer, escribir y conversar teje sociedad. Si bien Medellín es una ciudad lectora cuando se compara con otras del país y la región, es imperativo continuar con todos los esfuerzos para robustecer no sólo la lectura, sino también la escritura y la oralidad como formas esenciales de relacionamiento con el propio ser, con los demás y con el mundo. El rol del SBPM se centra en cultivar una estrecha relación de las personas con la lectura, la escritura y la oralidad, complementando los esfuerzos del sector educativo y de otros que asumen la función central de la alfabetización y comprensión lectora. En el próximo quinquenio nos esforzaremos por generar condiciones para tener una mayor participación diversa e incluyente. En cuanto a grupos etarios y poblacionales, pondremos especial énfasis en la primera infancia donde tenemos oportunidad de diversificar ofertas.

Rutas Táctica	Hitos año 1	Hitos años 2-3	Hitos años 4-5
Fortalecer la lectura en primera infancia a través de una estrategia familiar.	Se ha incentivado la participación familiar en las actividades de lectura y se han implementado actividades en jardines infantiles como una actividad que acompaña y comparte estrategias de lectura con formadores, mediadores, padres y cuidadores.	Pasitos lectores se ha configurado como un espacio 100% de lectura familiar. Se han establecido procesos de formación a mediadores de primera infancia.	Se consolidan grupos de lectura familiar desde la gestación hasta los 6 años y en algunas UI se avanza hacia establecer grupos 0-2 y 3-6. Las intervenciones en primera infancia se han fortalecido en la mediación lectora, los espacios y las colecciones.
Fortalecer los enfoques diferenciales en las ofertas de lectura.	El SBPM identifica y prioriza los enfoques diferenciales que debe integrar a sus metodologías de trabajo y oferta programática.	Las UI generan una oferta programática que incluye los enfoques diferenciales priorizados.	Se han implementado pilotos para profundizar enfoques de diversidad y se experimentan metodologías con diferentes grupos poblacionales.

Rutas Táctica	Hitos año 1	Hitos años 2-3	Hitos años 4-5
Nutrir etapas tempranas en la formación de escritores.	Fortalecer los procesos editoriales, la publicación anual de Letras al ruedo y el Encuentro de Talleres de Escritura en articulación con los Eventos del Libro y El Plan Ciudadano de Lectura, Escritura y Oralidad.	La Casa de la Literatura se presenta como la orientadora de la estrategia de formación de escritores.	Todas las UI cuentan con talleres de escritura creativa y están promoviendo la creación literaria y la formación de escritores. Los Se sistematizan los aprendizajes y se consolidan guías metodológicas para la transferencia. La Casa de la Literatura es reconocida como un espacio que apoya e impulsa la creación literaria.
Integración transversal de lecturas transmedia.	Se han identificado oportunidades concretas para integrar lectura transmedia en la oferta de los diferentes canales.	Los diferentes canales se apropian de las potencialidades de la lectura transmedia.	Los diferentes canales han incorporado estrategias transmedia a sus ofertas.
Consolidar la oferta para la población privada de la libertad	Se ha materializado el convenio de colaboración con el INPEC (uno solo) que incluye acciones en los tres centros penitenciarios de Medellín a través del programa Arte para la libertad.	Se ha consolidado el modelo de intervención para la población privada de la libertad.	Se sistematizan los aprendizajes y se consolidan guías metodológicas para la transferencia.

Indicadores de seguimiento a la Ruta 4:

Los indicadores para la Ruta 4 se enfocarán en evaluar la participación en los diferentes programas por grupos etarios y poblacionales y en entender mejor las dinámicas de participación en talleres de lectura y escritura. En la sección de ***Seguimiento e indicadores*** **está la batería completa de indicadores del Mapa estratégico.**

Ruta 5: Acceso y apropiación tecnológica

Propiciamos el acceso y la apropiación de la tecnología, contribuyendo al cierre de brechas digitales .

El mundo digital está cada vez más presente en la vida cotidiana, académica, laboral y de recreación y participación de las personas. Atraviesa todas las esferas de la vida, generando una infinidad de nuevas posibilidades y conexiones que requieren ser entendidas y aprovechadas. El SBPM tiene un canal de servicios de Cultura Digital que lidera procesos de alfabetización, formación, experimentación y apropiación tecnológica. El próximo quinquenio continuaremos cerrando brechas en cultura digital y nos enfocaremos en irrigar y aprovechar las TIC para mejorar ofertas y experiencias bibliotecarias en todos los canales y UI. Las bibliotecas públicas están llamadas a ser actor que soporta las estrategias de transformación digital incluyendo iniciativas como el Valle del Software, la Biblioteca Digital, entre otras. El SBPM aporta en este objetivo de ciudad cultivando la curiosidad, la exploración y la apropiación tecnológica a lo largo del ciclo de la vida de las personas y dinamizando la construcción de soluciones a problemas colectivos desde la co-creación. Este enfoque de primer eslabón y de soluciones de código abierto, nos permite crear sinergias con otras iniciativas. Sentirse cómodo, acercarse de maneras reflexivas y curiosas al mundo digital es indispensable para que las personas puedan apropiarse efectivamente de las capacidades digitales que buscan transformar la vocación económica de la ciudad en el marco de la cuarta revolución industrial.

Rutas Táctica	Hitos año 1	Hitos años 2-3	Hitos años 4-5
Apropiar la experimentación tecnológica en los diferentes canales y UI.	El equipo humano del SBPM comprende la experimentación tecnológica como un proceso de exploración para llevar a cabo proyectos diversos.	La oferta de las UI incorpora la experimentación tecnológica como metodología para su oferta desde los diversos canales del servicio.	El SBPM cuenta con metodologías de experimentación tecnológica que integran campos como las artes, la literatura, ciencias exactas y humanidades permitiendo nuevas formas de ver, indagar y hacer.
Sostener procesos formativos en TIC orientados a la apropiación y uso cotidiano.	Se ha diversificado la formación en TIC, más allá de la alfabetización digital, para abarcar el desarrollo de otras competencias necesarias frente a las nuevas tecnologías.	Se da continuidad a los espacios de formación que permiten la integración de las personas al uso cotidiano o al conocimiento de nuevas herramientas tecnológicas, según sus necesidades.	Se han establecido procesos formativos orientados al desarrollo de competencias informacionales y en TIC con distinción etaria y enfoques diferenciales.

Rutas Táctica	Hitos año 1	Hitos años 2-3	Hitos años 4-5
Proponer diálogos asociados a la transformación digital.	Se han definido problemáticas e intereses actuales, más allá de la seguridad en la web, que sean de importancia para reflexionar y tomar acción frente a las ventajas y consecuencias del uso de las nuevas tecnologías.	Se han generado espacios de diálogo con respecto a la transformación en términos de ventajas, nuevas oportunidades o problemáticas que supone en la vida de las personas, en las dinámicas sociales y culturales, la llegada de nuevas tecnologías.	Se generan diálogos intergeneracionales, para poner en conversación las perspectivas de las nuevas y viejas dinámicas de socialización, estilos de vida, entre otros, para quebrar con el prejuicio como punto de partida para la opinión e incluso para la preocupación.
Integrar TIC a ofertas de co-creación.	Los equipos de cultura digital conocen y comparten conocimiento relacionado con metodologías de co-creación (i.e. Design Thinking, Art Thinking y experimentación basada en STEM).	Se han fortalecido las ofertas y ambientes de aprendizaje y co-creación basadas en TICS. Los equipos de cultura digital están empoderados como facilitadores metodológicos y de innovación social al servicio de procesos e iniciativas locales.	Los equipos de cultura digital facilitan procesos metodológicos y de innovación social para procesos e iniciativas locales.
Incorporar el Concepto de Bibliolabs	Se han consolidado las líneas de trabajo de los Makerspaces y la forma en que se integran a las acciones y ofertas.	Las UI del SBPM comprenden el concepto Bibliolabs y se apropian de los Makerspaces para fortalecer su oferta programática.	Se logra participación más incluyente y diversa dentro del desarrollo de Soluciones Maker, para la fabricación de prototipos y herramientas asociadas a intereses propios de las comunidades.

Indicadores de seguimiento a la Ruta 5:

Los indicadores para la Ruta 5 se enfocan en medir la participación en los programas de formación en TIC por grupos etarios y sociales, en el uso de los espacios Makers y en la producción de soluciones y prototipos para enfrentar problemáticas sociales. En la sección de ***Seguimiento e indicadores*** **está la batería completa de indicadores del Mapa estratégico.**

Ruta 6: Dinamización del patrimonio y la memoria

Contribuimos al cuidado del patrimonio cultural y la memoria de la ciudad.

El patrimonio cultural y la memoria son parte integral de la identidad, del pasado, el presente y el futuro de una sociedad. Nuestra presencia continua y la cercanía propia de nuestro quehacer bibliotecario nos permite ser dinamizadores del reconocimiento del patrimonio y la memoria local. Es así como en el próximo quinquenio nos enfocaremos en fortalecer el registro local, su reconocimiento, visibilidad y circulación a nivel territorial y de ciudad.



Rutas Táctica	Hitos año 1	Hitos años 2-3	Hitos años 4-5
Promover el registro y la circulación de procesos de memoria territorial.	Las colecciones de las UI se han fortalecido con el registro de contenidos generados por los procesos de memoria que aportan a la información territorial.	Todas las UI tienen estrategias de reconocimiento y visibilización de sus patrimonios locales.	El SBPM cuenta con una estrategia para la visibilización de patrimonios locales en la ciudad.
Apoyar la generación de contenidos por parte de actores locales.	Los procesos de memoria, patrimonio y apropiación territorial se han articulado a procesos de generación de contenidos.	Las UI generan contenidos con los actores territoriales, utilizando herramientas TIC y procesos de escritura y oralidad, que puedan vincularse al SIL.	El SBPM cuenta con una estrategia, en alianza con el equipo de Memoria y Patrimonio de la Secretaría de Cultura Ciudadana, para vincular patrimonios locales con entidades de protección de patrimonio material e inmaterial.

Indicadores de seguimiento a la Ruta 6:

Los indicadores para la Ruta 6 se enfocan en entender las dinámicas de acceso y contribución de memoria y patrimonio en los diferentes territorios, esto con el fin de poder crear estrategias para promover la participación de diferentes grupos etarios y sociales en la creación de la memoria. En la sección de Seguimiento e indicadores está la batería completa de indicadores del Mapa estratégico.

Ruta 7: Disfrute y apropiación de expresiones culturales

Fomentamos el acceso, el disfrute y la interacción con manifestaciones artísticas y culturales.

Desde el SBPM le apostamos a que cada vez más personas reconozcan, se relacionen y conecten su identidad con las manifestaciones artísticas y culturales de su territorio y de la ciudad. Queremos que cada vez públicos más diversos accedan a las proyecciones de manifestaciones artísticas que ofrecemos en los diferentes espacios bibliotecarios y que cada vez la ciudad cuente con públicos más exigentes. Así mismo queremos ser una plataforma que dinamice la proyección de artistas e iniciativas culturales locales.



Rutas Táctica	Hitos año 1	Hitos años 2-3	Hitos años 4-5
Profundizar la conexión del SBPM con actores artísticos y culturales.	Se cuenta con un instrumento para iniciar caracterización de los actores artísticos y culturales que se proyectan en las UI.	Se cuenta con un protocolo para que todas las UI complementen las proyecciones artísticas con acciones de reconocimiento y visibilización de los artistas.	Se cuenta con una caracterización del ecosistema cultural real y potencial de las UI y se dispone esta información al territorio.
Enfocar acciones de formación de públicos.	El SBPM ha definido su rol en y las principales estrategias de formación de públicos.	Toda la oferta cultural del SBPM intenciona acciones de formación de públicos.	Las experiencias de formación de públicos se documentan y evalúan.
El SBPM es un escenario de circulación de las artes y la cultura.	Las UI implementan estrategias de visibilización de manifestaciones artísticas y culturales construidas con los actores culturales locales.	Los actores culturales locales reconocen las UI como escenarios importantes para su visibilización y conexión con sus públicos.	Las UI cuentan con una programación artística generada por los actores locales y conectada con los intereses ciudadanos.

Indicadores de seguimiento a la Ruta 7:

Los indicadores para la Ruta 7 se enfocan en entender las dinámicas de participación en los eventos artísticos y culturales y en las acciones de formación de públicos que se realizan, esto con el fin de poder crear estrategias para promover la participación de diferentes grupos etarios y sociales. Así mismo entender mejor el ecosistema artístico local y sus articulaciones con el proyecto bibliotecario.

10 Rutas de Soporte

Estar equipados para recorrer las Rutas Estratégicas que hemos definido requiere asegurar unos imperativos financieros, de procesos y de capacidades que soportarán el logro de los objetivos. Estas Rutas de Soporte fortalecen no sólo el trabajo del próximo quinquenio, sino que constituyen las bases sobre las cuales funciona y evoluciona el SBPM, siendo así elementos fundamentales para la sostenibilidad de largo plazo del proyecto bibliotecario. En términos de sostenibilidad, es igualmente importante avanzar en las rutas misionales como en las de soporte, pues ambas están íntimamente relacionadas.

Esta sección recoge el foco y los hitos prioritarios a trabajar en el próximo quinquenio para fortalecer la capacidad del SBPM que le permitirá el logro de los objetivos misionales que se ha propuesto, fortaleciéndose para continuar creando valor para la ciudad de Medellín en el largo plazo.

10.1 Financiación

Asegurar la financiación pública y diversificar fuentes de ingresos involucrando actores privados locales y de cooperación internacional, activando alianzas de valor compartido.

El SBPM se ha mantenido como un proyecto estratégico de la Alcaldía de Medellín y de la Secretaría de Cultura Ciudadana (SCC) a lo largo de seis administraciones. En los primeros años de operación del proyecto, el presupuesto se debatía entre procesos constructivos y de inversión que le apostaban a posicionar un proyecto bibliotecario ajustado a las necesidades del siglo XXI, para ello se realizaron esfuerzos técnicos, económicos y políticos permitiendo generar un inventario de 10 parques bibliotecas, una Casa de Lectura, una Casa de Literatura, dos centros de documentación y trabajar en procesos de modernización de las bibliotecas de proximidad; dichas inversiones superaron sólo para lo misional los $18.000.000.000, niveles que se estabilizaron desde 2012 en un presupuesto anual de promedio de $22.000.000.000 en los últimos 9 años . En este el mismo periodo el SBPM ha crecido, no sólo en cuanto a la cantidad de UI que hacen parte de este, sino sobre todo en las ofertas y experiencias que ofrece a la ciudadanía. Este crecimiento ha sido impulsado desde la demanda, es decir, gracias a la apropiación ciudadana de las bibliotecas públicas y sus ofertas, tal como lo evidencia el reciente estudio de valor (ver sección 3). Es así como en términos reales se puede decir que la financiación del SBPM viene reduciéndose año a año. Este desbalance entre el crecimiento misional y la asignación de recursos públicos ha resultado en que anualmente se priorice la atención y el servicio bibliotecario, generando un déficit presupuestal acumulado en infraestructura que asciende a $9.729.364.212. La sostenibilidad financiera de largo plazo del SBPM nos exige trabajar para asegurar y fortalecer la financiación pública y diversificar fuentes de ingresos involucrando actores privados locales y de cooperación internacional a través de alianzas de valor compartido.

10.1.1 Financiación pública

Dado que la asignación presupuestal para el SBPM no depende del proyecto, los esfuerzos del próximo quinquenio se enfocarán en los siguientes lineamientos tácticos:

• *Potenciar el rol de la Subsecretaría de Bibliotecas,* Lectura y Patrimonio, no sólo para lograr mayor eficiencia y fluidez administrativas, sino también para fortalecer el relacionamiento con actores públicos relevantes al SBPM desde allí.

• *Visibilizar los resultados del Estudio del valor social y retorno económico de las Bibliotecas Públicas (realizado en 2020) ante tomadores de decisiones,* buscando crear mayores niveles de conciencia sobre las contribuciones reales y potenciales del SBPM en el desarrollo de la ciudad.

• *Profundizar la apropiación ciudadana del SBPM como bien público,* de manera que la ciudadanía respalde la inversión pública en las bibliotecas y contribuya a su desarrollo a través del cuidado de lo público, el aprovechamiento de sus ofertas y la participación en el desarrollo de la ciudad. Esto se logra conectando cada vez más las ofertas con realidades territoriales, a través de una experiencia de usuario impecable y desde la conexión y la comunicación estratégica.

• Generar de manera permanente reportes que informen a la SCC acerca de las implicaciones en que tiene el déficit presupuestal actual del SBPM, en términos de infraestructura, cumplimiento de normativas, calidad en servicios y alcance de la oferta programática.

10.1.2 Diversificación de ingresos

Si bien el presupuesto más significativo del SBPM seguirá dependiendo de la financiación pública, en este quinquenio nos proponemos sembrar las primeras semillas para una diversificación de fuentes de ingresos, logrando crear sinergias tanto con la Cooperación Internacional como actores privados (ONG y empresas) a nivel local e internacional. En todo el mundo y en múltiples sectores las alianzas público-privadas se están consolidando como mecanismos de colaboración efectiva para el desarrollo. El SBPM tiene experiencias en el desarrollo de alianzas con cooperantes internacionales y tiene una propuesta de valor consolidada que puede ayudar a otros actores de desarrollo a avanzar en sus propios objetivos.

• *Incorporar capacidades para la gestión de alianzas y donaciones.* Esto implica tener un talento humano dedicado a identificar oportunidades, formular propuestas, activar relaciones y estructurar las políticas y procedimientos requeridos para recibir donaciones privadas y para participar efectivamente en proyectos de cooperación.

• *Profundizar la vinculación del SBPM con el sector privado,* de manera que éste conozca el valor de las bibliotecas, sus impactos territoriales y encuentre en el SBPM un aliado relevante para el cumplimiento de sus objetivos misionales, de responsabilidad y sostenibilidad. En particular vemos oportunidades relacionadas con el desarrollo de infraestructura y capacidades TIC, el fortalecimiento de colecciones y las mejoras a los espacios bibliotecarios.

10.2 Procesos

10.2.1 Desarrollos pedagógicos y metodológicos

Las bibliotecas del SBPM se han caracterizado por estar a la vanguardia en su evolución como organizaciones culturales, adaptándose a nuevas dinámicas sociales relacionadas con el consumo de información y conocimiento. Esta capacidad de innovación nos permite evolucionar nuestras metodologías, pedagogías y ofertas para dar respuesta oportuna a las necesidades territoriales y de nuestros grupos de interés. Para el próximo quinquenio identificamos estas prioridades estratégicas:

• *Incorporar capacidades metodológicas y pedagógicas para la inclusión efectiva de poblaciones diversas.* Esto es un desafío permanente para una organización con el alcance poblacional del SBPM. Una ruta por explorar es la creación de alianzas con instituciones especializadas en poblaciones diversas (I.E. comunidades indígenas; diversidad sexual y de género, población migrante, entre otros.)

• *Fortalecer capacidades y metodologías de innovación abierta en los equipos de trabajo.* Esto con el fin de contar con un equipo humano con fortalezas para el trabajo colaborativo, tanto al interior del SBPM, como

con nuestras audiencias y demás grupos de interés.



10.2.2 Calidad en la prestación de servicios bibliotecarios

Para el SBPM, la calidad se relaciona con asegurar la prestación del servicio bibliotecario, el acompañamiento efectivo al usuario y en la construcción de relaciones territoriales. Esto a su vez está íntimamente ligada al ciclo de gestión PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) bajo el cual se organizan las actividades dentro del SBPM. En este quinquenio las prioridades frente a la calidad se enfocarán en:

• *Apropiar la marca de servicio del SBPM en los equipos de trabajo.* La marca de servicio es un activo intangible que es crítico para la sostenibilidad del SBPM. Esta marca de servicio se debe reflejar en toda la experiencia bibliotecaria para lo cual es indispensable que los equipos la apropien y la manifiesten de maneras auténticas.

• *Acelerar curvas de aprendizaje relacionadas con la calidad.* La naturaleza operativa del SBPM implica cambios frecuentes en los equipos de trabajo, bien sea porque asumen nuevas responsabilidades, porque rotan entre sedes o porque salen. Para mantener los niveles de calidad deseados debemos facilitar estas transiciones mejorando procesos de inducción y acompañamiento.

• *Incentivar dinámicas colaborativas dentro del SBPM.* Las rutas estratégicas de los próximos cinco años nos exigen mejorar la colaboración entre canales, UI y demás partes del SBPM. Además de los ajustes en la estructura, es necesario revisar racionales de medición y evaluación del desempeño de manera que, además de elementos comparativos que pueden llevar a dinámicas competitivas entre UI y canales, se fomenten, midan y valoren comportamientos colaborativos, logrando dinámicas de competencia (sana competencia y colaboración) que resulten en mejores experiencias bibliotecarias para la ciudad.

• *Evaluar mecanismos digitales para la personalización de experiencias y ofertas.* Las TIC ofrecen la posibilidad de acercarse, conocer y servir mejor a diferentes usuarios del SBPM. Necesitamos entender cómo avanzar en esa dirección a través de la adopción de herramientas digitales que sean escalables y amigables para las personas.

10.2.3 Comunicaciones y Gestión de Relaciones

Las comunicaciones del SBPM, además de informar a las diferentes audiencias sobre las actividades, eventos y oportunidades del SBPM y de otros actores, juega un papel importante en consolidar el SBPM como un patrimonio de la ciudad. Es a través de una comunicación asertiva que construimos confianza, reconocimiento y apropiación ciudadana en todos nuestros grupos de interés. La apropiación ciudadana es un pilar fundamental en la sostenibilidad del SBPM y este quinquenio debe posicionar a las bibliotecas públicas de la ciudad como generadores de progreso y bienestar social.

• *Plan de comunicaciones con estrategias diferenciadas para cada grupo de interés.* De manera que los diferentes grupos de interés reciban información práctica y estratégica de acuerdo con los objetivos de relacionamiento del SBPM.

• *Ampliar la base social del SBPM en medios digitales.* Generar contenidos y reflexiones de ciudad re-

lacionadas con nuestro quehacer bibliotecario que sean de interés no sólo para las audiencias naturales del SBPM sino para un público más amplio que hace parte de nuestros grupos de interés.

10.2.4 Gestión infraestructura física y digital

La infraestructura física y digital bajo el cuidado del SBPM juega un papel importante en las ofertas y experiencias que las bibliotecas públicas entregan a la ciudad. En la Ruta 1 se identifica una necesidad misional de cerrar brechas en infraestructura física relacionadas con el cumplimiento en seguridad, accesibilidad y confort, fortaleciendo el mantenimiento preventivo. En línea con ese desafío, que está atravesado por la asignación de recursos, los procesos de gestión de infraestructura se enfocarán en:

• *Implementar un tablero vivo de control para la gestión de infraestructura física, digital y mobiliario.* Esto con el fin de priorizar intervenciones y generar alertas tempranas que permitan tomar decisiones.

• *Darle a la Mesa de Ayuda un rol más estratégico en función de las apuestas digitales y comunicacionales del SBPM*. Esto implica darles continuidad a los procesos de soporte y avanzar en la armonización de planes de uso y renovación de la infraestructura digital (equipos, licencias, software, etc.) para que estén conectados con los desafíos territoriales y las Rutas Estratégicas trazadas.

• *Fortalecer la infraestructura digital, de inclusión y de confort a través de alianzas con el sector privado.* Identificar y activar oportunidades de vinculación de actores privados y de cooperación para el desarrollo.



10.2.5 Gestión de equipos y capacidades humanas

El SBPM depende de un equipo humano compuesto por colaboradores y contratistas con un alto sentido de propósito frente a las transformaciones sociales que se generan desde las bibliotecas públicas. Las formas operativas del SBPM exigen la contratación permanente de contratistas, lo que a su vez implica desafíos en la gestión, alistamiento de equipos y en la manifestación de una marca consistente de servicio. Así mismo, los requerimientos de rendición de cuentas que implica la gestión pública aumentan las cargas de trabajo de los equipos. Las adaptaciones aceleradas para responder a los desafíos propios de la pandemia del Covid-19 desgastó y desconectó a los equipos, por lo que es importante enfatizar el cuidado de las personas para este quinquenio.

• *Establecer un programa de autocuidado y cuidado mutuo* abierto a empleados y contratistas que brinde herramientas para encarar de maneras individuales y colectivas los desafíos propios de la vida y el trabajo.

• *Simplificar procesos de reporte y facilitar la apropiación del ciclo de PHVA* de manera que se libere espacio físico y mental para los propósitos misionales y la innovación. Esto implica revisar la pertinencia de la información que se recolecta y la simplificación o automatización de formatos de recolección de información, tanto para los procesos misionales, como para la gestión administrativa y de los contratos de prestación de servicios.

• *Mejorar procesos de contratación,* desde la publicación de términos de referencia hasta la inducción de las personas en sus responsabilidades. Esto teniendo en cuenta que el SBPM es un generador de oportunidades de primer trabajo, lo cual a su vez acarrea una curva de aprendizaje para el empleado o contratista y para el SBPM.

• *Definir la estrategia de participación e incidencia de la ciudadanía en el desarrollo de la experiencia y oferta bibliotecaria,* tanto en términos generales como en la definición de los programas de voluntariado, prácticas sociales, etc.

10.2.6 Sistema de evaluación, monitoreo y aprendizaje (EMA)

Los procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje son imperativos para soportar las capacidades de desarrollo de ofertas y experiencias bibliotecarias basado en conocimiento y para la gestión de innovación y conocimiento. El SBPM cuenta con un proceso estadístico robusto que requiere ser simplificado y adaptado a los nuevos desarrollos del sistema. En este quinquenio nos proponemos:

• *Diseñar un sistema de EMA básico y escalable.* Esto con el fin de evaluar los resultados de SBPM y los cambios o impactos que genera en el entorno. El EMA estará orientado a nutrir las capacidades asociadas al conocimiento y los procesos de innovación y gestión de conocimiento.

• *Hacer seguimiento juicioso a las Rutas Estratégicas* estableciendo líneas base, afinando indicadores, generando los protocolos de medición y promoviendo la participación efectiva en el ciclo de revisión estratégica.

• *Promover una cultura del dato con propósito,* que permita la generación de reportes estratégicos y de análisis integrales en función de la toma de decisiones programáticas y administrativas en todos los niveles del SBPM.

10.3 Capacidades

Las capacidades son aquellas habilidades o destrezas que son propias de una organización o iniciativa y que le permiten hacer lo que hace, adaptarse y, de ser necesario, reinventarse. Las capacidades son intangibles de los que depende la propuesta de valor actual y futura. De ahí la importancia de reconocerlas, visibilizarlas y desarrollarlas en las personas, los procesos y los productos y servicios que se ofrecen.

10.3.1 Conexión con el entorno y vínculos con nuestros grupos de interés

En la esencia del SPBM ha estado la conexión comunitaria y territorial. Este relacionamiento cercano nos legitima, nos permite ser parte de ese entramado social local y nos ayuda a evolucionar nuestras ofertas y experiencias bibliotecarias de maneras pertinentes para las comunidades que servimos. Esta capacidad debe evolucionar cada vez hacia el involucramiento activo de actores comunitarios, generando mayor apropiación y liderazgo en el desarrollo del SBPM. Para continuar desarrollando esta capacidad, en este quinquenio nos enfocaremos en:

• *Adaptar y pilotear una metodología para la lectura y el diálogo territorial.* Esto con el objetivo de ofrecer a las unidades de información una ruta metodológica común para acercarse, fortalecer la confianza y generar un mayor conocimiento del territorio, sus actores y las necesidades y expectativas de sus habitantes. La metodología debe ser simple, de fácil aplicación, de manera que pueda incorporarse a la cotidianidad del SBPM. Se trabajará bajo un modelo mínimo viable que podrá evolucionar hacia análisis más complejos en el tiempo.

• *Generar, conservar y dinamizar conocimientos pedagógicos propios, asociados a la oferta programática para poblaciones en diferentes situaciones de vulnerabilidad.* Para acelerar este proceso, queremos tejer alianzas con organizaciones cuyos propósitos misionales giren en torno a la inclusión de poblaciones con diferentes vulnerabilidades y avanzar conjuntamente en este propósito común. De estas interacciones el SBPM debe construir un conocimiento propio, incorporarlo a sus prácticas pedagógicas y de servicios y disponiéndolo al personal bibliotecario como parte de la impronta de la marca SBPM.

• *Tejer un ecosistema más amplio y diverso de relaciones.* Esto implica continuar cultivando las relaciones existentes con organizaciones bibliotecarias y actores naturales del SBPM. Así mismo, identificar y acercarnos a actores sociales y empresariales de la ciudad y cooperación para el desarrollo con el fin de identificar y activar oportunidades de sinergias.

10.3.2 Ofertas pertinentes basadas en conocimiento

A lo largo de su existencia, el SBPM ha creado y desarrollado unos activos importantes de conocimiento

representados en ofertas bibliotecarias, metodologías, pedagogías, formas de innovar y evolucionar el valor de las bibliotecas públicas y sus relaciones con el territorio, entre otros. Para poder aprovechar y transferir estos activos, tanto hacia adentro como hacia afuera, es necesario avanzar en la creación de un sistema de gestión de conocimiento que más que un repositorio de conocimiento sea una fuente viva de recursos para el mejoramiento continuo de las ofertas y experiencias bibliotecarias. En este quinquenio nos proponemos avanza en:

• *Generar una hoja de ruta para la gestión de activos de conocimiento.* Esto implica reconocer qué tenemos, qué puede estandarizarse y cómo y, en general, visualizar cómo construir y apropiar un sistema dinámico de gestión del conocimiento en el SBPM.

• *Crear el portafolio de conocimiento* con los recursos más críticos y/o estratégicos, activando la hoja de ruta y piloteando el sistema de gestión de conocimiento a través del desarrollo y transferencia de productos a los equipos.



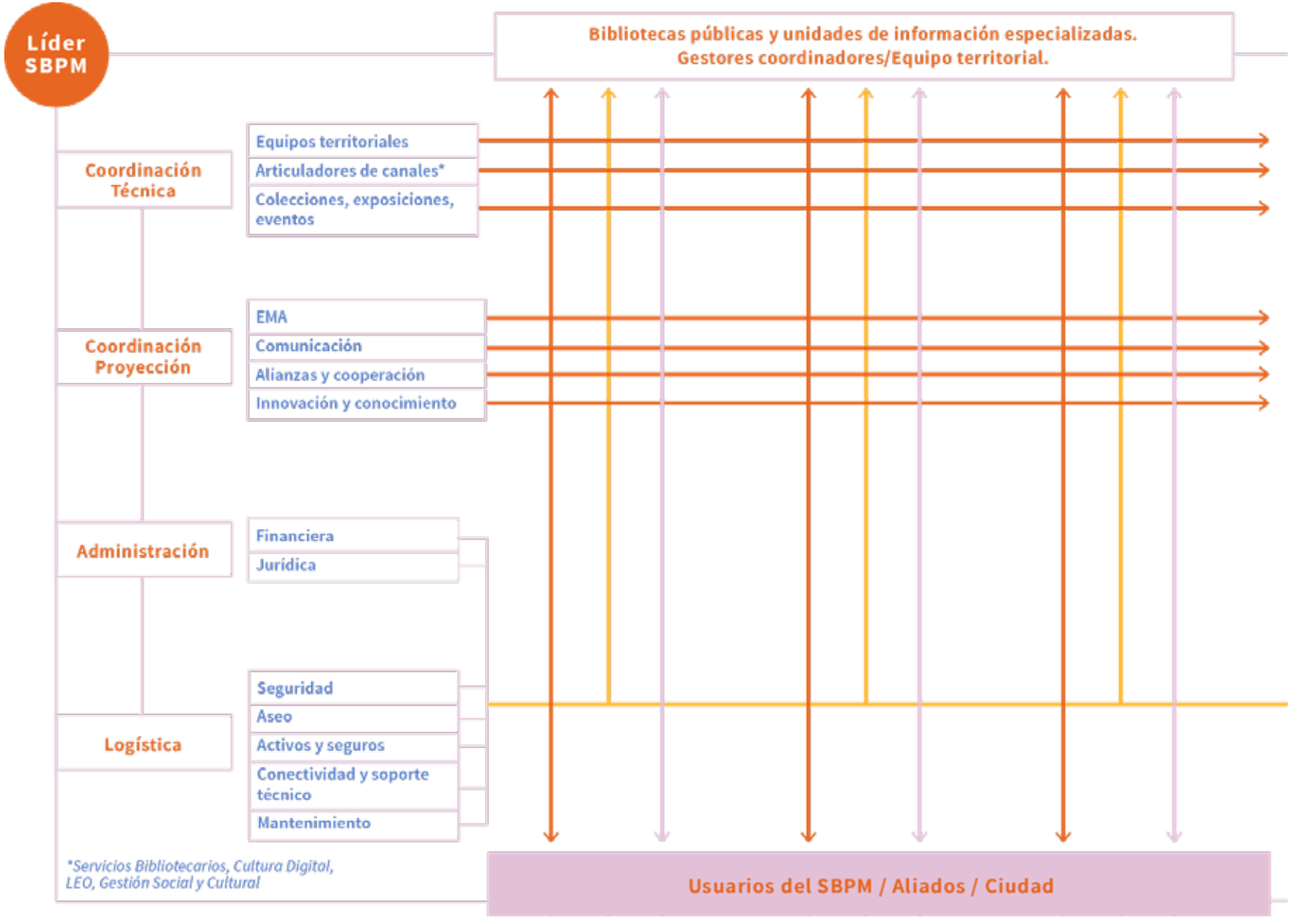
10.3.3 Cultura de servicio incluyente, creativa e innovadora

Generar una cultura del servicio abierta, dinámica e incluyente soportada en la gestión de información y conocimiento y compartida por todos los equipos de trabajo. Es así como en un sistema que se caracteriza por la diversidad, se hace necesario construir una visión y unas experiencias compartidas que le permitan sentir a los usuarios que están en una unidad de información del SBPM. La marca de servicio integra los atributos que deben hacer parte de la experiencia y los convierte en comportamientos, en últimas son los comportamientos cotidianos de los equipos de trabajo los que son o no consistentes con la marca de servicio. En este sentido una cultura del programa es finalmente lo que se manifiesta. En este quinquenio nos proponemos:

• *Desarrollar y desplegar la marca de servicio SBPM.* Esto con el fin de soportar una cultura de servicio consistente que se refleje en las experiencias bibliotecarias en todas las UI.

11 Estructura

Para ser coherentes con las Rutas Misionales y de Soporte definidas, es imperativo una estructura que fomente la comunicación abierta y que evite la creación de silos en los diferentes canales (servicios bibliotecarios; lectura, escritura y oralidad; gestión social y cultural; cultura digital). Se propone organizar el SBPM bajo una estructura matricial en la que los equipos de trabajo dependen y/o informan a varios líderes.



Líder SBPM: *cuida la coherencia estratégica, operativa y relacional.* Vela por la integralidad entre el para qué, el qué y el cómo (visión, propósito, misión, rutas misionales) y por el adecuado desempeño de las rutas de soporte (financieras, procesos, capacidades).

Coordinación Técnica: *cuida el hoy, a las personas y a los planes tácticos.* Orienta, inspira y reta a los equipos territoriales, las articuladoras y líderes de proyectos especiales para que logren sus mejores resultados a lo largo del ciclo PHVA. Alimenta el Sistema MEA y la gestión de innovación y conocimiento y a su vez se nutre de esto para materializar la innovación efectiva.

- **Gestores Coordinadores:** *cuidan cada UI, sus recursos, audiencias y la calidad de la experiencia bibliotecaria.* Lideran proactivamente la fluidez del día a día de cada UI, orientados al servicio y al propósito bibliotecario.

- **Equipos territoriales:** *cuidan a los usuarios y su experiencia bibliotecaria; la infraestructura física y digital; las relaciones con la comunidad local y los planes operativos.* Escuchan con atención y nutren al SBPM de ideas frescas que nacen en los diferentes territorios.

- **Articuladores:** *cuidan a los usuarios, la calidad y pertinencia de las ofertas bibliotecarias; los equipos territoriales; las relaciones con iniciativas locales.* Hacen más fácil e interesante el trabajo de los equipos territoriales brindándoles herramientas y acompañamiento pedagógico y metodológico. Generan alertas relacionadas con la coherencia entre las Rutas Estratégicas, los planes tácticos y operativos. Lideran relaciones con el ecosistema bibliotecario (ciudad, país, internacional) en función de los canales de servicio.

- **Desarrollo de colecciones:** *cuida las colecciones del SBPM.* Responsable de la gestión de colecciones, desde la selección, análisis, catalogación, preparación física, distribución y entrega a las respectivas bibliotecas, así mismo acompaña los procesos de descarte, evaluación de donaciones y el control de Inventarios, monitoreo a la estrategia de libros sin fronteras.

- **Equipo de Exposiciones:** *cuida la experiencia bibliotecaria y la pertinencia de su oferta.* Responsable de la agenda, curaduría, montaje y desmontaje exposiciones de todas las bibliotecas

- **Equipo de Eventos académicos:** *cuida la participación del SBPM en la agenda pública.* responsable de la coordinación de la agenda académica de los eventos académicos del SBPM, cuyo propósito es poner en agenda pública temas que desde la práctica se plantean y generar el intercambio de experiencias y saberes.

Coordinación de Proyección: *cuida el futuro.* Proyecta el SBPM desde la comunicación estratégica, la construcción de relaciones, la búsqueda de nuevas oportunidades y la gestión de data e información, liderando los procesos del Sistema MEA y de Gestión de Innovación y Conocimiento. Observa el hoy desde una distancia prudente para facilitar procesos de innovación y mejora continua desde las necesidades y expectativas locales, basados en la co-creación.

- **Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje:** *cuida la teoría de cambio.* Hace seguimiento a los indicadores estratégicos, tácticos y operativos para evaluar el desempeño, validar las hipótesis de cambio propuesta y dinamizar el aprendizaje.

- **Comunicación:** *cuida a todos los grupos de interés y cultiva la confianza.* Además de las comunicaciones propias de la operación, apoya la comunicación estratégica con otros grupos de interés.

- **Alianzas y Cooperación:** *cuida y desarrolla alianzas y la diversificación de fuentes de ingresos.* Identifica oportunidades desde la búsqueda proactiva y la articulación del SBPM con otras iniciativas.

- **Innovación y conocimiento:** *cuida la capacidad de innovación y a través de ésta a los usuarios y otros grupos de interés.*

Coordinación Administrativa y Financiera: *cuida la integridad del SBPM,* asegurando el cumplimiento normativo, el buen uso de los recursos financieros y la fluidez de los procesos administrativos.

- **Jurídica:** *cuida el cumplimiento normativo y contractual.* Es responsable de los análisis jurídicos, los procedimientos y procesos, que permitan la adecuada contratación y adquisición de bienes, servicios, obras y recursos, así como acompañar y recomendar acciones que faciliten el seguimiento, terminación y liquidación de los contratos.

- **Financiera:** *cuida la adecuada gestión de recursos financieros.* Responsable del control y planificación financiera, manejo y protección de los sistemas de tesorería, recepción y custodia de otros activos líquidos, manejo de diferentes fondos, así como del seguimiento a la ejecución presupuestal, liberaciones y reporte de rendimientos, igualmente debe apoyar la proyección de las propuestas financieras de acuerdo con las necesidades planteadas por el SBPM, esta área es asumida presupuestalmente por la BPP.

Coordinación Logística: *cuida los activos físicos e intangibles del SBPM.* A este componente le corresponde acompañar y ejecutar actividades propias de la logística de funcionamiento, en relación con las obligaciones del contrato suscrito, en este componente se tiene acciones que ejecutan por intermedio del contrato con la BPP y acciones que se ejecutan a través de la Secretaría de Suministros y servicios hacen parte de ella las siguientes:

- **Seguridad:** *cuida la integridad de los equipamientos, usuarios y empleados*. se ejecuta de acuerdo con las directrices de la Secretaría de Suministros y Servicios y es la responsable de velar por la seguridad de los equipamientos, así como de minimizar los riesgos de seguridad entre los usuarios y los empleados.

- **Aseo:** *cuida la experiencia de usuarios*. Es la responsable de mantener en condiciones higiénicas y de orden las instalaciones físicas, se ejecuta bajo las directrices de la Secretaría de Suministros y Servicios, el componente de ornato, fumigación y rocería se ejecuta a través del contrato con la BPP.

- **Activos y seguros:** *cuida los activos.* Responsable de gestionar las pólizas de seguros todo riesgo, acompaña los procesos de arrendamiento de locales comerciales de las Bibliotecas, supervisa procesos de dotación, acompaña la gestión de inventarios y actualización de cartera de los Parques Biblioteca, la gestión de inventarios y actualización de cartera de las Bibliotecas de Proximidad se ejecuta con el acompañamiento de la Secretaría de Cultura Ciudadana a través de una auxiliar administrativa.

- **Apoyo TIC y Mesa de Ayuda:** *cuida la experiencia bibliotecaria, la calidad de servicio y apoya a los equipos de trabajo.* Responsable de gestionar los procesos de conectividad, telecomunicaciones, soporte Janium, licencias y mesa de ayuda, para todas las Bibliotecas del Sistema a excepción del soporte Janium que incluye Centro de Documentación y Archivo Histórico.

- **Mantenimiento:** *cuida la experiencia bibliotecaria.* Responsable de garantizar las condiciones de servicios en relación con la infraestructura y las dotaciones, el mantenimiento de edificios, mantenimiento de equipos técnicos y muebles. Adicionalmente acompaña el proceso de seguimiento a temas de garantías constructivas, e identificación de mantenimiento por uso de los edificios y la verificación de la actualización de manuales de mantenimiento de los edificios y actualización de las hojas de vida de las bibliotecas.



12 Cultura de Servicio

La cultura de servicio del SBPM debe desarrollarse en función de materializar de la mejor manera los principios rectores y las políticas púbicas de la ciudad del acuerdo 023 de 2015, dándoles vida en la experiencia bibliotecaria. Esto implica mantenerlos vivos dentro de todos los procesos propios del ciclo PHVA, así como de los sistemas de EMA y la Gestión de Innovación y Conocimiento:

Principios

- Ciudadanía plena
- Participación ciudadana
- Libertad de acceso a la información y al conocimiento
- Derecho a la lectura
- Libertad de creación y expresión
- Corresponsabilidad en el desarrollo cultural

Políticas

- Pertinencia territorial
- Garantía de derechos culturales
- Inclusión y respeto por la diversidad
- Encuentro intercultural y social
- Gobernanza local



Ya existe en SBPM un Manual de Atención al Usuario. Sin embargo, se hace necesario personalizar este manual de atención comportamientos valorados y adoptados por todo aquel que hace parte del SBPM de manera que se soporte la experiencia de usuario deseada.

Durante el ejercicio de definición de las Rutas Estratégicas, se hizo una “personificación del SBPM”. Dejamos consignado los resultados en este plan porque son un punto de partida interesante para el desarrollo de la marca de servicio:

Ejercicio de Personficación del SBPM

Para los participantes, si hoy definiéramos el SBPM como una persona sería:

- **Mujer, mestiza,** porque viene de un linaje familiar, porque es expansivo y resulta de muchas mezclas de formas de ver y habitar el mundo.

- **Joven/adulta,** entre 25-60 años, con un espíritu de resistencia y reinvención propio de la juventud, pero a la vez con atributos de matrona antioqueña, trabajadora, que ha ganado madurez, experiencias y tiene un lugar en la ciudad.

- **Urbana, sin olvidar sus raíces rurales.** Lo rural concebido desde la ciudad, añoranza, retorno. Plenamente urbano. Todo lo urbano acá se permea y tiene amigos rurales por lo migratorio.

Para los participantes, su personalidad sería:

- Líder comunitario / juvenil
- Competitiva
- Apasionada
- Ansiosa
- Solidaria
- Creativa
- Quiere hacer mucho, pero con poco.
- Tiene inteligencia emocional y por eso tiene capacidad de comprender al otro.

Ejercicio de Personficación del SBPM

- Controladora
- Está en búsqueda para ajustarse, para encontrar su lugar.
- Parece madura, pero tiene muchas dudas.
- Terca
- Quiere saber de todo.
- Es inteligente
- Tiene muchos amigos, se relaciona bien, amigos locales e internacionales.
- Tiene muchos conocidos y vecinos que le cuentan cosas.
- Puede ser o parecer egocéntrica.

Para los participantes, sus sueños y miedos y habilidades serían:

- Es muy buena para hacer mucho con pocos recursos.
- Miedo a quedarse sin plata y sin reconocimiento, sin respaldo de la administración.
- Es hábil para mediar entre lo administrativo y lo comunitario.
- Aspira y sueña con el reconocimiento.
- Sueña con seguir vigente
- Comprende los cambios y movimientos del afuera/entorno para transformarse.
- Quiere ir contra corriente, no quiere ser como otros sistemas de bibliotecas, sino ser creativo, innovador, diferenciado.
- Ser disruptivo en sus entornos, esto le ayuda a seguir vigente.
- Baila entre ser auténtico y adaptarse a las expectativas de momento.
- Le toca defender su identidad. Es político, hábil en esto.

En el próximo quinquenio será necesario trabajar y desarrollar la cultura de servicio que soporte el propósito, la misión y la visión del SBPM y sus rutas estratégicas y operativas. Para lograrlo se necesita mediar entre los principios y políticas que son un mandato del SBPM y la cultura informal de servicio que ha ido creado de manera orgánica en estos años, rescatando y potenciando los comportamientos más valiosos y transformando aquellos que inhiben o limitan el logro de los resultados.





13 Seguimiento a las Rutas Estratégicas

Esta sección propone un proceso para hacer seguimiento a los avances en las Rutas Estratégicas, tanto las Misionales como de Soporte y propone una batería de indicadores construida sobre el modelo de Cuadro de Mando Integral.

13.1 Ciclo de seguimiento.



AÑO 1

Acción	Responsable	Participan
Socialización Rutas Estratégicas . Establecer Grupo de Seguimiento a las Rutas Estratégicas.	· Líder SBPM · Coordinación Técnica · Coordinaciones Articuladores y · Coordinaciones UI	Todo el SBPM
Asignación de responsabilidades a nivel de indicadores y/o información.	· Líder SBPM · Coordinación Técnica · Equipo EMA ejerce rol de apoyo .	Entre 15 a máx. 25 personas con responsabilidad y/o influencia en el logro de Rutas Misionales y de Soporte. Incluir personas claves por su actitud de servicio y conocimiento de usuarios y a personas que necesitamos comprometer más con esta visión del SBPM. De este grupo establecer líderes de Rutas Misionales y de Soporte.
Establecimiento Líneas Base de indicadores del Cuadro de Mando Integral.	· Equipo EMA	Responsables de resultado o de información de indicadores.

AÑO 1

Acción	Responsable	Participan
Socialización de Líneas Base y Ajustes de Planes Tácticos y Metas 2022	· Equipo EMA	Grupo de Seguimiento a la Estrategia.
Revisión T1	· Coordinación Técnica · Equipo EMA	Grupo de Seguimiento a la Estrategia.
Revisión de Medio Año para ver cifras consolidadas de T1 y T2.	· Líder SBPM · Equipo EMA	Grupo de Seguimiento a la Estrategia.
Seguimiento T3	· Coordinación Técnica · Coordinaciones · Equipo EMA	Grupo de Seguimiento a la Estrategia. 5 invitados de equipos de trabajo.
Seguimiento Anual y Proyección Metas 2023.	· Líder SBPM · Coordinaciones · Equipo EMA	Grupo de Seguimiento a la Estrategia.



AÑO 2 Y SIGUIENTES

Acción	Responsable	Participan
Ajustes Metas 2023 contra indicadores consolidados del 2022.	· Líder SBPM · Coordinación Técnica · Coordinación · Proyección · Equipo EMA	Equipo EMA trabaja directamente con responsables de indicadores. Se valida el comité primario y se circula VF con Grupo de Seguimiento a la Estrategia.
Despliegue de resultados año anterior y grandes metas 2023.	· Líder SBPM	Todo el SBPM. Sesión virtual que se puede combinar con una charla o actividad inspiradora.
Sesión seguimiento T1	· Coordinación Técnica · Equipo EMA	Grupo de Seguimiento a la Estrategia. 5 invitados de equipos de trabajo.
Evaluación de medio año para ver indicadores T2 y mirada profunda a 1 tema. En 2026 Evaluación de las Rutas Recorridas y nuevas definiciones.	· Líder SBPM · Equipo EMA	Grupo de Seguimiento a la Estrategia. 5 invitados de equipos de trabajo.

AÑO 2 Y SIGUIENTES

Acción	Responsable	Participan
Sesión Seguimiento T3	· Líder SBPM · Coordinaciones · Equipo EMA	Grupo de Seguimiento a la Estrategia. 5 invitados de equipos de trabajo.
Seguimiento Anual y Proyección Metas 2023.	· Líder SBPM · Coordinaciones · Equipo EMA	Grupo de Seguimiento a la Estrategia.

Posibles temas para las revisiones de medio año

- Cómo vamos en la promoción de una cultura del autocuidado y cuidado mutuo
- Cómo vamos en inclusión y diversidad.
- Cómo vamos en el desarrollo del sistema de MEA.
- Cómo estamos manifestando la marca de servicio del SBPM.
- Cómo están fluyendo nuestros procesos críticos.
- Cómo está nuestro ecosistema de relaciones.
- ¿Cómo nos ve la ciudad? Avances y desafíos.
- Cómo vamos en transversalizar cultura digital.
- Qué está queriendo emerger en el SBPM hoy.
- Qué nos están diciendo nuestros grupos de interés.







13.2 Indicadores

Para hacer seguimiento a las Rutas Estratégicas se estableció una matriz de cuadro de mando integral para gestionar los resultados a nivel de:

- El desarrollo de las capacidades
- El cumplimiento de los procesos críticos
- El logro de los objetivos financieros
- El cumplimiento de las rutas misionales
- Los cambios esperados en las audiencias (cambios posibles en 5 años)

Para cada capacidad, proceso, objetivo financiero y ruta se establecen entre 2-3 indicadores de resultado. Así mismo cada Ruta Misional tiene 1-2 indicadores de cambio. Esto se consolida en el siguiente documento, que es un trabajo en construcción, pues será necesario que en 2022 desde el sistema MEA se concreten indicadores, protocolos de medición y responsables para cada uno:



https://docs.google.com/spreadsheets/d/1HmFXLKRPpTeJGr037SWVfVQ-f4b-Dyb3obckRo8pTs0Y/edit#gid=1557429506

14 Anexo 1: Recursos Relevantes

Los siguientes recursos son relevantes para comprender el marco de actuación del SBPM y conocer algunas iniciativas o referentes que de una u otra forma han orientado o inspirado el trabajo del SBPM.

Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020. https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/Cultura_/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2014/Plan_de_Desarrollo_Cultural_de_Medellin_2011-2020.pdf

Acuerdo 23 de 2015 : "Por medio del cual se establece el marco Institucional y se adopta la Política Pública para la Institucionalización del Sistema de Bibliotecas Públicas y Unidades de Información, Gestión del Conocimiento y se fijan otras disposiciones en el Municipio de Medellín": https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204333/ACUERDO%200023%20DE%202015.pdf

Plan Ciudadano de Lectura, Escritura y Oralidad Medellín "En Medellín tenemos la palabra". Secretaría de Cultura Ciudadana - Universidad de Antioquia, diciembre 2016: https://bibliotecasmedellin.gov.co/wp-content/uploads/2017/03/Plan-Ciudadano-de-Lectura-Escritura-y-Oralidad.pdf

Red Nacional de Bibliotecas de Colombia: https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/Bibliotecas-en-Red

Manifiesto de la IFLA/UNESCO Sobre la Biblioteca Pública 1994: https://www.ifla.org/es/publications/manifiesto-de-la-ifla-unesco-sobre-la-biblioteca-publica-1994/

Estrategia de la IFLA 2019-2024: https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/gb/strategic-plan/ifla-strategy-2019-2024-es.pdf



15 Anexo 2: Glosario vivo del SBPM

Biblioteca Pública

Según el Manifiesto de la IFLA/UNESCO Sobre la Biblioteca Pública 1994, la biblioteca pública es "una organización establecida, respaldada y financiada por la comunidad, ya sea por conducto de una autoridad u órgano local, regional o nacional […] Brinda acceso al conocimiento, la información y las obras de imaginación gracias a todas las series de recursos y servicios y está a disposición de todos los miembros de la comunidad por igual […]" (Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas, 2001). Así las cosas, la biblioteca pública ha sido creada para satisfacer las necesidades sociales a través de las relaciones sustanciales que esta tiene, las cuales son: 1- Biblioteca – Comunidad; 2- Biblioteca – Pueblo: 3 - Biblioteca – Sociedad, relaciones que son expresadas, de manera implícita y explicita, en la primera versión del Manifiesto de la UNESCO sobre la Biblioteca Pública (1949), al declarar que la biblioteca pública es:

a/ "fuerza vital para la comunidad"
b/ "universidad del pueblo, y en consecuencia,"
c/ "fuerza viva de la sociedad" (Tello, 2013)

Ideas que postulan una institución al servicio del pueblo, fundamentada en el principio de "igualdad de acceso para todas las personas, sin tener en cuenta su edad, raza, sexo, religión, nacionalidad, idioma o condición social. Deben ofrecer servicios y materiales especiales para aquellos usuarios que por una u otra razón no puedan hacer uso de los servicios y materiales ordinarios" (IFLA/UNESCO, 1994), la cual se debe esmerar por desarrollar acciones orientadas a mejorar y favoreces las condiciones de vida de la población, realizar actividades culturales, tareas propuestas a mejorar la formación académica de los ciudadanos, acercamiento de nuevas tecnologías a la población, es decir, ejecutar acciones que tengan implicaciones positivas para la sociedad. Entre muchas labores, se resaltan actividades que enriquece las circunstancias sociales, tales como:

- Apoyo a la investigación local
- Desarrollo de la comunicación oral
- Participación de la vida sociocultural
- Alfabetización de la población
- Apoyo a los centros escolares
- Creación de grupos vinculados a la biblioteca. (Tello, 2013)

Sostenibilidad

Hace referencia a una forma de desarrollo que permite suplir la demanda y los requerimientos actuales sin que esto implique que generaciones futuras corran el peligro de no lograr satisfacer su propia demanda2, es decir; que este proceso no se agote en ningún momento y siempre esté presto a retroalimentarse en su propio crecimiento. En este contexto, la gestión sostenible de los procesos se convierte en el enfoque desde el cual el SBPM abordará de forma consciente sus retos a corto, mediano y largo plazo, que emprenderá con este nuevo plan. Dicho enfoque siempre se llevará a cabo en aras de garantizar y brindar a los ciudadanos las ofertas culturales y de acceso a la información y formación, todo dentro del marco normativo sobre el cual, a nivel local, nacional e internacional, se consigna el quehacer de la Biblioteca Pública.

Desarrollo

Igualmente, hay una comprensión colectiva del enfoque de desarrollo en el cual el SBPM se enmarca. Esta perspectiva adoptada es la de Desarrollo Humano Integral, el desarrollo es concebido como una expansión de la libertad (Sen, 1999) y las opciones de vida, libertad efectiva o funcionamientos, o posibilidades de "ser" o "hacer" que un individuo tiene disponibles. "Las capacidades se refieren al conjunto de opciones entre las cuales las personas pueden elegir, y los funcionamientos son los elementos específicos contenidos en dicho conjunto que materializan las capacidades al transformar el acceso a bienes y servicios en aquello que una persona efectivamente logra hacer o ser en distintas etapas de su vida" (PNUD, 2010). La igualdad deberá medirse en relación a las capacidades o posibilidades de las personas de elegir entre alternativas valiosas.

Desarrollo Humano Integral

Prevalencia del bien general, la justicia y la solidaridad, las condiciones de vida digna y la convivencia social, la promoción del equilibrado desarrollo territorial y la inserción competitiva de Medellín en los ámbitos subregional, regional, departamental, nacional e internacional. Este Desarrollo Humano Integral será el vehículo para alcanzar un modelo de ciudad equitativa: incluyente en lo social, distributiva en lo económico, democrática en lo político y sostenible en lo ambiental". El mismo Plan continúa indicando cuáles serán los enfoques de desarrollo, sobre los que debe basarse el accionar del SBPM.3

Desarrollo Ciudadano

Entendido como el progreso de una comunidad en términos económicos, sociales, culturales y tecnológicos impulsado por sus miembros como sujetos sociales y no solo de derechos, tanto las mujeres como los hombres se apropian de su territorio y asumen la responsabilidad de contribuir de forma autónoma en la gestión de acciones individuales y sociales que fortalezcan su accionar comunitario, ya que: "el desarrollo es de las personas, por tanto, estas

deben contribuir al mismo, donde la responsabilidad no esté solamente bajo las instituciones, es decir, el Estado, la familia, la escuela, la iglesia; son además las personas individualmente quienes contribuyen desde su acción cotidiana al mejoramiento de la dinámica de la sociedad en todos sus aspectos" (Ortegón Clavijo, C., 2015, p. 127)

En consecuencia, el desarrollo ciudadano, como componente de la propuesta de valor del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, ofrece una visión integral centrada en las personas como sujetos y receptoras de su propio desarrollo, además, teniendo en cuenta que: "la libertad, la prosperidad y el desarrollo de la sociedad y de la persona son valores humanos fundamentales que sólo podrán alcanzarse si ciudadanos bien informados pueden ejercer sus derechos democráticos y desempeñar un papel activo en el seno de la sociedad. La participación constructiva y la consolidación de la democracia dependen de una buena educación y de un acceso libre e ilimitado al conocimiento, el pensamiento, la cultura y la información" (UNESCO, 1994, p.1)

El enfoque de derechos es un marco conceptual utilizado para orientar las acciones tendientes a la garantía, promoción, protección, prevención de la vulneración y restitución de los derechos de la población. Su propósito es abordar las desigualdades sociales y problemáticas del desarrollo, corrigiendo aquellas prácticas que obstaculizan el bienestar de las personas y el desarrollo del territorio. La expansión de capacidades por su parte, indica el proceso de promoción de las potencialidades de la población (a partir de sus libertades civiles) y de su capacidad de agencia como sujeto que participa del desarrollo social, cultural, económico, ambiental y político de la ciudad. Estos aspectos implican un replanteamiento de la política social en la ciudad, al reconocer a los sujetos como portadores de derechos y partícipes en el proceso de su desarrollo personal y en el de la ciudad. En su conjunto, se trata de concebir el desarrollo social centrado en sujetos que ejercen sus derechos, responden a sus responsabilidades civiles y ciudadanas, y desarrollan sus potencialidades para alcanzar objetivos comunes, desde los cuales se responde a los intereses ciudadanos y se atienden sus necesidades prioritarias.

Con esta noción, el concepto de desarrollo trasciende la productividad económica y la producción de bienes y servicios hacia la construcción de un bienestar integral. El enfoque de derechos busca integrar en las etapas del proceso de diseño de políticas públicas y de programación para el desarrollo:

- Las normas y los principios de los derechos humanos comprendidos en su integralidad, interdependencia y universalidad con el fin de promoverlos y protegerlos en el marco del desarrollo.

- El principio de igualdad y no discriminación; para lo cual el enfoque hace uso a su vez de los enfoques poblacional y ciclo vital, equidad de género y territorial.

- La expansión de capacidades de las y los ciudadanos, para que ejerzan sus derechos y responsabilidades.

Enfoque de derechos y capacidades

Este enfoque define los lineamientos macro que orientan las acciones y estrategias de la Administración Municipal hacia el avance del desarrollo humano integral. El enfoque de derechos es un marco conceptual utilizado para orientar las acciones tendientes a la garantía, promoción, protección, prevención de la vulneración y restitución de los derechos de la población. Su propósito es abordar las desigualdades sociales y problemáticas del desarrollo, corrigiendo aquellas prácticas que obstaculizan el bienestar de las personas y el desarrollo del territorio. La expansión de capacidades por su parte, indica el proceso de promoción de las potencialidades de la población (a partir de sus libertades civiles) y de su capacidad de agencia como sujeto que participa del desarrollo social, cultural, económico, ambiental y político de la ciudad.

Enfoque territorial urbano-rural

Durante los últimos años se han generado avances en el enfoque conceptual de la región para la supera-

ción de las inequidades, la gestión integrada del territorio y el camino al desarrollo. Estos pasan por una comprensión sistémica, una apuesta de desarrollo endógeno, y un enfoque de sistemas urbanos, región de ciudades y redes de ciudades, que afiancen un ordenamiento territorial tanto urbano, como de inclusión de un enfoque de ruralidad: que reconozca su función ecológica equilibrante, su contribución ambiental y de sostenibilidad del hábitat, y de los bienes y servicios que provee a la ciudad, asociados a la conectividad y producción agropecuaria.

Capacidades

Capacidad se refiere a un conjunto de condiciones que permiten el desarrollo de determinada función. Cuando se habla de capacidad no solo se hace referencia a los seres humanos, también se piensa en las instituciones. Así como una persona es capaz de realizar una función, cualquier empresa (pública o privada) o entidad es capaz de desarrollar una acción.

Todo individuo posee capacidades, habilidades, aptitudes, talentos y actitudes, pero no basta solo tenerlas sino desarrollarlas y aplicarlas, por lo cual es necesario un entorno óptimo que ayude y apoye a las personas e instituciones a potencializar sus capacidades. El sistema educativo debe ser el elemento principal en esta partida, es quien goza de los elementos pertinentes y necesarios para condicionar y posibilitar el pleno y libre desarrollo de las capacidades individuales y sociales.

Las personas necesitan de las instituciones y viceversa, las primeras son quienes poseen los talentos innatos al ser humano, fuerza operativa e intelectual, los segundos poseen los recursos pero carecen de autonomía, pues sin los seres humanos sus funciones estarían privadas de propósitos y finalidades. Se debe fomentar la capacidad de trabajar en conjunto, aportando a la identificación y solución de problemáticas.

Oportunidades

Una oportunidad es una ocasión precisa, una circunstancia apropiada para realizar o lograr algo. Las oportunidades son esenciales para alcanzar el crecimiento y el desarrollo de los individuos y de la sociedad, puesto que permiten demostrar las capacidades que cada persona o institución posee, pues la esencia de toda oportunidad es alcanzar una mejora en la realidad, mediante el uso de las capacidades de sus habitantes.

Una oportunidad es brindar espacios de aprendizaje, de intercambio de conocimiento, un medio para enriquecer la vida de los habitantes del municipio. La oportunidad de asistir a clase, ir a la universidad, tener el primer empleo, emprender nuevos negocios, expresar libremente las ideas y creencias. Es necesario pensar las oportunidades como derechos de la comunidad y deberes de los entes gubernamentales.

Participación Ciudadana

La participación ciudadana es entendida como el mecanismo que pretende impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al ejercicio político. Asimismo, la participación ciudadana permite que la población tenga un mejor acceso y conocimiento a las decisiones del gobierno, así la comunidad no pertenezca a la administración pública. Para un consiente desarrollo social, es importante el involucramiento activo de todos los ciudadanos y ciudadanas en los procesos de toma de decisiones públicas, las cuales incidirán en la calidad de vida de toda la comunidad. El Estado debe reconocer a las personas su derecho de participar en las políticas, planes, programas y acciones, de modo que dichas decisiones sean conocidas y entendidas por todos los ciudadanos.

En Colombia, la participación ciudadana es un derecho fundamental que permite la interacción corresponsable entre las entidades del Estado y la ciudadanía, permitiendo que esta última incida en la toma de decisiones, fiscalización y control social de la gestión pública frente a los asuntos culturales, políticos, económicos, administrativos, ambientales y sociales.

SISTEMA DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN

BIBLIOTECA PÚBLICA PILOTO 70 años

Alcaldía de Medellín

#LasBibliotecasTienenValor