

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

PONDERACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* DE LA
BIBLIOTECA NACIONAL DURANTE LA GESTIÓN
2008-2015

AUTOR: DANIELA ALEJANDRA GIORDANO

TUTOR: DRA. NORA LILIANA GORROCHATEGUI

OCTUBRE 2017

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos aquellos que me acompañaron en el transcurso de elaboración de esta tesis de maestría. Agradezco especialmente a la Dra. Nora Gorrochategui por su tiempo y sus comentarios realizados como directora de mi tesis de maestría a quien sigo eligiendo como mi mentora en el ámbito académico. Al Dr. Jorge Volpentesta, a quien tuve el placer de conocer en mis comienzos de elaboración del proyecto de tesis, por sus valiosos comentarios al respecto y por la confianza depositada en mí en el ámbito de la docencia. A, la Cdra. Miriam Rosa Lariguet por la recomendación especial efectuada hacia mi persona que me permitió avanzar profesionalmente y a quien admiro por la nobleza de persona y gran nivel profesional.

Y, por su puesto, a mi familia a quienes amo y confió con todo el corazón. A mi mama y mi abuela que estarán siempre presente.

RESUMEN

El objetivo consiste en ponderar a los *stakeholders* de la Biblioteca Nacional “Mariano Moreno” de la República Argentina durante el período 2008-2015. Dada la escasa investigación sobre el tema se adopta un estudio de tipo descriptivo y un diseño no experimental consistente en un estudio de caso. El marco teórico tiene como propósito: a) destacar la importancia de las bibliotecas nacionales para la democratización del conocimiento; b) efectuar un relevamiento del marco conceptual en relación a las bibliotecas nacionales; c) describir el marco conceptual de los *stakeholders*, el proceso de gestión de las políticas públicas y la gobernanza moderna; d) describir las tecnologías de gestión como mecanismos de participación y evaluación en el proceso de gestión de las políticas públicas.

El desarrollo de este trabajo de investigación parte del análisis de la estrategia organizacional para identificar a los principales *stakeholders*, los objetivos recíprocos entre los mismos y la organización. Luego, a partir del análisis de los gastos, los principales déficits organizacionales y los resultados de la gestión se efectúa la ponderación de los *stakeholders* aplicando el modelo de Mitchell, Agle and Wood (1997) utilizando el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012). Los resultados arrojan que no se puede analizar la congruencia de lo que la organización “dice que hace” y “realmente hace” porque no se plasman por escrito las demandas de los *stakeholders* en la estrategia organizacional y además porque las tecnologías de gestión implementadas por la organización no fueron utilizadas con el objetivo de plasmar en forma concreta sus requerimientos por lo cual, se concluye que la participación que tienen los *stakeholders* en la gestión de la política pública implementada es baja.

Se trata de un estudio de investigación que permite comprender la dinámica interna de la burocracia estatal pero que requiere ser complementado con un análisis socio-político dentro del ámbito cultural considerando las particularidades propias de este tipo de política como así también los impactos en la sociedad. Se pretende impulsar una política pública que abarque un modelo de gobierno basado en los principios de la gobernanza moderna donde el eje sea la obtención de un equilibrio en la satisfacción de los objetivos de cada uno de los *stakeholders*, como así también atender a sus requerimientos dentro del límite de las necesidades sociales en miras del desarrollo sostenible.

PALABRAS CLAVE

Stakeholders. Biblioteca. Política Pública. Gobernanza.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Presentación.....	8
1.2. Descripción del tema/problema	8
1.3. Relevancia	9
1.4. Justificación	10
1.5. Estructura del TFM.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL TEMA.....	12
2.1. Formulación del tema	12
2.2. Objetivos: general y específicos	12
2.3. Hipótesis	13
3. MARCO TEORICO.....	14
3.1. Democratización del conocimiento	14
3.2. Jerarquización de las Bibliotecas Nacionales	15
3.2.1. Definiciones	16
3.2.2. Funciones	17
3.2.3. Innovación.....	20
3.3. Stakeholders, políticas públicas y gobernanza moderna	21
3.4. Marco conceptual de los stakeholders	24
3.5. Tecnologías de gestión: mecanismos de participación y evaluación en el proceso de gestión de las políticas públicas.....	25
4. METODOLOGÍA	27
4.1. Tipo de estudio y diseño	27
4.2. Fuente de datos	27
4.3. Herramientas de recolección de datos y de procedimiento de datos	28
4.3.1. Técnicas de estudio	28
4.3.2. Técnicas de recolección de datos.	28
4.4. Cuadro de variables e indicadores.	28
5. DESARROLLO	29
CAPÍTULO 1	29
STAKEHOLDERS Y ESTRATEGÍA ORGANIZACIONAL	29
1.1. Estructura organizacional de la Biblioteca Nacional.....	29
1.2. Servicios y bienes ofrecidos a los stakeholders.....	30
1.3. Estrategia organizacional.....	32

1.4.	Participación de los stakeholders en el proceso de gestión de políticas públicas.....	37
1.4.1.	Sobre la identificación de los stakeholders	38
1.4.2.	Sobre el tipo de importancia atribuida por la organización al stakeholder	39
1.4.3.	Sobre las tecnologías de información utilizadas para poder identificar, escuchar e interpretar los requerimientos de los stakeholders.	40
1.4.4.	Sobre los objetivos de la organización respecto del stakeholder	41
1.4.5.	Sobre el tipo de responsabilidad de la organización con el stakeholder	45
1.5.	Conclusiones preliminares.....	46
CAPÍTULO 2		48
FACTORES QUE INCIDEN EN LA PONDERACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS		
INTERNOS Y EXTERNOS		48
2.1.	Análisis del gasto.....	48
2.1.1.	La Biblioteca Nacional en el ámbito de su jurisdicción.....	48
2.1.2.	Evolución del crédito inicial por concepto y actividad	49
2.1.3.	Conclusiones preliminares sobre el análisis del gasto público, stakeholders y los resultados de la gestión	51
2.2.	Análisis de la capacidad institucional.....	52
2.2.1.	Déficit relacionado con leyes, reglas, normas y “reglas de juego.”	52
2.2.2.	Déficit relacionado con la estructura organizacional interna y distribución de funciones.	62
2.2.3.	Déficit relacionado con las políticas de personal y sistemas de incentivos	64
2.2.4.	Déficit relacionado con la información, capacitación y destrezas a nivel individual de los participantes	66
2.2.5.	Déficit relacionado con la capacidad financiera y física.....	68
2.2.6.	Déficit relacionado con relaciones interinstitucionales.....	68
2.2.7.	Conclusiones preliminares sobre el análisis de la capacidad organizacional, stakeholders y gobernanza moderna	70
2.3.	Análisis de los resultados de la gestión	73
2.3.1.	Gestión de la actividad bibliotecaria	73
2.3.2.	Reforzar el servicio de consulta al usuario.....	76
2.3.3.	Desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional	78
2.3.4.	Gestión de la actividad cultural	79
2.3.5.	Desarrollo y fomento de investigaciones	83
2.3.6.	Formación de bibliotecarios	84

2.4. Conclusiones preliminares sobre el análisis de los resultados de la gestión, stakeholders y gobernanza moderna.....	84
CAPÍTULO 3.....	89
PONDERACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	89
3.1. Grado de poder	89
3.2. Grado de legitimidad	90
3.3. Grado de urgencia.....	90
3.4. Tipo de stakeholder según la combinación de los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia)	90
3.5. Conclusiones preliminares.....	94
6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	96
6.1. Conclusiones.....	96
6.2. Aportes a futuras líneas de investigación	99
6.3. Propuestas	100
6.3.1. Respeto de los intereses de las partes interesadas	100
6.3.2. Comportamiento ético	103
6.3.3. Transparencia	103
6.3.4. Rendición de cuentas.....	106
6.3.5. Gestión por resultados	106
6.3.6. Cooperación	107
6.3.7. Participación de los stakeholders	108
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
Referencias	110
Bibliografía.....	113
Material Legal.....	117
Material de uso interno de la organización.....	118
Páginas web consultadas	118
8. ANEXOS	119
ANEXO I.....	119
ABREVIATURAS	119
ANEXO II	120
CRONOGRAMA DE TAREAS	120
ANEXO III.....	121
CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES.....	121

ANEXO IV.....	128
GLOSARIO.....	128

CUADROS

CUADRO 1.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL POR AÑO	34
CUADRO 1.2. CLASIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	36
CUADRO 1.3. ESTRATEGIA, STAKEHOLDERS Y GOBERNANZA.....	37
CUADRO 1.4. OBJETIVOS, STAKEHOLDERS Y GOBERNANZA	44
CUADRO 2.1. GASTO TOTAL EN SU JURISDICCIÓN.....	49
CUADRO 2.2. CRÉDITO INICIAL POR CONCEPTO DE GASTO	50
CUADRO 2.3 CRÉDITO INICIAL POR ACTIVIDADES Y PROYECTOS	50
CUADRO 2.4. FORMALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA.....	53
CUADRO 2.5. DCI, STAKEHOLDERS Y GOBERNANZA	71
CUADRO 2.6. GESTIÓN, STAKEHOLDERS Y GOBERNANZA	85
CUADRO 3.1. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE TRABAJO...	91

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

El tema y el objetivo de la investigación consiste en la ponderación de los *stakeholders* en la Biblioteca Nacional de la República Argentina durante el período de gestión 2008-2015 considerando el enfoque de la gobernanza moderna y los mecanismos de participación de los *stakeholders* en el proceso de gestión de las políticas públicas. La relevancia y los aportes del tema lo son tanto para la organización como para el campo disciplinar y dada la escasa investigación sobre el tema se adopta un diseño no experimental consistente en un estudio de caso. El desarrollo del trabajo parte del análisis del marco teórico y de la estrategia organizacional para identificar a los principales *stakeholders*, los objetivos recíprocos entre los mismos y la organización. Luego, se efectúa un análisis de los factores que influyen en su ponderación: los gastos, los principales déficits organizacionales y los resultados de la gestión. Por último, se efectúa la ponderación de los mismos según el modelo de Mitchell, Agle and Wood (1997) utilizando el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Freja, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012).

1.2. Descripción del tema/problema

El tema abordado abarca el período 2008-2015. Los resultados de la investigación constituyen un aporte para la organización y los campos disciplinares en varios sentidos. Primero, porque no existe investigación sobre la Biblioteca Nacional con estas características, sustentadas en el campo de la administración ya sea realizada por investigadores internos o externos a la misma. Segundo, porque los resultados obtenidos brindan datos concretos y específicos para que otras disciplinas y profesionales los utilicen como fuente de información en sus áreas específicas. Tercero, porque permite su comparación posterior con los resultados de otras gestiones dentro de la organización. Cuarto, porque sirve como herramienta para impulsar una política pública para la Biblioteca Nacional, que le otorgue jerarquía de ley y se trabajen con los *stakeholders* en la definición de la misión, visión y objetivos que, como país, se espera que este tipo de organizaciones realice, dándole continuidad y sentido a sus actividades ya sea: preservación, conservación, catalogación, formación y difusión.

1.3. Relevancia

Se está ante la ausencia de una ley para bibliotecas nacionales a través de la generación de una política pública firme que permita su evaluación posterior en base a funciones que sean determinadas para y con la sociedad. Surge entonces, la pregunta sobre qué se espera como nación de ella. En consecuencia, la pregunta de investigación será ¿La estrategia organizacional adoptada por la organización durante el período 2008-2015 es congruente con lo que se espera que la organización realice en función del principio de gobernanza moderna de vinculación con las partes interesadas?

El contexto actual, demuestra que cada vez son las personas o grupos sociales afectados por el cambio que exigen estar informados, ser consultados y participar en el proceso de gestión de políticas públicas. Se menciona la necesidad de afianzar la participación de la sociedad en el diseño e implementación de políticas públicas con el objetivo de alcanzar un mayor nivel de eficiencia y bienestar (Estévez, s.f). Por tal motivo es que las organizaciones deben generar una relación de compromiso con los *stakeholders* que contribuya a dar cumplimiento a los objetivos propios de la organización y que la convierta en una organización sustentable. Según exponen en el manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés (Accountability, 2006), la gestión de los *stakeholders* conduce a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho de ser escuchados tradicionalmente excluidos.

Se cree que una vez identificados los *stakeholders* y, a través de adecuados mecanismos de gestión, la organización podrá vincularse adecuadamente con su entorno y generar mejores resultados en el momento de tomar alguna decisión. Mónica Villareal (2006) sostiene que en general, los procesos participativos: a) mejoran el diseño del proyecto, b) ayudan a la resolución de conflictos, c) son una oportunidad para el aprendizaje social e innovación, d) son útiles para fortalecer las instituciones locales y, e) que mediante la evaluación participativa es posible conocer si los beneficios han sido equitativos. De esta manera, se busca analizar el comportamiento socialmente responsable de esta organización pública frente a sus *stakeholders* que permita ofrecer propuestas de participación en todas las instancias del proceso de gestión de las políticas públicas exigiendo a la organización un mayor compromiso con el comportamiento ético y transparente.

1.4. Justificación

Los aspectos que se enuncian son producto de la experiencia laboral y el interés particular en la temática. En esas líneas, este trabajo parte de la realización de una descripción de la estrategia organizacional desarrollada por la Biblioteca Nacional que sirva como referencia para impulsar la generación de una política pública acorde al contexto que transita la sociedad, teniendo en cuenta los principios del enfoque de la gobernanza moderna, en la que se hace hincapié en este trabajo sobre los *stakeholders*.

1.5. Estructura del TFM

El trabajo se estructura en tres partes principales. Una primera parte donde se describe el planteamiento del problema y su justificación, la formulación del tema, los objetivos generales, los objetivos específicos y la hipótesis. Luego, se desarrolla el marco teórico donde se expone la referencia conceptual de la investigación. Por último, se describen los aspectos metodológicos adoptados, tales como los procedimientos a utilizar y los aportes, especificando las principales técnicas y procedimientos utilizados.

En lo que concierne al marco teórico, en primer lugar, se destaca la importancia de las bibliotecas nacionales para la democratización del conocimiento. En segundo lugar, se presenta una reflexión acerca de su conceptualización, sus funciones y su jerarquización respecto al resto de las bibliotecas. Se parte de la descripción de las definiciones conceptuales y funciones existentes sobre las bibliotecas nacionales. Se destacan las características similares y las diferencias encontradas en cada una de ellas. Se exponen los principales aspectos en la gestión de la información. En tercer lugar, se detalla el marco conceptual de los *stakeholders* dentro de los principios del enfoque de gobernanza moderna. Por último, se describe las tecnologías de gestión como mecanismos de participación y evaluación en el proceso de gestión de las políticas públicas.

En la segunda parte, se desarrollan los capítulos centrales del trabajo de investigación, los cuales son tres y abarcan los siguientes temas: la identificación de los *stakeholders* a través del análisis de la estrategia organizacional; el análisis de los factores que inciden en la ponderación de los *stakeholders* internos y externos y; por último, su ponderación.

El capítulo 1, parte de la introducción de una reseña de la historia de la Biblioteca Nacional describiendo su misión, la estructura de organización interna, las metas, las actividades, los programas, los servicios y las actividades de difusión que desarrolla y

finalmente su estrategia organizacional. También, se identifican las tecnologías de gestión utilizadas por la organización para identificar, escuchar e interpretar los requerimientos de los *stakeholders* en la estrategia de la organización y se infieren los objetivos recíprocos entre la organización y los *stakeholders* considerando los principios de la gobernanza moderna. De esta manera, se da respuesta a los objetivos específicos 1 y 2 consistentes en la identificación de los *stakeholders*, la descripción de las principales relaciones entre la organización y los mismos y, la identificación de los mecanismos de participación de los *stakeholders* en el proceso de gestión de la política pública.

El capítulo 2, describe los principales factores que inciden en la ponderación de los *stakeholders* que surgen de la implementación de la política educacional y cultural como así también la ejecución de los objetivos del programa. En primer lugar, se efectúa una descripción acerca del gasto público en el organismo. En segundo lugar, se analizan los principales déficits que presenta la organización y, en tercer lugar, se analizan los resultados de la gestión vinculados con la estrategia organizacional planteada. De esta manera, se da respuesta al objetivo específico 3.

El capítulo 3, la ponderación de los *stakeholders* y su participación en el proceso de gestión de políticas públicas responde al objetivo general de este trabajo. Se parte acerca de la identificación de los mismos, los factores que inciden en su ponderación y, finalmente se aplica el modelo de Mitchell, Agle and Wood (1997) utilizando el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012).

La tercera parte, expone las principales conclusiones respecto de los objetivos generales y los específicos. Para finalizar, se efectúan unas recomendaciones sobre los principios de la gobernanza moderna, los *stakeholders* y el proceso de gestión de la política pública dando respuesta al objetivo específico 4.

2. PLANTEAMIENTO DEL TEMA

2.1. Formulación del tema

El tema de estudio se encuadra con la ponderación de los *stakeholders* en la organización durante el periodo de gestión 2008-2015. Los subtemas se relacionan con los principios de la gobernanza moderna y el análisis de los mecanismos de participación de los *stakeholders* en el proceso de gestión de las políticas públicas.

La pregunta de investigación es: ¿La estrategia organizacional adoptada por la organización durante el período 2008-2015 es congruente con lo que se espera que la organización realice en función del principio de gobernanza moderna de vinculación con las partes interesadas?

Las preguntas específicas de investigación son:

- ¿Quiénes son los *stakeholders* de la organización a estudiar?
- ¿Cuál es la relación de los *stakeholders* con la organización a estudiar?
- ¿Cuáles son las tecnologías de información adoptadas por la organización a estudiar para identificar, escuchar e interpretar los requerimientos de los *stakeholders* en acciones concretas?
- ¿Qué tipo de participación de los *stakeholders* se realiza en la organización?
- ¿Cómo se gestiona la participación que tienen los *stakeholders* en el proceso de gestión de políticas públicas?
- ¿Son las tecnologías de información relevadas utilizadas para plasmar los requerimientos de los *stakeholders* en la misión, visión y objetivos?

2.2. Objetivos: general y específicos

El objetivo general:

- Ponderar a los *stakeholders* de la Biblioteca Nacional “Mariano Moreno” de la República Argentina durante el período 2008-2015 según el enfoque de la gobernanza moderna.

Los objetivos específicos:

1. Identificar a los *stakeholders* de la organización y describir las principales relaciones entre la organización y los mismos.
2. Describir los mecanismos de participación de los *stakeholders* en el proceso de gestión de la política pública mediante la utilización de tecnologías de información

para identificar, escuchar e interpretar los requerimientos (intereses) de los *stakeholders* en la estrategia de la organización (misión objetivos y valores).

3. Examinar los factores que inciden en la ponderación de los *stakeholders* internos y externos de la organización en función del análisis de los principales déficits organizacionales que presenta la organización y detallar los resultados de la gestión.
4. Realizar propuestas y recomendaciones de cambio para la mejor implementación de los principios de la gobernanza moderna en la organización.

2.3.Hipótesis

“La estrategia organizacional adoptada por la organización en el proceso de gestión de políticas públicas es congruente con lo que se espera que la organización realice durante el periodo 2008-2015 en función del principio de gobernanza moderna de vinculación con las partes interesadas”

“La participación que tienen los *stakeholders* en la gestión de las políticas públicas desarrolladas por la Biblioteca Nacional durante el período 2008-2015 es baja”.

3. MARCO TEORICO

3.1. Democratización del conocimiento

Se habla acerca de democratización del conocimiento en la administración pública y en las políticas públicas. Paralelamente, se reflexiona acerca del panorama que viene ocurriendo en la comunidad académica internacional respecto al derecho y necesidad de acceso libre a la información. Pené, Mónica Gabriela (2011) menciona que el conocimiento científico es uno de los factores determinantes del desarrollo social moderno y que actualmente se discute la implicación social de la ciencia y su utilización como bien social. Por ello, es que surge la necesidad de plantear un proceso de reapropiación social de la ciencia a través del conocimiento. Sin embargo, se considera que no puede hablarse de democratización en la administración pública si la ciudadanía no puede constituirse como actor político. Nuria Cunill Grau sostiene que hay que considerar que no hay posibilidades de propender a una significativa democratización de la administración pública si la ciudadanía no puede constituirse como actor político que contrabalancee el poder de la burocracia y la controle efectivamente, tratando de fortalecer las consideraciones de equidad en sus decisiones (2004).

Sin ir más lejos, Maturana en un ensayo realiza unas reflexiones con respecto al origen de nuestra cultura y con respecto al origen de nuestra democracia. Él sostiene que acabada la monarquía e instaurado lo público se vive la democracia, surge como un espacio de conversaciones, decisiones y acciones sobre los negocios de todos los ciudadanos. De modo que lo que constituye a la democracia, de hecho, fue el espacio público, fue la cosa pública, accesible a todos los ciudadanos, para mirar, reflexionar, opinar y para actuar (Maturana, s.f). Nuria Cunill Grau, sostiene que, en definitiva, si la información es escasa se convierte en un bien valioso, se crean mercados y surgen personas con motivos para mantener la escasez artificialmente creada. Esta es una razón más por la que la transparencia requiere ser expresamente promovida. Si ella no existe, aumenta tanto la percepción como la realidad de que la información es asimétrica (Cunill Grau; 2004).

Se plantea entonces la tesis de que cuanto más accesible se encuentre la información, la ciudadanía dispondrá de mayores herramientas, a través del conocimiento y el aprendizaje continuo. Esto último incidirá positivamente en un mejorar el control por parte de la ciudadanía y todos los grupos de interés que intervengan en una política pública. En ese sentido, la democracia en la administración pública puede mejorar el control y la eficiencia de la

administración pública, fortaleciendo, simultáneamente, a la ciudadanía, tanto directa como indirectamente (Cunill Grau; 2004).

Son muchos los factores que han contribuido a forjar la expresión sociedad de la información entre ellos: el cambio de economía productora de bienes materiales a productora de servicios; la expansión del sector terciario, la explosión de conocimientos teóricos; la extensión de innovaciones tecnológicas; la explosión de la información y documentación. En este contexto, la biblioteca es la puerta de acceso a la sociedad de la información (Salvador, 2006).

El acceso a la información y la cultura es uno de los derechos fundamentales que todos los ciudadanos deben poder disfrutar en una sociedad democrática, elemento fundamental para formar ciudadanos libres y críticos, capaces de participar en plenitud en la sociedad en la que viven. De esta manera y, tal como expresa Maturana¹, la democracia es un deseo que se quiere porque uno desde la infancia aprende y se siente bien en las relaciones de igualdad. Por ello, no es necesaria una justificación racional para la democracia.

3.2.Jerarquización de las Bibliotecas Nacionales

En el contexto de la sociedad del conocimiento, la información constituye un recurso indispensable para la creación de nuevos saberes, eje central del desarrollo promovido por dicha sociedad. Reviviendo la evolución de las ideas administrativas y la incorporación que efectúa Taylor al mundo de trabajo resulta evidente que el conocimiento es la principal fuente de riqueza de las naciones y el principal recurso de las empresas, representando la llave que abre nuevas posibilidades de incremento de las productividades (Volpentesta, 2002).

Las bibliotecas nacionales, dentro de la tipología bibliotecaria mundial, cumplen una jerarquía especial a partir de la larga tradición, origen y conformación de sus colecciones y de su misión específica de salvaguardar el patrimonio bibliográfico del país y de la humanidad. En este punto, no que hay dejar de mencionar que la aparición de las bibliotecas nacionales, tal y como hoy las conocemos, hay que situarla en la revolución francesa, momento en que las bibliotecas reales se hacen accesibles para el pueblo.

Siguiendo las directrices que marca Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA) respecto al comportamiento de las bibliotecas en la

¹ No se requiere una justificación racional para la democracia. No por racional es más perfecto un mundo. La democracia es un deseo, un querer Y ¿Por qué se quiere? Porque uno ha aprendido en la infancia a vivir y a sentirse bien en las relaciones de igualdad y no en las relaciones de sometimiento (Maturana, s.f.).

sociedad de la información y del conocimiento se menciona que son las bibliotecas nacionales, por su evolución, por sus colecciones, por sus procesos de trabajo, por su personal e instalaciones y, en no menor medida por sus servicios, las que de manera más decidida pueden y deben jugar un papel predominante en las actuaciones hacia una sociedad de la información y del conocimiento (Fuentes, 2005). En ese sentido, y en virtud de la jerarquía y alcance general que tiene una Biblioteca Nacional, se ahonda acerca de su definición, sus funciones y, la innovación en la gestión de la información.

3.2.1. Definiciones

Respecto al primer aspecto, las definiciones de biblioteca nacional, se seleccionan y transcriben dos consideradas relevantes porque son las más frecuentemente mencionadas por la bibliografía especializada en lengua española.

Una definición corresponde al concepto definido por la UNESCO, en la 16.a reunión de la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura:

"Son aquellas bibliotecas que cualquiera que sea su denominación son responsables de la adquisición y conservación de ejemplares de todas las publicaciones impresas en el país y que funcionan como bibliotecas de depósitos en virtudes de disposición sobre el depósito legal y otras disposiciones. Normalmente puede desempeñar funciones como elaborar una bibliografía nacional, reunir una colección amplia y representativa de obras extranjeras que incluyen libros del propio país, pueden actuar como centro de información bibliográfica nacional, pueden compilar catálogos colectivos y publicar la bibliografía nacional retrospectiva". Las bibliotecas tituladas "nacionales" que no respondan a esta definición no deberían clasificarse en la categoría de bibliotecas nacionales (UNESCO, 1971).

La segunda definición analizada es la brindada por Luisa Orera Orea quien transcribe la definición de Biblioteca Nacional que ha sido definida por la Asociación Latinoamericana de Bibliotecas (ALA):

"Biblioteca designada como tal por el organismo nacional adecuado y sostenida por el Estado. Sus funciones comprenden la recopilación de toda la producción impresa en el país (frecuentemente como depositaria del Depósito Legal), la compilación y conservación de la bibliografía nacional, la recopilación y organización de publicaciones internacionales de valor para los estudiosos, la producción de medios para elaborar la bibliografía, la coordinación de una red nacional de bibliotecas, la prestación de servicios de biblioteca a la Administración del Estado o a algunos de sus organismos y otras responsabilidades establecidas oficialmente" (Orera Orera, s/f).

3.2.2. Funciones

El segundo aspecto, las funciones, se señala que diversas investigaciones aportan sus propias clasificaciones de las funciones de una Biblioteca Nacional, complementado las definiciones expuestas. Cabe destacar sobre los puntos de coincidencias son significativas, contundentes y esenciales para la formación del concepto. En cambio, las diferencias plantean la imposibilidad de definir y generar una única definición del término, destacándose como característica fundamental el poder de transformación y adaptación, a las tendencias sociales actuales y a las políticas públicas implementadas de sus respectivos países. Según la bibliografía especializada en la materia, se destaca la imposibilidad de definir un concepto universal de Biblioteca Nacional. A modo ilustrativo se exponen algunas funciones que fueron trabajadas tomando como referencia los objetivos de la estrategia organizacional de la Biblioteca Nacional de la República Argentina Mariano Moreno:

COMPARACIÓN DE FUNCIONES ASIGNADAS A LAS BIBLIOTECAS NACIONALES SEGÚN ESTUDIOS REALIZADOS.

ESTRATEGIA	UNESCO (1971)	LINE (1989)	CORNISH (1991)	ABINIA (2010)
Gestión de la actividad bibliotecaria	Presente	Presente.	Presente. Además, incluye ampliar las colecciones extranjeras	Presente. Pero no incluye depósito legal
Gestión de la actividad cultural	Únicamente está presente el tema de publicaciones	Presente	No detalla datos	No detalla datos
Gestión del servicio al usuario	No detalla datos	Presente	Presente	Presente
Desarrollo de normas orientadoras en bibliografía nacional	Presente	Presente	Presente	Presente pero no incluye construcción de políticas nacionales de información
Desarrollo y fomento de investigaciones	No detalla datos	Presente	No detalla datos	No detalla datos
Formación de bibliotecarios	No detalla datos	No detalla datos	No detalla datos	No detalla datos
Gestión de actividades de apoyo	No detalla datos	Algunas	No detalla datos	No detalla datos

Fuente: elaboración propia.

El primero estudio es en 1971 con la definición que brinda la UNESCO (1971) en la cual se mencionan siete (7) funciones de una biblioteca nacional: a) reunir una colección amplia y representativa de obras extranjeras que incluyen libros del propio país; b) adquirir y conservar los ejemplares de todas las publicaciones impresas en el país; c) recibir el material de depósito legal y otras disposiciones; d) elaborar la bibliografía nacional; e) compilar catálogos colectivos; f) publicar la bibliografía nacional retrospectiva; g) actuar como centro de información bibliográfica nacional.

El segundo estudio, se basa en un trabajo efectuado por Fuentes Romero, Juan José (2003) donde analiza tres informes acerca de las bibliotecas nacionales que entre 1987 y 1991 publica la UNESCO cuyos autores son Sylvestre, Line y Cornish.

Para Line (Fuentes Romero, 2003) las funciones que según las circunstancias de cada país puede ejecutar una biblioteca nacional son trece (13): a) coleccionar y conservar las publicaciones de la nación, debiéndose tratar la cuestión tanto desde los documentos publicados como desde los no publicados (manuscritos, grabaciones sonoras y visuales, etc.); b) crear y dar acceso a los registros de las publicaciones según las necesidades bibliográficas; c) ser el recurso nacional para la provisión de documentos; d) dar acceso a las publicaciones, incluyendo tanto el acceso por consulta presencial como el acceso remoto; e) intercambiar publicaciones; f) brindar acceso a la información (incluye la información primaria, la información procesada y la preparación de guías de información); g) brindar servicios a las bibliotecas y unidades de información (comprende la catalogación y otros servicios); h) liderar y brindar atención a bibliotecas y unidades de información; i) planificar y coordinar; j) fomentar la educación y el entrenamiento; k) fomentar la investigación y el desarrollo; l) contemplar factores que afectan a la necesidad; m) jerarquizar las necesidades.

Para Cornish (Fuentes Romero, 2003), los objetivos se agrupan en quince (15) clasificaciones: a) configurar una colección central de los materiales producidos dentro o acerca del país o región en la cual está situada la biblioteca nacional; b) mantener una colección amplia de publicaciones extranjeras; c) proporcionar un liderazgo nacional en asuntos bibliotecarios y de información.; d) ser el eje de la biblioteconomía y máquina motriz del desarrollo bibliotecario; e) proporcionar un sistema nacional de información que facilite el desarrollo económico y social tanto a nivel nacional como personal; f) recibir materiales a través de la legislación de depósito legal; g) actuar como archivo nacional para los materiales no publicados; h) crear el registro bibliográfico nacional; i) hacer que sus colecciones estén disponibles para toda la nación; j) actuar como punto central del sistema internacional de suministro de documentos; k) actuar como recurso nacional de materiales no impresos; l) suministrar el servicio nacional de referencia; m) conservar del patrimonio nacional impreso; n) crear un punto central de coordinación para la investigación en ciencias bibliotecarias y de la información; o) proveer un servicio nacional para discapacitados.

El tercer estudio, se corresponde con las funciones publicadas en la página web por ABINIA (2010), en el cuál se establece expresamente que tendrá por objeto las siguientes cuatro (4) funciones: a) compilar, procesar y preservar los materiales bibliográficos, audiovisuales y electrónicos o digitales producidos en o sobre el país; b) promover el buen funcionamiento y

desarrollo de los servicios bibliotecarios del país, la colaboración entre ellos y la complementariedad en el uso de sus colecciones; c) facilitar el acceso a los recursos de información y servicios bibliotecarios disponibles en el país y el resto del mundo; d) contribuir a la satisfacción de las necesidades e intereses de conocimiento de los distintos sectores de la población.

A modo de conclusión puede afirmarse que no existe un criterio uniforme para canalizar el concepto y las funciones de una biblioteca nacional. Se sintetizan tres aspectos al respecto: la extensión del término, la territorialidad y los *stakeholders*. El primero relacionado con la extensión del término, se distingue que la definición y las funciones propuestas por Cornish son más amplias que las brindada por ABINIA o la UNESCO quien expone que las bibliotecas nacionales representan una considerable diversidad en su tamaño, financiación, estructura y funciones y perciben de manera muy distinta el papel que juegan, que va desde actuaciones puramente archivísticas hasta, en el otro extremo, realizaciones como agente comercial de información (Fuentes Romero, 2003). El segundo consistente en el concepto de territorialidad, dado que para Line las funciones dependen de las circunstancias de cada país y no desde la funcionalidad de la biblioteca nacional en sí misma². El tercero es el vinculado con el tratamiento de los *stakeholders*. En este punto, la definición de ABINIA y, la de Cornish expuestas precedentemente son las más amplias en lo que respecta a la gestión del servicio al usuario. ABINA se refiere a la contribución de la satisfacción de las necesidades e intereses de conocimiento de los distintos sectores de la población. Cornish hace mención acerca de proporcionar un sistema nacional de información que facilite el desarrollo económico y social tanto a nivel nacional como personal.

En base a lo expuesto, se reelabora el concepto y se establece una definición específica para este trabajo. Así, se entiende por biblioteca nacional, una organización pública presente en la estructura del Estado cuyas funciones consisten principalmente en custodiar, acrecentar, preservar, registrar y difundir la memoria impresa del país, representada sobre cualquier soporte de material (impreso o digital). Para el cumplimiento de dichas funciones se ejecutan actividades de gestión de bibliotecaria, cultural, desarrollo y fomento de investigaciones, desarrollo de normas orientadoras en bibliografía nacional, formación de bibliotecarios y todo

² Establece seis modelos hipotéticos de países: 1) grandes desarrollados; 2) grandes en vías de desarrollo; 3) medianos desarrollados; 4) medianos en vías de desarrollo; 5) pequeños desarrollados; 6) pequeños en vías de desarrollo (Fuentes Romero, 2003).

lo concerniente al servicio que brinda al usuario, todas ellas, sujetas a la satisfacción de las partes interesadas.

3.2.3. Innovación

El tercer aspecto, la innovación en la gestión de la información, donde el avance tecnológico y las nuevas tecnologías de información permitieron el desarrollo de nuevas herramientas para la protección del patrimonio documental, su accesibilidad en sala o remota. En ese orden de ideas, aparece la biblioteca digital pensada como una nueva tecnología de gestión que sirve para mejorar los procesos de gestión a través de la cual es necesario aplicar diversas herramientas para hacer más eficientes los objetivos, actividades y procesos, entre ellos: los repositorios digitales.

Los avances en gestión de la información con el transcurso de las décadas ha permitido que la misma sea utilizada por diversos grupos y en diferentes lugares sosteniéndose que la biblioteca y la renovación de sus servicios producto de la tecnología a través de los discos compactos, los sistemas de bases de datos, los libros electrónicos, representa un factor primordial en el contexto actual y tiene especial importancia en las organizaciones que se encuentran inmersas en la economía del conocimiento (López Guzmán, 2005).

A su vez, los repositorios digitales son herramientas eficaces para almacenar, organizar y hacer uso eficiente de la información y el conocimiento. Pené, Mónica Gabriela (2011) sintetiza los beneficios e impactos de los repositorios para: a) el aprendizaje y la investigación; b) la institución; c) los científicos y académicos; d) el sector productivo; e) para la sociedad. Asimismo, López Medina, Alicia (2006) sin ninguna clasificación al respecto, menciona otra serie de ventajas de los repositorios digitales, haciendo énfasis en los repositorios institucionales. Por otro lado, D'Alòs-Moner, Adela (2009) menciona los objetivos que tiene para la administración pública, las empresas, las bibliotecas y los centros de documentación; los museos y sus funciones para una correcta gestión de los repositorios digitales. Asimismo, Pené, Mónica Gabriela (2011) manifiesta que es a partir de la década de 1990, cuando surge el movimiento de acceso abierto a la información, el cual aboga por la supresión de las barreras que limitan el acceso al fruto de los esfuerzos de la investigación como un bien universal al que todos tienen derecho.

Las funciones expuestas en este apartado son relevantes porque integran los puntos de coincidencia destacados en la literatura especializada sobre la materia. Sin embargo, no existe acuerdo acerca de las funciones asignadas a la misma debido a que dependen del contexto

nacional en el que se pretende aplicar. En este punto, ninguna de las propuestas expuestas habla de las actividades de promoción cultural que realizan las bibliotecas nacionales, situación que no se condice con la realidad debido a que las bibliotecas nacionales no solo atesoran el patrimonio de las naciones, sino que también garantizan una vida cultural en las instalaciones y en la comunidad. Son actividades habituales en las bibliotecas, las exposiciones, las presentaciones de libros y revistas, los conciertos, las actividades de niños, los juegos didácticos, los talleres literarios o de gestión cultural general. Esta labor tiene como fundamento atraer a los bibliotecarios al sector y, al público en general, subrayando su carácter de centro de promoción cultural.

A partir de la descripción de las funciones de la biblioteca nacional realizada se considera que el punto fuerte consiste en definir leyes para bibliotecas nacionales donde se definan sus funciones. De esta forma, se pretende avanzar en evitar que dichas funciones sean alteradas durante las transiciones políticas, fortaleciendo la importancia que se les asigna y se espera de ellas. Se busca una política pública para bibliotecas nacionales debido a que se las considera como organizaciones fundamentales en políticas nacionales de información, cultura y democratización del conocimiento. Para ello, se parte de la consideración acerca de que el conjunto de relaciones entre la biblioteca, la sociedad y el Estado presenta un especial interés como mecanismo de participación ciudadana. Esto se fundamenta en que una de las funciones de este tipo de organizaciones es ser cabecera o coordinadora del sistema bibliotecario nacional, lo que las sitúa en el punto más alto de la jerarquía bibliotecaria estatal debiendo asesorar a las bibliotecas públicas y proporcionando directrices.

ABINIA (2010) en este punto reconoce la existencia de un problema fundamentado en la falta clara de conciencia en los más altos niveles decisorios sobre la importancia de las funciones de las bibliotecas nacionales tanto de preservación y acceso de la memoria documental nacional, como de la promoción del buen funcionamiento y desarrollo de las demás bibliotecas de sus países. De esta manera, marca la necesidad de lograr la aprobación una política pública para bibliotecas nacionales a través de la cual se sancionen leyes de bibliotecas nacionales y se les reconozca la importancia de sus funciones y, además se les asignen los recursos necesarios para financiar sus gastos operativos y la modernización de las mismas.

3.3.Stakeholders, políticas públicas y gobernanza moderna

Partiendo del concepto del concepto de gobernabilidad y democracia, Camou, Antonio (1995), hace referencia a que si en el primer cuarto de siglo se vio nacer la creciente certidumbre

según la cual "el mercado no lo podía todo", el último cuarto de siglo, en cambio, alumbró la convicción opuesta: "el Estado tampoco lo puede todo". Luis F. Aguilar indica que, ante los problemas de eficacia directiva de los gobiernos, dos han sido las líneas generales de respuesta: la gobernabilidad y la gobernanza. De esta manera la gobernabilidad es una cuestión que se plantea sólo en el ámbito del gobierno, con referencia al gobierno y, no atañe en ningún modo a la sociedad que, por definición, es ingobernable, limitada o destinada a conflicto y crisis o que es "subdesarrollada", carente de las capacidades básicas para asegurar su supervivencia y bienestar (Aguilar, 2010). Por otra parte, la gobernanza es un concepto post-gubernamental más que antigubernamental de gobernar y quiere significar un nuevo proceso directivo, en tanto la definición y efectuación de los objetivos sociales es resultado de un nuevo tipo de relación entre gobierno y sociedad, que no es dominado por gobierno y que, por ello, tampoco puede ser en modo de mando y control, dada la independencia política de los actores sociales y su fuerza relativa en virtud de los recursos que poseen y de los que el gobierno carece (Aguilar, 2010).

Longo sostiene que resulta evidente que gobernanza posee también una significación que va más allá de lo descriptivo y se relaciona con la aspiración a una acción pública de calidad. En esas líneas él menciona que existen al menos tres perspectivas en torno a esta aproximación: la que relaciona la gobernanza con la calidad de la democracia, la que la vincula con la capacidad para resolver problemas colectivos y, la que considera su papel de garantía para los mercados y el buen funcionamiento de la sociedad civil (Longo, 2010).

Lau, Edwin (2005) se refiere a la buena gobernanza como un concepto poderoso por sí mismo, tanto en países desarrollados como en desarrollo, por las promesas de sus beneficios. Con una estructura de incentivos dentro de un sistema basado en el desempeño y, haciendo este sistema transparente y con rendición de cuentas para todos los grupos de interés (jugadores), se puede reducir la corrupción, incrementar la eficiencia gubernamental y mejorar la distribución de los recursos públicos. Además, el agregar mecanismos para la retroalimentación y la participación, promete no sólo mejores políticas sino también una mejor implantación e instrumentación de éstas, mayor confianza de la ciudadanía en el gobierno y un mejor ambiente para los negocios y la inversión.

Natera, Antonio (2004) efectúa una revisión bibliográfica distinguiendo ocho campos de desarrollo de la perspectiva de la gobernanza: (a) en el ámbito de la gestión pública; (b) en el ámbito del análisis de políticas públicas; (c) en el ámbito de la economía política; (d) en el ámbito de la gestión empresarial; (e) en el ámbito de las relaciones internacionales; (f) en el ámbito de la estrategia de algunas organizaciones internacionales; (g) en ámbito del terreno de la política urbana; y (h) en el ámbito de la actual Unión Europea.

Longo, Aguilar (2010) define cinco ejes que, conjuntamente considerados, ofrecerían el panorama completo de la gobernanza de un país: a) las instituciones políticas; b) las instituciones de justicia; c) las instituciones de mercado; d) la gestión pública; y e) la sociedad civil. Dado que en este trabajo se analiza el ámbito de la gestión y análisis de las políticas públicas, se resaltan los factores que inciden sobre la gestión pública y sobre la sociedad civil. En cuanto a los primeros se sintetizan los expuestos por dicho autor: 1) el desarrollo de capacidades de coordinación estratégica; 2) la economía, eficiencia y eficacia en la provisión de los servicios ofrecidos (valores de referencia); 2) la calidad en el empleo público (profesionalización, igualdad de trato); 3) la corresponsabilidad; 4) la evaluación y control de los resultados (controles internos y externos en la gestión presupuestaria, evaluación de resultados de la gestión); 4) la rendición de cuentas (responsabilización y *accountability*); 6) la transparencia (protección del patrimonio público, gestión de compras públicas, estructuras y su funcionamiento, capacidad fiscal); 7) la evaluación pública (imparcialidad, discrecionalidad). En cuanto a los segundos, los factores que hacen a la sociedad civil, hacen a cuestiones relacionadas con: 1) la calidad del servicio ofrecido; 2) la participación de los *stakeholders* en el proceso de gestión de las políticas públicas.

Siguiendo las ideas de Longo, Aguilar (2010) sostiene que el proceso de gobernar tiene una estructura institucional y técnica. Los componentes institucionales de la gobernanza institucional son los mismos expuestos por el autor anterior. Por otra parte, los componentes técnicos son: a) el sistema de ciencia–tecnología, b) la política pública, c) las finanzas públicas y, d) la administración pública. El mismo autor sostiene que, si el proceso directivo carece de alguna o algunas de las cinco capacidades institucionales y de las cuatro capacidades técnicas o simplemente no las ejerce en modo correcto y suficiente, la consecuencia probable será que la sociedad no tendrá orientación ni capacidad, se entrampará en problemas sin respuesta y se encaminará más bien al desorden y la decadencia (Aguilar, 2010). La estructura institucional y técnica demarca el alcance de las capacidades gubernamentales, lo que el gobierno puede hacer, pero el aprovechamiento cabal de las capacidades, su empleo eficaz, depende de las prácticas administrativas y políticas que pongan en práctica los gobernantes, del tipo de relaciones que establezcan y estabilicen con los varios sectores de la sociedad, particularmente con aquellos que por los recursos que poseen son necesarios y relevantes para resolver los problemas sociales crónicos y alcanzar los futuros deseados (Aguilar, 2010).

Según Lorenzo de Membiela, Juan B. (2009) enumera los cinco principios sobre los cuales se fundamenta la estrategia instruccional mencionada en el libro blanco sobre la gobernanza europea: a) apertura, b) participación; c) responsabilidad; d) eficacia y; e)

coherencia. Por su parte, Uvalle-Berrores, Ricardo (2012) expone ocho factores que influyen en la transformación funcional del Estado y la administración pública con base en el desarrollo que tiene la gobernanza democrática en la sociedad contemporánea son: a) el vigor de lo público; b) las nuevas reglas del juego; c) la profesionalización del servicio público; d) los procesos de corresponsabilidad; e) el control de los resultados; f) la rendición de cuentas; g) la transparencia; y h) la evaluación pública.

A raíz del relevamiento bibliográfico, este trabajo se centra en el ámbito de la gestión y análisis de las políticas públicas y aquellos principios que inciden en materia de gobernanza moderna: a) el respeto por los intereses de las partes interesadas que incluye la calidad de los servicios ofrecidos y la gestión del capital humano; b) el comportamiento ético que incluye la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas como así también el cuidado por el medio ambiente; c) la transparencia; d) la rendición de cuentas que incluye los procesos de evaluación y control como así también la corresponsabilidad; e) la gestión por resultados que incluye aspectos de coordinación estratégica y otras actividades vinculadas con actividades sustantiva y de apoyo; f) la colaboración; g) la participación de los *stakeholders* en el proceso de gestión de políticas públicas.

3.4.Marco conceptual de los *stakeholders*

Lo expuesto hasta el momento demuestra que cada vez son más las personas o grupos sociales afectados por el cambio que exigen estar informados, ser consultados y participar en el proceso de gestión de políticas públicas. De esta manera, se busca analizar el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones públicas frente a sus *stakeholders* que permita ofrecer propuestas de participación en todas las instancias del proceso de gestión de las políticas públicas. Se hace la salvedad que se utiliza indistintamente el término de *stakeholders* como el de partes interesadas.

El término *stakeholders* es frecuentemente utilizado en el campo empresarial para referirse a los diferentes grupos de interés existentes en una empresa. Generalmente, se los asocia con los individuos o grupos de individuos que son afectados o pueden verse afectados por las actividades y decisiones que toma una organización. Asimismo, entre las variadas las definiciones existentes, aparecen distintas categorizaciones acerca de su terminología. Una categorización generalizada, consiste en agruparlos según se trate de partes internas (empleados, gerentes o propietarios) o externas (proveedores, sociedad, gobierno, acreedores, clientes) a la organización.

Ahora bien, ¿quiénes son realmente los *stakeholders* para la organización? André Piccard (2011) sostiene que los participantes que se involucran en los procesos de políticas públicas son personas que están dentro de los aparatos administrativos y gubernamentales, o fuera de los aparatos administrativos y gubernamentales. Por otro lado, Mónica Villareal, en base a la definición que otorga el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sintetiza afirmando que los grupos considerados partes interesadas incluyen tanto a los usuarios de un proyecto como a todos aquellos grupos que, sin ser afectados directamente, están “interesados legítimamente” en el desarrollo del proyecto” (2006). En este aspecto, Ricardo Andrés Gaete Quezada manifiesta que tanto la teoría de los *stakeholders* planteada por Freeman como las otras teorías que han surgido posteriormente no proporcionan criterios objetivos para determinar con claridad y precisión cuando una persona o un grupo efectivamente tiene la condición de *stakeholder* (Gaete Quezada, s.f). Al respecto, Mitchell, Agle y Wood (1997) han discutido acerca de dicha cuestión. Ellos proponen una tipología de grupos de interés sobre la base de posesión de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. Sobre el análisis en profundidad de estos aspectos se realizará la identificación de los *stakeholders* en el trabajo de investigación utilizando el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012).

3.5.Tecnologías de gestión: mecanismos de participación y evaluación en el proceso de gestión de las políticas públicas

Del análisis de la literatura especializada se observan diferentes clasificaciones de los procesos de gestión de políticas públicas. Nuria Cunill Grau (1995) distingue dos procesos distintos: a) la participación en la formulación de políticas y decisiones públicas y; b) la participación en la gestión de programas o servicios públicos. El primero, implica ampliar los actores intervinientes en el proceso. El segundo promueve formas de colaboración de organizaciones de la sociedad civil. En ese orden de ideas Alejandro Estévez (s.f) rescata la importancia de los grupos de interés en la formulación e implementación de políticas públicas. Por su parte, Mónica Villa Real define al proceso participativo como el involucramiento de todos los actores que tienen directa o indirecta relación con el tema que genera la necesidad del diseño, planificación e implementación de un programa, ley o política, por lo que se espera que estén implicados en todas las etapas de desarrollo, y aún más, en la aplicación de las acciones que se ejecuten (2006). Por último, André Piccard (2011) entiende por procesos de políticas públicas la forma en que fueron definidos los problemas como problemas políticos, como

soluciones que elabora e implementa el gobierno para resolver problemas, como el impacto de estas supuestas soluciones y finalmente la revisión de estas soluciones. De esta manera, en este trabajo, se entiende que los mecanismos de participación en los procesos de gestión de políticas públicas, lo podemos encontrar en tres momentos. Ellos son: a) la etapa de formulación y/o diseño, b) la etapa de implementación o ejecución y; c) la etapa de seguimiento y evaluación de las mismas.

Adriana Rofman (2007) efectúa una revisión acerca de algunos criterios de clasificación de los mecanismos participativos propuestos por distintos analistas y culmina con la elaboración de una tipología de mecanismos institucionales ofreciendo un marco conceptual para clasificar experiencias concretas de participación considerando como base el momento del ciclo de la política pública en el que intervienen los actores no estatales y la intensidad de dicha participación. La tipología de los mecanismos los agrupa en: baja o nula, socio-productivo, organización ejecutora, gestión asociada, agentes comunitarios, consejos consultivos, mesas de concertación, consultas públicas, referéndum, presupuesto participativo, consejos asesores, plan estratégico, entes reguladores, audiencias públicas, auditoría ciudadana.

Analizando las definiciones y clasificaciones relevadas se efectúa una clasificación propia de tecnologías de gestión como sistemas de participación y control con los *stakeholders*. Teniendo en cuenta esos datos, arrojan un total de veintinueve distribuidas en cuatro (4) etapas del proceso de gestión de políticas públicas. Ellas son: diseño, implementación, ejecución y evaluación. La etapa de diseño contiene: plan estratégico; presupuestos (misión, visión y objetivos); normativas de creación; otras normativas; mesas de concertación; consejos asesores; consultas públicas/referéndum; audiencia pública; presupuestos participativos. La etapa de implementación contiene: gestiones asociadas; agentes comunitarias. La etapa de ejecución contiene: convenios; página web; sistemas de información; comités; comisiones; organizaciones ejecutoras; gestión tercerizada de servicios; proyectos socio-productivos, dispositivos tecnológicos. La etapa de evaluación contiene: consejos consultivos; entes reguladores; carta compromiso con el ciudadano; buzón de sugerencias; libro de quejas; informes de gestión; memorias; metas físicas; auditoría ciudadana.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de estudio y diseño

Dada la escasa investigación realizada sobre el tema en cuestiones de políticas públicas adopta un estudio de tipo descriptivo porque permite describir los conceptos identificados. Este tipo de estudios sirve para identificar los conceptos y/o variables más relevantes relacionadas con el objeto de estudio y también, en algunos casos, para desarrollar nuevos instrumentos de investigación (Fassio, Pascual y Suarez, 2004).

Se utiliza un diseño no experimental y, el tipo de diseño es un estudio de caso porque implica el estudio en profundidad de las características del objeto de estudio. Un estudio de caso, en general, persigue los siguientes objetivos: registrar los hechos tal y como han sucedido, describir situaciones, brindar conocimiento acerca del fenómeno estudiado y/o comprobar o contrastar ciertos efectos, relaciones o hipótesis dentro de contextos diversos (Fassio, Pascual y Suárez, 2004). También, implica el estudio en profundidad de las características de un fenómeno determinado para facilitar su comprensión ya que este tipo de diseño no pretende realizar generalizaciones. Al mismo tiempo, consiste en un diseño de caso simple como propósito revelatorio dado que, en conjunto, el diseño de caso simple es sumamente justificable bajo ciertas condiciones donde el caso representa una prueba crítica de una teoría existente, donde el caso es un evento raro o único, o donde el caso sirve un propósito revelatorio (Yin, 2003).

4.2. Fuente de datos

Para realizar este estudio de investigación, se dispone de fuentes de información de carácter secundario. No obstante, cabe señalar que algunos autores, las consideran fuentes primarias, dado que este tipo de fuentes proporcionan información de primera mano, por ejemplo, libros, revistas científicas y técnicas, artículos, tesis, ponencias en congresos, diarios, conferencias, memorias, documentos oficiales, películas, testimonios de expertos en el tema, entre otros (Fassio, Pascual y Suárez, 2004).

La información es de carácter público y consiste en: a) leyes de presupuesto, b) normativa de creación de las organizaciones, c) otras normativas internas, d) las memorias e informes de gestión de las organizaciones, e) información disponible en páginas web provenientes de páginas institucionales. Asimismo, puede tomarse como fuente de información

las entrevistas en profundidad que se realicen a informantes claves pertenecientes a la organización o algún grupo de interés vinculado a la misma.

4.3.Herramientas de recolección de datos y de procedimiento de datos

4.3.1. Técnicas de estudio

Se aborda el objeto de estudio desde una metodología cualitativa. La técnica que se utiliza para extraer datos de estos materiales es el análisis de contenido, que incluye el análisis y sistematización de datos provenientes de diferentes fuentes de información. Asimismo, ésta técnica no sólo intenta detectar su estructura de significado, sino también cuantificar la importancia asignada a estos hechos por los medios analizados (Fassio, Pascual y Suárez, 2004). Es de destacar que para sistematizar los hallazgos se desarrollan lecturas cuantitativas de algunas variables.

4.3.2. Técnicas de recolección de datos.

Las técnicas de recolección de datos se basan en la recopilación de información proveniente de las fuentes de información. Las operaciones (definición de unidad de análisis, variables e indicadores) efectuadas para el tratamiento de todos los temas se describen de manera general en el cuadro anexo III. Por su parte, la producción de datos, se materializa a través de la lectura, interpretación y análisis de los mismos, confeccionándose cuadros de elaboración propia para comparar los datos. Esta decisión se fundamenta en el tipo de investigación elegida y en la estrategia de investigación utilizada.

4.4.Cuadro de variables e indicadores.

La unidad de análisis es la Biblioteca Nacional “Mariano Moreno” de la República Argentina. Las principales variables y sus indicadores se exponen en el cuadro anexo III.

5. DESARROLLO

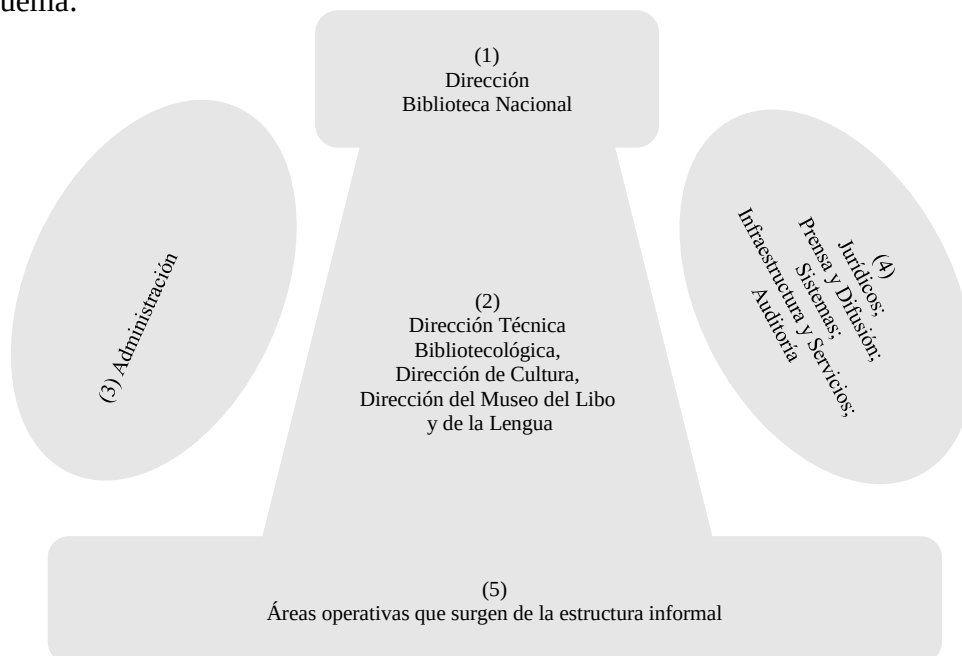
CAPÍTULO 1

STAKEHOLDERS Y ESTRATEGÍA ORGANIZACIONAL

Este capítulo tiene como propósito efectuar un estudio acerca de la caracterización de los *stakeholders* de la Biblioteca Nacional de la República Argentina durante el período 2008-2015. Se parte del análisis de la estrategia organizacional de la Biblioteca Nacional para lo cual, se describe la estructura organizacional, su misión, las metas, las actividades, los programas, los servicios y las actividades de difusión que desarrolla. Luego, se identifican los *stakeholders* y los canales de comunicación empleados. Se continúa con la descripción de la relación de los *stakeholders* con la organización y la relación de la organización con los *stakeholders*. Finalmente, se presentan unas conclusiones preliminares sobre la relación entre la estrategia organizacional, los *stakeholders* y la gobernanza moderna.

1.1. Estructura organizacional de la Biblioteca Nacional

La estructura organizacional vigente durante el período analizado, siguiendo las partes de la organización que menciona Mintzberg, Henry (2001) se encuadra bajo el siguiente esquema:



- (1) Ápice estratégico e ideología: autoridades de la BN
- (2) Línea media: Dirección Técnica Bibliotecológica, Dirección de Cultura, Dirección del Museo del Libro y de la Lengua.
- (3) Tecno estructura: no surgen de la estructura formal o informal.
- (4) Staff de apoyo: Administración, Asuntos Jurídicos, Prensa y Difusión, Unidad de Auditoría Interna, Sistemas.
- (5) Núcleo operativo: áreas operativas que responden a las líneas medias y que surgen de la estructura informal.

La estructura que predomina en la Biblioteca Nacional es la mecanicista por sobre la orgánica. La estructura mecanicista se diseña para persuadir a las personas a que se comporten de manera predecible, se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidades del puesto bien definidas y una rígida jerarquía de autoridad. Una organización mecanicista es en esencia una burocracia (Franklin y Krieger; 2011). Sin embargo, puede concluirse que conviven estructuras, personas y modalidades de trabajo diferenciadas. El funcionamiento de las áreas de staff de apoyo y la Dirección Técnica Bibliotecológica se asimilan al modelo burocrático weberiano, un modelo tradicional de gestión por normas y actividades. Se cita el caso de la Dirección Técnica Bibliotecológica que presenta rasgos más fuertes de una organización burocrática tradicional vertical, con rutinas de trabajo establecidas, procesos y procedimientos que resguardan la modalidad y organización del trabajo guardándose en sí las formas y tradiciones. En cambio, la Dirección de Cultura contiene en sí dos áreas que eran parte de la estructura organizacional anterior a los que se agregan los nuevos sectores que cumplen con las funciones que devienen del nuevo ordenamiento organizacional: investigaciones, comunicación, publicaciones y relaciones con la comunidad, pero aún no tiene normas fuertemente establecidas. Lo mismo sucede con la Dirección del Museo del Libro y de la Lengua debido a que durante ese período consiste es un área de reciente creación.

1.2. Servicios y bienes ofrecidos a los *stakeholders*

Los servicios y bienes ofrecidos por el organismo son múltiples y variados. Entre los principales servicios bibliotecarios que presta son: a) el servicio de referencia general (sala de referencia general 6° piso “Héctor Yánover”, sala de lectura general de acceso “Gregorio Weinberg”; sala de lectura general 5° piso “Juan Bautista Alberdi”); b) el servicio de referencia en salas especiales (audioteca y mediateca, fototeca y mapoteca, sala de tesoro, unidad de archivo y colecciones particulares, no videntes); c) el servicio electrónico de acceso a la información (web y web OPAC); d) servicio de referencia en hemeroteca sala general “Ezequiel Martínez Estrada”, sala de lectura informal, sala de publicaciones periódicas antiguas “Voleslao Lewin”, sala de estantería abierta, sala de referencia electrónica, sala de internet, auto consulta); e) el servicio de restauración y encuadernación; f) el servicio de reproducción de fondos; g) el servicio de microfilmación y digitalización; h) el servicio de visitas guiadas; i) el servicio de atención personalizada para investigadores.

Además, se ofrece el servicio de enseñanza de las disciplinas contenidas en el universo bibliotecológico, formando profesionales bibliotecarios, en una carrera que consta de tres (3) años de duración, complementando con la actualización y perfeccionamiento de los bibliotecarios graduados.

Los principales productos culturales ofrecidos consisten en: la edición de libros, la publicación de revistas, trabajos de investigación, catálogos, la emisión de programas de tv y radio. Asimismo, incluye el servicio de difusión de los eventos culturales tales como las actividades de extensión cultural: las exposiciones, las muestras, los congresos y jornadas, los talleres artísticos y literarios, el mapa celeste de editoriales y el de la lengua. También se encuentra el servicio de visitas guiadas, la asistencia técnica a bibliotecas y a otros organismos culturales y, el servicio de consulta al sitio web.

Por último, otro de los servicios que fue adquiriendo mayor protagonismo y se lo puede encuadrar dentro lo que es una innovación cultural responsable se corresponde con el servicio de digitalización del material bibliográfico hacia todos los usuarios a través de un repositorio digital. Los primeros orígenes camino hacia la digitalización en la Biblioteca Nacional datan desde el año 2001 con la creación del centro de microfilmación y digitalización. Pero recién a partir del año 2007, comienzan a observarse cambios radicales en la política pública y lo que daría origen a una nueva etapa: se comienza a pensar en la creación de una biblioteca digital accesible a todos los usuarios. La decisión adoptada se funda en que internacionalmente se han publicado recomendaciones que instan a las unidades de información e instituciones educativas al uso de repositorios institucionales que permitan almacenar lo que se publique y que faciliten la lectura gratuitamente porque se entiende que los mismos son herramientas eficaces para almacenar, organizar y hacer uso eficiente de la información y el conocimiento. La Biblioteca Digital Trapalanda pensada como una nueva tecnología de gestión es el primer intento implementado por el organismo para mejorar los procesos de gestión en sintonía con el resto de las bibliotecas nacionales de otros países, enfrentándose al desafío tecnológico y generando una cultura innovadora. Se resalta que, con la implementación de la biblioteca digital, se da comienzo al traspaso de una antigua biblioteca patrimonial a la cultura de la digitalización como un hecho potencializador de la cultura. De esta forma, se brinda un nuevo servicio para el acceso presencial y remoto a los fondos bibliográficos y documentales garantizando su perdurabilidad y una mayor accesibilidad y difusión.

1.3.Estrategia organizacional

La normativa³ que define la estructura organizativa de la Biblioteca Nacional no menciona específicamente cuál es su misión. No obstante, la misma es detallada en las leyes de presupuesto aprobadas para la Biblioteca Nacional durante todo el período consistiendo en:

“ocuparse de la memoria impresa de la cultura, en especial la del país, recogida sobre cualquier soporte permanente de información. En relación con ello, también es responsable de custodiar, acrecentar, preservar, conservar, registrar y difundir ese patrimonio. De acuerdo con esta misión, la entidad presta un servicio público de consulta a usuarios (público en general y especializado), tanto en forma presencial como a distancia; participa en la formación especializada y en el perfeccionamiento de recursos humanos en materia bibliotecaria y disciplinas conexas; y realiza y fomenta otras actividades culturales acorde a los objetivos de la institución...” (Ley de presupuesto 2015, Biblioteca Nacional).

La misión expuesta se encuentra alineada con los catorce (14) objetivos organizacionales enumerados en la normativa que define su estructura organizativa. Resulta apropiado, efectuar una caracterización de la filosofía organizacional que permita vislumbrar cual fue su estrategia organizacional desarrollada para de esta manera realizar una adecuada rendición de cuentas en forma posterior.

Los objetivos 1 y 2 de la normativa se condicen con la misión organizacional. Los restantes objetivos (objetivos 3 al 14) se agrupan en seis (6) categorías. Ellas son: a) la gestión de la actividad bibliotecaria; b) la gestión de la actividad cultural; c) la gestión del servicio de consulta al usuario; d) la formación de bibliotecarios; e) el desarrollo y fomento de investigaciones; f) el desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional. De esta manera, la misión organizacional consiste en: a) custodiar, acrecentar, preservar, conservar, registrar y difundir la memoria impresa del país o sobre el país, representada en cualquier soporte o sustrato material, con prioridad en lo que hace a su herencia cultural, relacionando su patrimonio con la cultura universal y convocando a los estudiosos y lectores del país a consultar su legado a fin de mantener viva la vinculación entre las distintas generaciones y; b) constituir el centro bibliográfico nacional.

La gestión bibliotecaria tiene bajo su competencia las tareas de: a) realizar el seguimiento del depósito legal con el fin de elaborar y difundir la información sobre la

³ Decreto N° 272/2007 y su modificadorio Decreto N° 2011/2012.

producción bibliográfica argentina (objetivo 4); b) seleccionar, acopiar, registrar, preservar y conservar sus fondos bibliográficos y documentales (objetivo 5). Asimismo, los principales objetivos presupuestarios planificados durante el período consisten en: 1) el desarrollo de colección mediante el seguimiento del depósito legal, la compra o la gestión de donaciones; 2) la implementación del sistema integral de gestión bibliotecario (SIGB *Aleph*); 3) la reanudación de la catalogación del material bibliográfico; 4) el inventario del material bibliográfico; 5) la microfilmación y digitalización del material bibliográfico; 6) los realización de controles para la protección y seguridad del material bibliográfico; 7) la preservación y conservación del material bibliográfico.

El desarrollo y fomento de investigaciones tiene bajo su competencia las tareas de: a) fomentar la investigación a través del acceso a los documentos y servicios de información especializados (objetivo 9); b) realizar, coordinar y fomentar programas de investigación y desarrollo en las áreas de su competencia (objetivo 10). Asimismo, los principales objetivos presupuestarios planificados durante el período consisten en: 1) el otorgamiento de becas de investigación; 2) la realización de trabajos de investigación encarados por todas las áreas sustantivas.

La gestión del servicio de consulta al usuario tiene bajo su competencia: prestar un servicio público de consulta a los usuarios, tanto presenciales como remotos (objetivo 7). Asimismo, los principales objetivos presupuestarios planificados durante el período consisten en: 1) brindar un servicio de recepción general; 2) el desarrollo de la página web; 3) el acondicionamiento de las salas; 4) el desarrollo de la sala virtual y del proyecto de la Biblioteca Digital Trapalanda.

La formación de bibliotecarios tiene bajo su competencia formar y perfeccionar recursos humanos en materia bibliotecológica y disciplinas afines (objetivo 8). Asimismo, los principales objetivos presupuestarios planificados durante el período consisten en: 1) formar bibliotecarios en la Escuela Nacional de Bibliotecarios; 2) la implementación de la maestría en bibliotecología y ciencias de la información.

La gestión de la actividad cultural tiene bajo su competencia las tareas de: a) desarrollar y fomentar programas de promoción de la lectura (objetivo 11); b) desarrollar programas de cooperación con otras bibliotecas y otras entidades culturales y científicas (objetivo 12); c) realizar y fomentar toda actividad cultural, acorde con los objetivos de la organización (objetivo 13); d) compilar y publicar la bibliografía nacional (objetivo 3). Asimismo, los principales objetivos presupuestarios planificados durante el período consisten: 1) la promoción de la lectura; 2) la generación de un espacio para los niños; 3) la producción de materiales televisivos

y radiales; 4) la confección de registros filmicos sobre derechos humanos; 5) la realización de visitas guiadas: 6) el desarrollo una política museográfica a través de la construcción y equipamiento tecnológico del Museo del Libro y de la Lengua Argentina que incluye la capacitación, el desarrollo de políticas museográficas, el desarrollo de materiales audiovisuales propios, el desarrollo de exposiciones permanentes y temporales, la producción de grabaciones sonoras y recursos informáticos, el diseño del mapa de la lengua y el mapa celeste de las editoriales; 7) el desarrollo de una política editorial; 8) la ejecución de actividades de cooperación, intercambio e integración con otras organizaciones a través de la realización de reuniones, jornadas y la celebración de convenios: 9) la restauración del antiguo edificio de la biblioteca, situado en la calle México.

El desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional tiene bajo su competencia: a) desarrollar procesos y pautas bibliotecológicas que se constituyan en normas orientadoras de la bibliotecología nacional (objetivo 6); b) participar en la construcción de las políticas nacionales de información (objetivo 14). Asimismo, los principales objetivos presupuestarios planificados durante el período consisten: la generación de una red federal de bibliotecas públicas.

Se presentan dos (2) cuadros que tienen por propósito describir en términos porcentuales el nivel de presencia de los objetivos organizacionales en la formulación de los objetivos presupuestarios dejando en evidencia cual fue la estrategia organizacional de la Biblioteca Nacional. Ambos cuadros han sido contruidos teniendo en cuenta los datos recogidos de la estructura organizativa y las políticas presupuestarias de la organización para cada año. Para su análisis se tiene en cuenta la variable grado de presencia. La ponderación es: a) alta: cuando se presenta un grado de presencia superior al 75%); b) media: cuando se presenta un grado de presencia entre el 50% y 75%; c) bajo: cuando el grado de presencia es inferior al 50%. Específicamente, el cuadro 1.1., muestra la estrategia organizacional por cada año analizado.

CUADRO 1.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL POR AÑO

Detalle de objetivos organizaciones establecidos en la norma de creación vigente	Política presupuestaria anual								Total	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Cant. (*)	%
Objetivo 1: Custodiar, acrecentar, preservar, conservar, registrar y difundir la memoria impresa del país o sobre el país, representada en cualquier soporte o sustrato material, con prioridad en lo que hace a su herencia cultural, relacionando su patrimonio con la cultura universal y convocando a los estudiosos y lectores del país a consultar su legado a fin de mantener viva la vinculación entre las distintas generaciones.	si	si	si	Si	si	si	si	si	8	100,00%
Objetivo 2: Constituir el centro bibliográfico nacional.	si	si	si	si	si	si	si	si	8	100,00%

Detalle	Presupuesto anual								Total	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Cant. (*)	%
Objetivo 3: Compilar y publicar la Bibliografía Nacional Argentina.	si	si	si	si	si	si	si	si	8	100,00%
Objetivo 4: Realizar el seguimiento del depósito legal con el fin de elaborar y difundir la información sobre la producción bibliográfica argentina.	si	si	si	si	si	si	si	si	8	100,00%
Objetivo 5: Seleccionar, acopiar, registrar, preservar y conservar sus fondos bibliográficos y documentales.	si	si	si	si	si	si	si	si	8	100,00%
Objetivo 6: Desarrollar procesos y pautas bibliotecológicas que se constituyan en normas orientadoras de la bibliotecología nacional.	no	no	si	no	no	no	no	no	1	12,50%
Objetivo 7: Prestar un servicio público de consulta a los usuarios, tanto presenciales como remotos.	si	si	si	si	si	si	si	si	8	100,00%
Objetivo 8: Formar y perfeccionar recursos humanos en materia Bibliotecológica y disciplinas afines.	no	no	si	no	si	si	si	si	5	62,50%
Objetivo 9: Fomentar la investigación, a través del acceso a los documentos y servicios de información especializados.	no	no	no	no	no	no	si	si	2	25,00%
Objetivo 10: Realizar, coordinar y fomentar programas de investigación y desarrollo en las áreas de su competencia.	no	si	no	no	si	si	no	no	3	37,50%
Objetivo 11: Desarrollar y fomentar programas de promoción de la lectura.	si	si	si	si	si	si	si	si	8	100,00%
Objetivo 12: Desarrollar programas de cooperación con otras Bibliotecas y otras entidades culturales y científicas.	si	si	si	si	si	si	si	si	8	100,00%
Objetivo 13: Realizar y fomentar toda actividad cultural, acorde con los objetivos de la institución.	si	si	si	si	si	si	si	si	8	100,00%
Objetivo 14: Participar en la construcción de las políticas nacionales de información.	no	no	no	no	si	si	si	si	4	50,00%
Total, de períodos analizados									8	
Total, de objetivos analizados Cantidad/%	9	10	11	9	12	12	12	12	12	14
	64,28%	71,42%	78,57%	64,28%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	85,71%	

Fuente: elaboración propia en base a información que surge de la ley de presupuesto para el año 2008-2015 y objetivos organizacionales establecidos en el Decreto N° 272/2007 y Decreto N° 2011/2012.

Horizontalmente se obtiene información acerca de la evolución del objetivo en el periodo analizado. Los resultados obtenidos que se desprenden dejan en evidencia que el objetivo 6, 9, 10 y 14 presentaron un bajo grado de presencia en la estrategia organizacional. Verticalmente se obtiene información sobre cada objetivo y sobre el conjunto de los objetivos por año. En este punto surge que los objetivos presupuestarios fueron atendidos en un grado de presencia media/alta en cada uno de los años.

No obstante, en este trabajo se da un mayor énfasis sobre el análisis horizontal del cuadro. Por ello es que se elabora el cuadro 1.2, en base al cuadro 1.1 y su propósito consiste en hacer visible la estrategia organizacional durante todo el período en base a la categorización de las principales estrategias encaradas.

CUADRO 1.2. CLASIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Detalle	Total		Categoría
	Cant. (*)	%	
Objetivo 3: Compilar y publicar la Bibliografía Nacional Argentina.	8	100,00%	Gestión bibliotecaria 100%
Objetivo 4: Realizar el seguimiento del depósito legal con el fin de elaborar y difundir la información sobre la producción bibliográfica argentina.	8	100,00%	
Objetivo 5: Seleccionar, acopiar, registrar, preservar y conservar sus fondos bibliográficos y documentales.	8	100,00%	
Objetivo 11: Desarrollar y fomentar programas de promoción de la lectura.	8	100,00%	Gestión de la actividad cultural 100%
Objetivo 12: Desarrollar programas de cooperación con otras Bibliotecas y otras entidades culturales y científicas.	8	100,00%	
Objetivo 13: Realizar y fomentar toda actividad cultural, acorde con los objetivos de la institución.	8	100,00%	
Objetivo 7: Prestar un servicio público de consulta a los usuarios, tanto presenciales como remotos.	8	100,00%	Gestión del servicio de consulta al usuario 100%
Objetivo 8: Formar y perfeccionar recursos humanos en materia bibliotecológica y disciplinas afines.	5	62,50%	Formación de bibliotecarios 62,50%
Objetivo 9: Fomentar la investigación, a través del acceso a los documentos y servicios de información especializados.	2	25,00%	Desarrollo y fomento de investigaciones 62,50%
Objetivo 10: Realizar, coordinar y fomentar programas de investigación y desarrollo en las áreas de su competencia.	3	37,50%	
Objetivo 6: Desarrollar procesos y pautas bibliotecológicas que se constituyan en normas orientadoras de la bibliotecología nacional.	1	12,50%	Desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional 62,50%
Objetivo 14: Participar en la construcción de las políticas nacionales de información.	4	50,00%	

Fuente: elaboración propia en basa a información que surge de la ley de presupuesto para el período 2008-2015 y objetivos organizacionales establecidos en el Decreto N° 272/2007 y Decreto N° 2011/2012.

Los resultados obtenidos muestran que la categoría de gestión de la actividad bibliotecaria (objetivos 3 a 5), la categoría de gestión de la actividad cultural (objetivos 11 a 13), y la categoría de gestión del servicio de consulta al usuario (objetivo 7), presentan un alto grado de participación, encontrándose presentes en el 100% de los presupuestos analizados. La categoría de formación de bibliotecarios (objetivos 8), la categoría de desarrollo y fomento de investigaciones (objetivos 9 y 10) y la categoría de desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional (objetivos 6 y 14) presentan un medio grado de presencia encontrándose en el 62,5% de los presupuestos analizados.

A modo de cierre, se concluye que la estrategia organizacional llevada a cabo por el organismo abarca seis categorías, las cuales fueron ejecutadas en distinto grado. Aquellas que resultaron prioritarias durante la gestión son: la actividad de gestión bibliotecaria, la gestión de

la actividad cultural y la gestión del servicio al usuario mientras que el resto de las actividades, no fueron el foco de atención.

El cuadro 1.3., expone la relación entre la estrategia organizacional, los *stakeholders* y los principios de la gobernanza moderna.

CUADRO 1.3. ESTRATEGIA, *STAKEHOLDERS* Y GOBERNANZA

Tema	Gobernanza Moderna	Stakeholders Internos	Stakeholders Externos
Gestión de actividades de apoyo	Transparencia, Rendición de cuentas, Comportamiento ético, Gestión por resultados.	Apéndice estratégico (Dirección) y mando intermedio (Administración)	Ciudadanos
Gestión bibliotecaria y desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología	Respeto de los intereses y Participación, Cooperación	Mando intermedio (Dirección Técnica Bibliotecológica)	Usuarios
Gestión cultural y desarrollo y fomento de investigaciones	Respeto de los intereses, Participación, Cooperación	Mando intermedio (Dirección de Cultura)	Usuarios
Formación de bibliotecarios	Respeto de los intereses; Participación; Cooperación	Mando intermedio (Dirección de Formación Bibliotecológica)	Usuarios
Desarrollo y fomento de políticas Museográficas	Respeto de los intereses; Participación; Cooperación	Mando intermedio (Dirección del Museo del Libro y de la Lengua)	Usuarios

Fuente: elaboración propia.

Los resultados del análisis del cuadro 1.3. muestran que la estrategia organizacional planteada se relaciona con todos los principios de la gobernanza moderna y los *stakeholders*. A priori se puede concluir que en lo que respecta a las actividades de apoyo aquel que resulta más relevante es el principio de transparencia, comportamiento ético, rendición de cuentas y gestión por resultados y, los *stakeholders* afectados son todos los ciudadanos. Por su parte, en el resto de las actividades prevalece el de respeto a los intereses de las partes interesadas, la participación, la cooperación y, los *stakeholders* afectados son todos los usuarios.

1.4. Participación de los *stakeholders* en el proceso de gestión de políticas públicas

A continuación, se interpreta y describe la participación de los *stakeholders* en el proceso de gestión de políticas públicas de la Biblioteca Nacional Mariano Moreno durante el período 2008-2015 en función de determinadas variables de estudio: a) la identificación de los *stakeholders*; b) el tipo de importancia atribuida por la organización al *stakeholder*; c) las tecnologías de gestión adoptadas. d) la relación entre *stakeholder* y la organización; e) el tipo de responsabilidad de la organización con el *stakeholder*. Las observaciones están limitadas dada la restricción del relevamiento, pero los resultados obtenidos permiten brindar información suficiente para tener un panorama de la situación actual.

1.4.1. Sobre la identificación de los *stakeholders*

Para identificar a los *stakeholders* y su participación en el proceso de gestión de políticas públicas se tienen en cuenta las siguientes variables: a) el tamaño de los grupos de interés; b) el tipo de *stakeholders* según el ambiente. Se tienen en cuenta las siguientes definiciones conceptuales y operacionales:

Tamaño de los grupos de interés, se entiende la cantidad de *stakeholders* existentes en la organización. Las categorías son: a) bajo: cuando la cantidad de los *stakeholders* identificados en la organización corresponden a menos de cinco (5) grupos; b) alto: cuando la cantidad de los *stakeholders* identificados en la organización es mayor a cinco (5) grupos.

Tipo de *stakeholders* según el ambiente, se entiende al miembro o grupo (%) que opera con la organización según el ambiente. Las categorías son: a) *stakeholder* externo: aquel que opera fuera de la organización; b) *stakeholder* interno: aquel que opera dentro de la organización; c) otro *stakeholder*: cualquier que pueda categorizarse en función del relevamiento.

En este punto, se observa que la organización presenta un amplio abanico de partes interesadas, relevándose en total ciento ochenta y dos (182) *stakeholders*. Los mismos se pueden clasificar dentro de los siguientes catorce grupos: 1) las autoridades del organismo (unidad de dirección y sus asesores, la subdirección y restantes direcciones); las áreas internas (formales e informales); 2) clientes o beneficiarios (de bienes y servicios); 3) la comunidad; 4) los docentes; 5) los donantes; 6) los estudiantes; 7) los investigadores; 8) el medio ambiente; 9) las organizaciones (públicas, privadas y de la sociedad civil organismos de control (internos y externos)); 10) el personal; 11) los profesionales externos; 12) los proveedores; 13) los usuarios (remotos, presenciales, visitantes); el público general interesado en actividades culturales; 14) los sindicatos.

Por otra parte, surge que el 25,82% (47) se corresponden a *stakeholders* internos mientras que el 74,18% (135) se corresponden a *stakeholders* externos. Los internos son: las áreas internas; el medio ambiente; el personal; los profesionales; los sindicatos. Los externos son: los clientes o beneficiarios, comunidad, los docentes, los donantes, los estudiantes, los investigadores, el medio ambiente, las organizaciones, los profesionales, los proveedores, los usuarios.

1.4.2. Sobre el tipo de importancia atribuida por la organización al *stakeholder*

Para describir las principales relaciones que tiene cada *stakeholder* con la organización se considera como variable el tipo de importancia atribuida por la organización al *stakeholder*. Se tiene en cuenta la siguiente definición conceptual y operacional:

Tipo de importancia atribuida por la organización al *stakeholder*, se entiende la consideración expresa del *stakeholder* por parte de la organización y la especificación de los niveles en los que se efectúa la mención. Las categorías son: a) nivel estratégico: cuando el *stakeholder* está mencionado en los documentos públicos de la organización tales como el plan estratégico o en la visión, misión, objetivos y estrategias; b) nivel de responsabilidad social: cuando el *stakeholder* está mencionado en los documentos públicos de la organización tales como las memorias de sustentabilidad, comunicaciones del progreso; c) otros: cuando el *stakeholder* está mencionado en otros documentos públicos no contemplados en las categorías anteriores. La ponderación es realizada arbitrariamente. Las tres variables son alta, media y baja: alta, cuando la cantidad supera las veinticinco (25) menciones; media cuando el valor se encuentre entre una y catorce (1 y 14) menciones y; baja cuando el valor es inferior a catorce (14) menciones.

Los resultados arrojan que las menciones más frecuentes (150 menciones) de los *stakeholders* se dieron en el nivel estratégico y el resto en otros niveles (36 menciones). Por otro lado, se desprende que no existe ninguna mención en el nivel de responsabilidad social debido a que el organismo no cuenta con tecnologías de gestión vinculadas con el nivel de responsabilidad social. Se menciona que quedan *stakeholders* pendientes de mención en cualquier de los tres niveles debido a que se trata de un relevamiento preliminar en el cual se tuvieron en cuenta, como tecnologías de gestión: las leyes de presupuesto (los objetivos presupuestarios anuales y plurianuales, la misión organizacional); la normativa de creación (los objetivos, la responsabilidad primaria y las acciones); otras normativas (los objetivos y las acciones primarias).

Relacionando los niveles de menciones más frecuentes y la categorización de los *stakeholders* efectuada surge que los *stakeholders* más mencionados dentro del nivel estratégico fueron las organizaciones (39), los usuarios (31) y los profesionales (25). Los *stakeholders* que tuvieron un medio grado de mención fueron: el personal (15), los proveedores (14). Aquellos que tuvieron un bajo grado de mención fueron los investigadores (6), los estudiantes (4), los donantes (4), las áreas internas (4), los docentes (3), los clientes (3), la comunidad (2) y, el medio ambiente (1).

A modo de cierre, se concluye que la organización presenta una alta cantidad de *stakeholders*, de los cuales el 74,18% son *stakeholders* externos. Las menciones más frecuentes de *stakeholders* se dan en el nivel estratégico y el resto en otros niveles. Seleccionando en términos porcentuales las tres categorías más frecuentemente mencionadas en el nivel estratégico son: las organizaciones, los usuarios y los profesionales y, en los otros niveles son las áreas internas, el personal y los usuarios.

1.4.3. Sobre las tecnologías de información utilizadas para poder identificar, escuchar e interpretar los requerimientos de los *stakeholders*.

Para el análisis de las tecnologías de información adoptadas para poder identificar, escuchar e interpretar los requerimientos de los *stakeholders* en acciones concretas se tienen en cuenta las siguientes variables: a) los tipos de sistemas de participación y control; b) el tipo de recurso estratégico que usa la organización con los *stakeholders*.

En el marco teórico se relevaron veintinueve (29) tecnologías de gestión como sistemas de participación y control con los *stakeholders* en las etapas de gestión de políticas públicas: diseño, implementación, ejecución y, evaluación. Para su análisis se tiene en cuenta la variable, grado de intensidad de la participación, entendiéndose por tal aquellos mecanismos de participación utilizados en la etapa de diseño, ejecución y evaluación de la política pública que se encuentran visibles en los documentos públicos de la organización. La ponderación es: a) alto: cuando la organización utiliza mecanismos de participación (en la etapa de diseño, ejecución, evaluación y toma de decisiones); y los mismos se encuentran plasmados en los documentos públicos de la organización; b) medio: cuando la organización utiliza parcialmente mecanismos de participación (en la etapa de diseño, ejecución, evaluación o toma de decisiones); y los mismos se encuentran plasmados en los documentos públicos de la organización; c) bajo: cuando la organización no utiliza mecanismos de participación (en la etapa de diseño, ejecución, evaluación y toma de decisiones).

Los resultados arrojan que la organización utiliza trece (14) de las tecnologías de gestión relevadas como medio de comunicación con sus *stakeholders* internos o externos. Ellas son: los presupuestos (misión, visión y objetivos); las normativas de creación; otras normativas; los convenios; la página web; los sistemas de información; los comités; las comisiones; el buzón de sugerencias; el libro de quejas; los informes de gestión; las memorias; las metas físicas y los dispositivos tecnológicos.

1.4.4. Sobre los objetivos de la organización respecto del *stakeholder*

Para su análisis se consideran las siguientes variables: a) clases de objetivos de la organización respecto a los *stakeholders*; b) clases de objetivos de los *stakeholders* respecto de la organización. Se tienen en cuenta las siguientes definiciones conceptuales y operacionales:

Clases de objetivos de la organización respecto al *stakeholders*, se entiende el explicitación de los fines que persigue la organización respecto a cada parte interesada.

Clases de objetivos de los *stakeholders* respecto de la organización, se entiende la explicación de los fines que persigue el *stakeholder* respecto a la organización de referencia.

Objetivos de la organización respecto del stakeholders

Los objetivos de la organización con respecto a los *stakeholders* se agrupan teniendo en cuenta las siguientes categorías: 1) la gestión de la actividad bibliotecaria; 2) el desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional; 3) la gestión del servicio de consulta al usuario; 4) la formación de profesionales en la disciplina bibliotecológica; 5) el desarrollo y fomento de investigaciones; 6) la gestión de la actividad cultural; 7) la gestión de actividades de apoyo. Esta clasificación surge del análisis efectuado para determinar la estrategia organizacional. En ese momento se planteaban seis categorías y ahora se agrega una séptima categoría vinculada con otros objetivos relevados que no fueron considerados en la etapa de formulación de los objetivos presupuestarios tratándose de las actividades de apoyo.

De ese modo, se puede afirmar que en términos porcentuales la categoría más representativa es la gestión de las actividades culturales con sesenta y siete (67) menciones seguido de la categoría de gestión de actividades de apoyo con sesenta y tres (63) menciones. La gestión de actividad bibliotecaria alcanza diecinueve (19) menciones y la gestión del servicio de consulta al usuario representa veintiún (21) menciones. Las categorías menos representativas son el desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional (una mención), el desarrollo y fomento de investigaciones (cuatro menciones) y la formación de profesionales en la disciplina bibliotecológica (siete menciones).

Las primeras seis categorías se encuentran vinculadas con actividades sustantivas o sea actividades que hacen a la actividad principal de la organización. El desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional hace referencia a desarrollar procesos y pautas bibliotecológicas que se constituyan en normas orientadoras de la bibliotecología nacional. Se incluye la normalización y el desarrollo e implementación de la red federal de bibliotecas

públicas. Por su parte, la gestión de la actividad bibliotecaria hace referencia a seleccionar, acopiar, registrar, preservar y conservar los fondos bibliográficos y documentales. Se tiene en cuenta cuestiones vinculadas con el depósito legal, el desarrollo de la colección a través de la gestión de la donación y la compra, el desarrollo de normas y procedimientos internos, la administración del Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria (SIGB *Aleph*). La gestión del servicio de consulta al usuario hace referencia a prestar un servicio público de consulta a los usuarios, tanto presenciales como remotos de recepción general, especializada, en salas generales y salas especiales. Asimismo, contempla el servicio web y el desarrollo de la sala virtual. La formación de profesionales en la disciplina bibliotecológica hace referencia a formar y perfeccionar recursos humanos en materia bibliotecológica y disciplinas a fines tales como la formación de bibliotecarios en la Escuela Nacional de Bibliotecarios y a través de la Maestría en Bibliotecología y Ciencias de la Información. La gestión cultural se corresponde con cuestiones que hacen a la cooperación nacional, regional e internacional, servicios de extensión cultural, visitas guiadas y política cultural. El desarrollo y fomento de investigación hace referencia cuestiones vinculadas con la coordinación de investigaciones, la investigación interna y el otorgamiento de becas.

Por último, la categoría de actividades de apoyo hace referencia a cuestiones vinculadas con la administración general del organismo y sus recursos materiales y humanos. La misma, no se encuentra incluida dentro de los objetivos presupuestarios. Merece, una atención especial debido a los déficits institucionales relevados. Prevalece, el medio ambiente de trabajo y, en segundo lugar, se resalta la venta de bienes y servicios, la contratación de profesionales, la adquisición de bienes de consumo, de uso y de sistemas.

Objetivos del stakeholder respecto de la organización

Los objetivos de los *stakeholder* respecto de la organización se agrupan en trece categorías vinculados con: 1) la calidad en los servicios ofrecidos; 2) la contraprestación; 3) la capacitación; 4) la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones; 5) el cuidado y la preservación del medio ambiente; 6) la rendición de cuentas; 7) el procesos de evaluación y control ; 8) el fomento de becas de investigación; 9) el desarrollo de la colección; 10) la cooperación con otras organizaciones; 11) la difusión de trabajos de investigación; 12) el servicio de referencia nacional, 13) los intereses particulares.

Si se aplica una escala semántica para la ponderación, se considera alto cuando existen más de cincuenta (50) menciones, medio cuando existe entre diez y cincuenta (10 - 50)

menciones y, bajo cuando las menciones son menores a diez (10). En términos porcentuales la categoría más representativa es la calidad del servicio con cincuenta y cinco (55) menciones seguido de la categoría contraprestación económica con cincuenta y un (51) menciones. Interpretando los datos calidad del servicio implica que el público y los usuarios obtengan un servicio de excelencia de la totalidad de los servicios ofrecidos de las actividades culturales y bibliotecarias, las visitas guiadas, los programas televisivos y radiales, el servicio web, las publicaciones, el servicio de referencia especializada y otros que en el futuro se realicen acorde a las expectativas de las partes interesadas. La categoría contraprestación hace referencia a que las partes interesadas esperan recibir una contribución acorde a los aportes que hayan efectuado, pudiendo ser monetaria o no monetaria.

En términos medios se encuentra la categoría de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones con veintiocho (28) menciones y, la cooperación con otras organizaciones diecisiete (17) menciones. Por eficiencia, eficacia y economía de las operaciones se pretende lograr que todas las actividades de apoyo como sustantivas sean ejecutadas en base a dichos parámetros. La cooperación con otras organizaciones tiene que ver con aquellas jornadas, reuniones, convenciones, asistencias técnicas realizadas con otras organizaciones a nivel nacional, regional, o internacional sean frecuentes y permanentes para el logro de un bien común a través de la unificación de esfuerzos.

Las categorías menos representativas son: el control interno (1 mención), las becas de investigación (1 mención), el servicio de referencia nacional (1 mención), la difusión de trabajos de investigación (2 menciones), los intereses particulares (2 menciones), la rendición de cuentas (5 menciones), la capacitación (5 menciones), el medio ambiente (7 menciones), el desarrollo de la colección (7 menciones). Por control interno se entiende al compromiso que se espera de la organización para mejorar las deficiencias del control interno que se detecten. En relación a la categoría becas de investigación, hace referencia al interés por recibir una beca para el fomento y desarrollo de investigaciones. En cuanto al servicio de referencia nacional implica que la organización se convierta en una organización de referencia a nivel nacional con otras bibliotecas públicas y privadas del país y de esta forma tener un servicio de referencia nacional. En relación a la difusión de trabajos de investigación al interés de difundir y publicar aquellos trabajos de investigación realizados. Por rendición de cuentas se espera que la organización de cumplimiento con la misión organizacional y realice la rendición de cuentas de las actividades realizadas y recursos invertidos durante la ejecución de la estrategia organizacional. La categoría de capacitación simboliza la posibilidad de obtener actividades de capacitación y formación profesional para la realización de actividades de apoyo y sustantivas

que se requieran. El medio ambiente engloba aquellos aspectos atinentes a obtener mayores y mejores beneficios producto de la relación laboral y cuidado del entorno de trabajo interno y externo. Así por, desarrollo de la colección se vincula con aquellas actividades encaradas por la organización que contribuyan para gestionar compras y donaciones de material bibliográficos acorde a las necesidades detectadas.

El cuadro 1.4. representa los resultados de las categorías elaboradas en base a los objetivos de los *stakeholders* en relación a la organización.

CUADRO 1.4. OBJETIVOS, *STAKEHOLDERS* Y GOBERNANZA

Menciones	Categoría de objetivos	Gobernanza Moderna	Stakeholders Internos	Stakeholders Externos
55	Calidad del servicio ofrecido	Intereses de las partes interesadas	Áreas internas	Usuarios, Público, Ciudadanos, Organizaciones, Clientes, Investigadores
51	Contraprestación	Intereses de las partes interesadas	Empleados, Docentes,	Proveedores, Profesionales, Clientes
5	Capacitación	Intereses de las partes interesadas	Empleados, Docentes	Estudiantes, profesionales
28	Eficiencia, eficacia y economía de las operaciones	Comportamiento ético	Áreas internas	Organizaciones
7	Medio Ambiente	Comportamiento ético	Áreas internas, Empleados, Sindicatos	Profesionales, Ciudadanos
17	Cooperación con otras organizaciones	Colaboración	Áreas internas	Organizaciones
5	Rendición de cuentas	Rendición de cuentas		Organizaciones
1	Control Interno	Rendición de cuentas	Áreas internas	Organizaciones
7	Desarrollo de la colección	Respeto por los intereses de las partes; Gestión por resultados	Áreas internas	Donantes, Organizaciones
2	Difusión de los trabajos de investigación	Respeto por los intereses de las partes; Gestión por resultados	Áreas internas	Investigadores
1	Becas de investigación	Respeto por los intereses de las partes; Gestión por resultados	Áreas internas	Investigadores
1	Servicios de referencia nacional	Respeto por los intereses de las partes; Gestión por resultados	Áreas internas	Organizaciones
2	Intereses particulares	Respeto por los intereses de las partes; Gestión por resultados	Áreas internas	Organizaciones

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos arrojan que las categorías más relevantes encuadradas dentro de la gobernanza moderna que hacen al principio del respeto por los intereses de las partes interesadas e incluye la calidad del servicio ofrecido, la contraprestación económica y la capacitación. Dentro del principio del comportamiento ético incluye la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones y, el cuidado por el medio ambiente. En términos medios se encuentran el principio de colaboración que contempla la categoría de cooperación con otras organizaciones. Por último, el principio de gestión por resultados y respeto por los intereses de las partes incluye aquellas categorías que resultaron menos representativas: el fomento de becas

de investigación, el servicio de referencia nacional, la difusión de trabajos de investigación y, el desarrollo de la colección.

A modo de cierre, se concluye que en ninguno de los casos se pudo identificar expresamente el interés del *stakeholder* respecto a la organización debido a que el organismo no utiliza técnicas para sondear las opiniones de los *stakeholders*. No obstante, la inferencia realizada tiene un carácter orientativo acerca de cuáles son los objetivos del *stakeholders* respecto de la organización. Lo cual puede ser interpretado como el concepto significa algo, pero no siempre la misma cosa para todos.

1.4.5. Sobre el tipo de responsabilidad de la organización con el *stakeholder*

El tipo de responsabilidad que tiene la organización con el *stakeholder* es terciario representando un 41,76%, seguido del secundario con un 30,77%. El grado de dependencia de la organización respecto del *stakeholder* según el tipo de riesgo y la intensidad de la dependencia que predomina en la organización es un tipo de riesgo moderado con intensidad moderada. De lo expuesto surge que el tipo de relación que predomina es la recíproca representando un 61,54% y en segundo lugar la relación prescindente con un 34,07%. El diálogo y la persuasión es el tipo de recurso estratégico predominante en la organización representando un 52,20% y 38,46% respectivamente. Se entiende por diálogo, a la generación de espacios por parte de la organización para intercambiar opiniones, experiencias y expectativas con sus *stakeholders*.

La comunicación dentro de la organización se genera a través de redes formales como informales. Dentro de la comunicación interna se distingue aquella que surge con motivo de la tarea diaria y aquella que surge por intermedio del área de recursos humanos. Dentro de la comunicación externa se distingue aquella que brinda la organización con el público y con otros organismos. En relación al primer grupo, predomina la formalización en la comunicación tanto la forma vertical como horizontal, respetándose los niveles jerárquicos según la estructura orgánico-funcional vigente. La frecuencia varía según cuales sea la tarea encomendada sin demoras significativas en las respuestas. La misma se da a través de notas, circulares, memorandos, cartas de agradecimiento, diario de circulación interna, resoluciones, dictámenes, informes de gestión y memorias institucionales. En este caso la comunicación oral es utilizada en forma complementaria a la escrita con motivo de reuniones específicas relacionadas con tareas propias de la organización y, lo mismo sucede con las conversaciones duales en la cual predominan los llamados telefónicos ante urgencias, demoras en la entrega de información y,

recordatorios. No obstante, en el caso de la comunicación del área de recursos humanos hacia el personal presenta demoras en la frecuencia. En relación al segundo grupo también predomina la formalización. Los canales de comunicación externos dirigidos al público provienen del área de prensa y difusión y, las restantes áreas sustantivas del organismo de gestión cultural y bibliotecaria por intermedio de sus respectivas áreas de atención al público y la página web.

A modo de cierre, se concluye la organización posee un nivel de responsabilidad terciaria frente a sus *stakeholders* y que el grado de dependencia que predomina entre ambos arroja una relación recíproca utilizando como recurso estratégico principales la persuasión y el diálogo.

1.5.Conclusiones preliminares

La misión del organismo y la estrategia organizacional generada, además de contemplar las funciones sustanciales que debe tener una biblioteca nacional, en sintonía con las definiciones internacionales: de compilación, preservación y acceso a la memoria del país, se hizo más extensiva en correspondencia con el enfoque de la gobernanza moderna dado que contempla: la responsabilidad de promover el buen funcionamiento y desarrollo de servicios bibliotecarios y de información; la formación de recursos humanos; y el fomento de las actividades culturales para la difusión de lo que en definitiva forma parte del patrimonio cultural la nación.

El análisis de los datos permite, al mismo tiempo, efectuar comentarios sobre la preponderancia de los *stakeholders* en la estrategia organizacional desprendiéndose sus aspectos positivos y negativos. En cuanto a los primeras, los resultados de gestión muestran los avances de la organización respecto a la atención los *stakeholders* vinculados con la realización de actividades de gestión bibliotecaria y de gestión cultural. En cuanto a los segundas, la ausencia de ciertas categorías de *stakeholders* como los investigadores, los estudiantes, los donantes, las áreas internas, los docentes, los clientes, la comunidad, el medio ambiente, los profesionales. Coincidencia o no, los *stakeholders* con menor grado de mención se corresponden con la estrategia organizacional que presenta un grado medio de implementación durante todo el período analizado siendo el desarrollo y fomento de investigaciones, la formación de bibliotecarios y el desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional. Por otra parte, los *stakeholders* con mayor grado de mención se vinculan con aquellas actividades que resultaron prioritarias en su atención, como la gestión de la actividad bibliotecaria y la gestión cultural.

Por último, se apuesta a que la organización genere todas las condiciones básicas para brindar mejores servicios a favor de toda la ciudadanía de manera de alcanzar la democratización del conocimiento. Esto requiere de un considerable esfuerzo de planificación y de compromiso exigiéndole mayor compromiso a la organización para asegurar la permanencia en el tiempo de la producción intelectual, haciéndola accesible y fomentando su difusión. De esta manera, tanto las tecnologías de información, los patrimonios culturales y las identidades territoriales tienen impacto en las áreas de conocimiento y en el escenario global.

CAPÍTULO 2

FACTORES QUE INCIDEN EN LA PONDERACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* INTERNOS Y EXTERNOS

Este capítulo tiene como propósito examinar los factores que inciden en la ponderación de los *stakeholders* internos y externos de la organización en función del enfoque de la gobernanza moderna: el gasto público, los déficits institucionales y los resultados de gestión. Se describe la capacidad institucional del organismo en función del relevamiento de los recursos asignados para la ejecución de la estrategia organizacional. Se analizan los principales déficits organizacionales que surgen de la implementación de la política pública y de los principales resultados de la gestión. Finalmente, se presentan unas conclusiones preliminares sobre la relación entre dichos factores, los *stakeholders* y la gobernanza moderna.

2.1. Análisis del gasto

El propósito de realizar el análisis del consiste en describir la capacidad organizacional en función de los recursos asignados para la ejecución de su estrategia organizacional. Se parte de la comparación de los recursos totales asignados en el ámbito de su jurisdicción. Luego, se efectúa una descripción acerca de la evolución del crédito presupuestario inicial en función de los principales objetivos estratégicos relevados. Finalmente, se presentan las principales conclusiones preliminares en función de los principios de la gobernanza moderna.

2.1.1. La Biblioteca Nacional en el ámbito de su jurisdicción

La composición del gasto presupuestario en la jurisdicción de la Presidencia de la Nación según datos obrantes en planillas anexas a la ley de presupuesto para el periodo 2008-2015 asciende a \$ 26.363.870.701, distribuidos entre la administración central (AC), organismos descentralizados (OD) e instituciones de seguridad social (ISS). En el cuadro 2.1. se expone la distribución del gasto total en la jurisdicción de la Presidencia de la Nación en comparación con el asignado al Ministerio de Cultura y la Biblioteca Nacional:

CUADRO 2.1. GASTO TOTAL EN SU JURISDICCIÓN

Detalle	Total, PRESIDENCIA DE LA NACIÓN (AC +OD+GF)	Cultura	%	Biblioteca Nacional	%
2008	1.714.842.548,00	176.493.259	10,29%	28.991.044,00	1,69%
2009	1.585.915.793,00	252.509.722	15,92%	45.543.577,00	2,87%
2010	1.916.139.789,00	318.558.359	16,63%	50.051.000,00	2,61%
2011	1.916.139.789,00	318.558.359	16,63%	58.552.430,00	3,06%
2012	3.179.486.325,00	589.927.318	18,55%	91.256.178,00	2,87%
2013	3.996.481.605,00	828.198.773	20,72%	127.988.973,00	3,20%
2014	5.088.142.685,00	1.191.561.872	23,42%	189.174.221,00	3,72%
2015	6.966.722.167,00	1.918.065.234	27,53%	266.403.188,00	3,82%
Total	26.363.870.701,00	5.593.872.896	21,22%	857.960.611	3,25%

Fuente: elaboración propia en base a información que surge de la ley de presupuesto para el periodo 2008-2015.

De la lectura del cuadro se describe la importancia que reviste presupuestariamente la Biblioteca Nacional dentro de la Administración Pública Nacional en comparación con el gasto asignado dentro de la jurisdicción a la cual pertenece y con los gastos asignados al Ministerio de Cultura de la Nación. Al respecto, el Ministerio Cultura de la Nación, representa un 21,22% (\$5.593.872.896) mientras que la Biblioteca Nacional alcanza un 3,25% (\$857.960.611). En ese sentido, la Biblioteca Nacional posee 17,96 puntos menos de presupuesto asignado en comparación con el que es recibido por el Ministerio de Cultura de la Nación.

2.1.2. Evolución del crédito inicial por concepto y actividad

Los objetivos presupuestarios son agrupados en función del relevamiento de la estrategia organizacional. Sin embargo, el análisis de los recursos es realizado a nivel de actividad programática debido a la limitación en la obtención de datos a nivel de proceso. Ellas son: actividad 1 (actividades de apoyo); actividad 3 (gestión de la actividad bibliotecaria y desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional, reforzar el servicio de consulta al usuario); actividad 4 (gestión de la actividad cultural, desarrollo y fomento de investigaciones); actividad 5 (formación de profesionales en la disciplina bibliotecológica).

Los gastos son agrupados en función del clasificador presupuestario por incisos, partidas principales y sub partidas del nomenclador presupuestario que utilizan los organismos públicos en la administración pública nacional de la Argentina. De esta manera, los tipos de gastos son: a) gastos en personal; (inciso 1); b) gastos en logística (inciso 2); c) gastos generales (inciso 3 excepto 3,4 y 3,7); c) prestaciones (inciso 3,4); d) viajes y viáticos (inciso 3,7); e) muebles y

equipos (inciso 4 excepto 4.2 y 4.3.2); f) construcciones (inciso 4.2) ; g) vehículos (4.3.2) y h) otros gastos (inciso 5).

Se exponen dos cuadros que muestran la evolución del crédito inicial por inciso y por actividad tomando como referencia el crédito inicial debido a que es la información disponible en la página web de la Oficina Nacional de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Finanzas. El cuadro 2.2., muestra la evolución del crédito inicial por concepto del gasto durante el período 2008-2015.

CUADRO 2.2. CRÉDITO INICIAL POR CONCEPTO DE GASTO

Crédito inicial Período 2008-2015							
Año	Inciso 1	Inciso 2	Inciso 3	Inciso 4	Inciso 5	Inciso 9	Total
2008	12.266.368	9.016.511	4.962.272	1.124.893	0	1.621.000	28.991.044
2009	17.275.577	2.983.000	14.881.000	10.154.000	250.000	0	45.543.577
2010	25.780.000	2.936.000	14.881.000	6.204.000	250.000	0	50.051.000
2011	31.666.430	2.786.000	15.446.000	6.204.000	2.450.000	0	58.552.430
2012	53.922.978	2.516.200	21.175.000	11.192.000	2.450.000	0	91.256.178
2013	78.875.973	2.802.000	32.675.000	11.140.000	2.496.000	0	127.988.973
2014	115.342.000	3.184.000	56.891.221	11.140.000	2.617.000	0	189.174.221
2015	172.461.188	8.937.000	64.879.000	17.009.000	3.117.000	0	266.403.188
Total	507.590.514	35.160.711	225.790.493	74.167.893	13.630.000	1.621.000	857.960.611
%	59,16%	4,10%	26,32%	8,64%	1,59%	0,19%	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a información disponible en la formulación del presupuesto periodo 2008-2015

De su análisis surge que a mayor parte del presupuesto se encuentra asignado al inciso 1, gastos en personal, representando en promedio para todo el periodo de 59, 16%. En este punto, se observa una tendencia creciente en gastos en personal que para el año 2008 representa el 43, 22% y finalizando el año 2015 alcanza un 64,75%. El cuadro 2.3., muestra la composición del crédito inicial por actividades y proyectos durante el período 2008-2015.

CUADRO 2.3 CRÉDITO INICIAL POR ACTIVIDADES Y PROYECTOS

A	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe
1	12.266.368	21.277.060	25.804.740	36.283.066	50.012.837	50.292.938	86.670.529	143.058.850	425.666.388
3	9.016.511	10.421.020	13.068.153	14.089.773	21.343.283	55.620.153	69.793.959	75.653.868	269.006.720
4	4.962.272	5.190.533	8.653.340	5.870.819	12.006.992	18.925.882	24.179.537	34.951.806	114.741.181
5	1.124.893	3.834.964	2.524.767	2.308.772	303.020	510.974	318.940	615.096	11.541.426
7	0	0	0	0	2.590.046	2.639.026	2.825.006	3.308.502	11.362.580
0	1.621.000	4.820.000	0	0	0	0	5.386.250	8.815.066	20.642.316
0	0	0	0	0	5.000.000	0	0	0	5.000.000
Totales	28.991.044	45.543.577	50.051.000	58.552.430	91.256.178	127.988.973	189.174.221	266.403.188	857.960.611

Fuente: Elaboración propia en base a información disponible en la formulación del presupuesto periodo 2008-2015

La tendencia creciente en gastos está presente en todas las actividades donde la apertura presupuestaria del gasto por actividades específicas y proyectos muestran que el mayor gasto corresponde en primer lugar a la actividad 1 de apoyo a la organización, en segundo lugar, se corresponde a la actividad 3 de gestión bibliotecaria y, en tercer lugar, a la actividad 4 de gestión cultural pudiéndose identificar como *stakeholders* las áreas internas de apoyo, de gestión bibliotecaria y de gestión cultural.

2.1.3. Conclusiones preliminares sobre el análisis del gasto público, *stakeholders* y los resultados de la gestión

El análisis del gasto público permite inferir la importancia que otorga la organización respecto a determinados *stakeholders* internos y externos. En ese sentido, se infieren los *stakeholders* internos que mayor relevancia presupuestaria tienen para la organización e indirectamente impactan sobre otros *stakeholders* externos que serán atendidos. Internamente, son los empleados, las áreas del ápice estratégico e intermedio tanto de la actividad de apoyo, de gestión bibliotecaria como de la actividad de gestión cultural. Externos, son los *stakeholders* que se ven afectados con las políticas públicas de gestión bibliotecaria y cultural.

Se desprende dos relaciones entre el gasto y la estrategia organizacional. La primera muestra que el presupuesto total devengado destinado a las actividades de apoyo a la organización, entre ellos, los gastos en personal no presentan una relación directa respecto a la inclusión de sus intereses, necesidades y expectativas dentro la estrategia organizacional. En cambio, el presupuesto total devengado en las actividades de gestión bibliotecaria y de gestión cultural tiene una relación directa con los objetivos principales que surgen del análisis de la estrategia organizacional. No obstante, se trata de una conclusión preliminar que debe ser evaluada junto con el análisis de la capacidad institucional y los resultados de la gestión.

Por último, puede observarse que este análisis se encuentra vinculado principalmente con los principios de la gobernanza moderna que hacen a la rendición de cuentas de la utilización de los recursos públicos, al respeto de los intereses de las partes interesadas que son en definitiva los destinatarios, a la existencia de un comportamiento ético en la utilización de dichos recursos y a la transparencia de la gestión.

2.2. Análisis de la capacidad institucional

Los déficits son analizados como forma de medir la productividad burocrática. Según Oszlak la productividad burocrática puede definirse como la capacidad de la burocracia para generar valor público (Oszlak, 2006). En esa misma línea Hintze (2012) propone como primer requisito de la operacionalización del valor su descripción en término de aquellas transacciones efecto-destinatario mediante la cual se logre la satisfacción las necesidades humanas. Los DCI que provocan problemas a nivel tareas según el esquema metodológico propuesto por Oscar Oszlak y Orellana (1993) son seis y son los siguientes: déficit relacionados con leyes, reglas, normas y “reglas de juego”, déficit relacionados con relaciones interinstitucionales; déficit relacionados con la estructura organizacional interna y distribución de funciones; déficit relacionados con la capacidad financiera y física de las agencias ejecutoras; déficit relacionados con las políticas de personal y sistemas de recompensas y; déficit relacionados con la capacidad individual de los participantes en las agencias involucradas en el proyecto.

2.2.1. Déficit relacionado con leyes, reglas, normas y “reglas de juego.”

Los DCI en materia de reglas de juego presentan inconvenientes relacionados con: a) la elaboración de normas internas; b) el cumplimiento normativo.

Elaboración de normas internas

Se presentan déficits relacionados con la elaboración de normas internas que facultan al organismo a realizar ciertas actividades, observándose la inexistencia de un manual de procedimientos que contemple la totalidad de las actividades del organismo, la definición de políticas internas y planificaciones. Los avances en la organización interna y en la formalización son desarrollados en distinto grado según la actividad programática. Por organización interna se entiende a la elaboración de normas internas ya sea formales o informales; y por formalización se hace referencia a la aprobación de las normas elaboradas por parte de la autoridad superior del organismo conforme a la normativa vigente que requiere la opinión de la Unidad de Auditoría Interna previo a su formalización⁴. A continuación, se sintetiza la organización interna y la formalización para cada una de las actividades del organismo:

⁴ Artículo N° 101 del anexo al Decreto N° 1344 reglamentario de la Ley N° 24156.

CUADRO 2.4. FORMALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Elaboración de normas internas	Actividad 1	Actividad 3	Actividad 4 Y 7	Actividad 5
Formalización	Baja	Medio	Baja	nulo
Organización interna	Medio	Alta	Baja	nulo
Intervención de la UAI	no	no	no	no
Manual	sector de asuntos jurídicos; sector de despacho	repositorio digital; de usuario ISMN	no presenta	no presenta
Procedimientos	patrimonio, compras y contrataciones, recepción y confirmación de servicios, emisión de resoluciones	circulación del material en sala de tesoro; objetos extraviados por los usuarios; sector de adquisiciones e intercambio bibliográfico; ingreso, circulación y egreso de Personas	no presenta	no presenta
Reglamentos	no presenta	investigadores, préstamo Interno del material bibliográfico; uso de Internet; arancelamiento de servicios y reproducción de documentos	no presenta	no presenta
Instructivos	no presenta	manejo de materiales en mapoteca y fototeca.	no presenta	no presenta
Lineamientos	no presenta	conservación preventiva; almacenamiento y guarda del material	no presenta	
Informales	no presenta	módulos del SIGB Aleph; administración y resguardo de activos; manual de puestos y perfiles	Sector de investigaciones y extensión cultural	no presenta
Modelos de convenio	no presenta	no presenta	Locación de espacios para filmaciones; colaboración cultural; s; cesión de espacios para actividades de extensión cultural	no presenta
Planes	No presenta	Borrador de plan estratégico y operativo	Programación cultural formal	no presenta

Fuente: elaboración propia.

Las actividades que engloban diferentes funciones de apoyo, cuentan con normativa interna formalmente aprobada que consisten en procedimientos internos y manuales. Los procedimientos internos se relacionan con: a) el inventario de bienes patrimoniales y bienes de consumo⁵; b) el circuito de compras y contrataciones del organismo⁶; c) la recepción de bienes y conformación de servicios⁷; d) la tramitación de resoluciones⁸. Los manuales de procedimientos se relacionan con: a) el área de asuntos jurídicos⁹ y; b) el área de despacho.¹⁰ Asimismo, se observa que algunas tareas de gestión administrativa relacionadas con compras y contrataciones, presupuesto, contabilidad, tesorería se realizan apoyándose en aplicativos específicos que tienen sus manuales y administradores locales¹¹.

⁵ Resolución BN N° 107/2005 y N° 108/2005.

⁶ Resolución BN N° 109/2005.

⁷ Resolución BN N° 162/2005.

⁸ Resolución BN N° 386/2009.

⁹ Resolución BN N° 298/2011.

¹⁰ Resolución BN N° 665/2011.

¹¹ Sistema Integrado de Administración Financiera (e-sidif).

La actividad que engloba diferentes funciones sustantivas de gestión bibliotecaria, ha confeccionado diferentes normativas internas formales e informales que involucran a todas sus áreas. No obstante, algunas de las mismas están siendo reformuladas a partir de la utilización del sistema integrado de gestión bibliotecario (SIGB *Aleph*) siendo transversal a todos los sectores. La normativa interna formalmente aprobada se relaciona con: procedimientos internos, reglamentos, manuales, instructivos y criterios. Los procedimientos internos formalizados son utilizados para: a) la circulación de material en la sala de tesoro¹²; b) los objetos extraviados por los usuarios¹³; c) las tareas del área de adquisiciones e intercambio bibliotecario¹⁴; d) el ingreso, circulación y egreso de personas en el ámbito de la Biblioteca Nacional¹⁵. Los reglamentos son para: a) los investigadores en la Biblioteca Nacional¹⁶; b) el préstamo interno de material¹⁷; c) el uso de internet¹⁸; d) el arancelamiento de servicios y reproducción de documentos¹⁹. Los manuales son para: a) el uso del repositorio digital²⁰; b) el usuario de ISMN²¹. Los criterios y lineamientos son para: a) la conservación preventiva de los materiales bibliográficos²²; b) la guarda, almacenamiento y disponibilidad de los materiales bibliográficos²³. Los instructivos son para: a) el manejo de los materiales de mapoteca y fototeca por parte de los empleados. La normativa interna informal en la cual que se encuentran trabajando consisten en temas relevantes para el área y se relacionan con: procedimientos vinculados con el uso y la administración del SIGB Aleph; otros procedimientos vinculados con la administración y resguardo del material bibliográfico; la elaboración de una política para la asignación de números de inventario bibliográficos para cada una de las colecciones; la asignación del código de barras, la colocación de etiquetas, el desarrollo de una propuesta para adquisiciones sobre la refuncionalización de las áreas involucradas en la cadena documental de los libros; el borrador de una política de desarrollo de la colección.

¹² Resolución BN N° 130/2004.

¹³ Resolución BN N° 122/2008.

¹⁴ Resolución BN N° 442/2010.

¹⁵ Resolución BN N° 54/2013.

¹⁶ Resolución BN N° 351/2007.

¹⁷ Resolución BN N° 165/2009.

¹⁸ Resolución BN N° 61/2012.

¹⁹ Resolución BN N° 334/2013.

²⁰ Resolución BN N° 657/2012.

²¹ Resolución BN N° 493/2013.

²² Resolución BN N° 523/2013

²³ Resolución BN N° 518/2015

La actividad que engloba diferentes funciones sustantivas de gestión cultural, presenta debilidades en la organización interna y formalización de normativas internas debido a que no se han desarrollado normativas internas formales e informales que involucren a todas las áreas bajo el ámbito de su competencia. La normativa interna formalmente aprobada es mínima y, se relaciona con procedimientos internos y con la reglamentación de determinados modelos de convenios. Los procedimientos internos formalizados son utilizados para: a) la locación de espacios con el objeto de realizar filmaciones²⁴; b) los modelos de convenios de colaboración cultural y de cesión de espacios a título gratuito para la realización de actividades culturales por terceros²⁵; c) el modelo de convenio acuerdo con otras instituciones, editoriales o investigadores con el objeto de facilitar documentos que no fueran alcanzadas por la ley de propiedad intelectual²⁶. La normativa interna informal en la cual se encuentran trabajando para su formalización y se relacionan con procedimientos para el otorgamiento de becas en el área de investigaciones.

Por último, la actividad que engloba diferentes funciones sustantivas de formación de bibliotecarios, no posee ningún grado de organización interna, ya sea formal o informal.

Lo expuesto muestra las diferencias en la organización interna y en la formalización de normativa interna entre todas actividades donde la actividad de gestión bibliotecaria, es la que en el transcurso del período presenta un mayor nivel de organización interna y formalización. En segundo lugar, se encuentra actividad de gestión de actividades de apoyo y, en último lugar la actividad de gestión de actividades culturales.

Cumplimiento normativo

Las actividades de apoyo que presentan déficit en relación al cumplimiento normativo (leyes y normas) se agrupan en: sistemas de información, servicios básicos y concesiones, compras y contrataciones, movimientos de fondos (tesorería), sistema de contabilidad y registro, patrimonio y resguardo de activos, emisión de resoluciones, comisión de servicios y adscripciones, liquidación de viáticos, recursos humanos, capacitación, seguridad e higiene en el trabajo y medicina laboral.

Los aspectos observados en materia de aplicación de la normativa y procedimientos vigentes que rige los sistemas de información se relacionan con: a) la ausencia de una unidad

²⁴ Resolución BN N° 65/2006.

²⁵ Resolución BN N° 134/2012.

²⁶ Ley 11723 de propiedad intelectual.

de tecnología de información; b) la ausencia de un comité de sistemas²⁷; c) la falta de designación de un funcionario con jerarquía no inferior a director o equivalente para que actúe como enlace con la Subsecretaría de Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete, a los fines de elaboración e implementación del plan nacional de gobierno electrónico²⁸; d) la aprobación formal del plan informático estratégico. Las acciones correctivas realizadas por el organismo tendiente a regularizar dichas cuestiones consistieron en la conformación de un comité de seguridad de la información a través del cual se fijaron sus funciones y se dispuso la necesidad de comenzar a analizar la política de seguridad para verificar el cumplimiento de lo dispuesto por la Oficina Nacional de Tecnología de la Información (ONTI). No obstante, el manual se encuentra en proceso de confección, cuyos temas se completan a medida que son debatidos en las reuniones del comité de seguridad de la información.

Los aspectos observados en materia de servicios y concesiones se relacionan con deficiencias en los procedimientos. Los principales aspectos consisten en la gestión de concesiones y en la gestión del pago de deudas de los servicios básicos. Por un lado, no existen políticas claras para el otorgamiento de concesiones que incluyan los siguientes aspectos: a) la realización de los procesos licitatorios de concesiones de espacios b) el seguimiento y control del vencimiento de los contratos; c) el seguimiento y control de los pagos. Por otro lado, se requiere reforzar el proceso de gestión de deudas con la empresa Metrogas y deuda de ABL. Las acciones correctivas encaradas por el organismo tendiente a regularizar dichas cuestiones consistieron en actualizar el monto de los cánones y gestionar el pago de las deudas de ABL y de gas. En primer lugar, se procedió a la actualización de los cánones. En segundo lugar, se ha llevado adelante un trámite administrativo ante el Ente Nacional Regulador de Gas para tramitar el pago de la deuda con Metrogas, obteniéndose un dictamen favorable fundamentado en que la autoridad regulatoria consideró que, si bien existió consumo, la ausencia de facturación hasta el momento en el que se le dio el alta a la Biblioteca Nacional como cliente es imputable a Metrogas S.A. En tercer lugar, se han realizado las diligencias necesarias para tramitar el pago, de la deuda de ABL, resultando que su pago solo puede dejarse sin efecto por una condonación. Por otro lado, se efectuaron consultas para realizar la desgravación de impuestos, la cual está sujeta a la obtención de la titularidad del espacio que ocupa la biblioteca tramitada ante la Agencia de Bienes del Estado.

²⁷ Resolución SIGEN N° 48/2005.

²⁸ Art.3 inc a) del Decreto N° 378/2008.

Los aspectos observados en material de aplicación de la normativa y procedimientos vigentes que surgen el sistema de compras y contrataciones se relacionan con: a) la solicitud de informe del precio testigo ante la Sindicatura General de la Nación; b) la elaboración del informe técnico del área solicitante en los casos de exclusividad de la contratación²⁹; c) la convocatoria a tres proveedores como mínimo en el caso de las contrataciones directas por urgencia³⁰; d) la verificación de la vigencia de los certificados fiscales para contratar del proveedor al momento de su presentación; e) las constancias de la intervención de la comisión de recepción a través de la suscripción de las actas respectivas en la actuación administrativa; f) la verificación por parte de la comisión evaluadora del monto máximo permitido en relación a los pagarés en custodia; g) la elaboración del plan anual de compras y contrataciones³¹; h) la suscripción formal de los convenios con: YPF en ruta para la adquisición de la tarjeta, Nación Leasing S.A para la compra de vehículos oficiales, Banco Nación para el pago de haberes del personal³². Con respecto a las contrataciones referentes a la compra del servicio de transmisión de datos no fueron realizadas conforme el marco normativo³³. Por otro lado, se destaca que los procedimientos vinculados con el reconocimiento de gastos y fondos rotatorios no son enmarcados por la normativa vigente³⁴ como así tampoco la gestión de las contrataciones de locación de obra profesional. No existen criterios de selección y adquisición plasmados por escrito y aprobados por acto administrativo para la compra de títulos de diarios y revistas para el sector de lectura informal. Las acciones correctivas encaradas por el organismo tendiente a regularizar dichas cuestiones consistieron en la subsanación de las cuestiones indicadas en el punto a, b, c y d como así también la gestión de las contrataciones de locación de obra por intermedio del área económico financiero y la oficina de compras y contrataciones.

Los aspectos observados en materia de manejo de fondos se vinculan con la aplicación de la normativa y procedimientos vigentes de: a) la rendición de viáticos; b) la rendición de fondo rotatorio y cajas chicas secundarias; c) el análisis de cuentas bancarias y; d) la emisión de recibos oficiales. Las cuestiones observadas en relación a la rendición del fondo rotatorio y cajas chicas secundarias se relacionan con: el tipo de compra y gasto efectuado por caja chica y fondo rotatorio, diferencias en los formularios de ejecución de gastos, listados y comprobantes

²⁹ Art.25, inc. d), apartado3, del Decreto N° 1023/2001 y; art 22, Decreto 893/2012.

³⁰ Art. 53 y art. 140 del Decreto N° 893/2012.

³¹ Art. 12 y siguientes del Decreto N° 893/2012.

³² Decreto N° 1189/2012; Decreto N° 1188/2012; Decreto N° 1187/2012.

³³ Decreto N° 1190/2012.

³⁴ Decreto N° 1023/2001; y Decreto N° 893/2012.

de gastos de los expedientes que corresponden al fondo rotatorio. Asimismo, en la rendición de cajas chicas secundarias, se observaron: a) las irregularidades en los aspectos formales del comprobante de pago, tales como: ausencia de datos requeridos en la normativa (destinatario, domicilio, CUIT y condición de IVA), enmiendas e ilegibilidad; b) la ausencia de la debida justificación del gasto (cuando corresponda); c) la ausencia del formulario de alta de bienes patrimoniales (cuando corresponda). Las cuestiones observadas en relación con el análisis de las cuentas bancarias se relacionan con una cuenta del banco nación. Del cual, surge que el mecanismo utilizado por el organismo para autorizar la devolución de las transferencias acreditadas no es suficiente para garantizar la confiabilidad e integridad de las operaciones producida. Las cuestiones observadas en relación con la emisión de los recibos se relacionan con la emisión, registro y archivo de recibos oficiales. Las acciones correctivas encaradas por el organismo tendiente a regularizar dichas cuestiones consisten en la implementación del módulo de recursos del sistema de administración financiera (e-sidf) dado que contempla múltiples puntos de venta y amplia versatilidad en el manejo de talonarios.

Los aspectos observados en materia de contabilidad se vinculan con: a) registración contable; b) valuación contable; c) supervisión y control; d) separación de funciones; e) incumplimientos ante solicitudes de información por la Contaduría General de la Nación (CGN) y la Sindicatura General de la Nación (SIGEN). Los principales registros contables que utiliza el organismo son con el e-sidif. En ese sentido, la información utilizada para la confección de la información contable (cuenta de inversión) es la que surge de dichos registros. Esto genera que la valuación contable presente deficiencias en los valores consignados en la cuenta de inversión (estados contables, cuadros y anexos) debido a que los mismos no son comparados con los que surgen de los arqueos de fondos y valores, libros contables y registros alternativos que usa el organismo. Por otro lado, existe un débil mecanismo de supervisión y control del sistema de contabilidad en lo que respecta al seguimiento permanente de las conciliaciones bancarias de las cuentas y la valuación contable. Asimismo, existen incumplimientos normativos en relación a la presentación de certificaciones sobre la información respaldatoria de la cuenta de inversión relativa a la ratificación o rectificación del remanente provisorio, emisión de formularios según las fechas tope según lo establecido en la normativa vigente que dispone la CGN y la SIGEN para los cierres anuales de cada año. Las acciones correctivas encaradas por el organismo tendiente a regularizar dichas cuestiones consisten en la implementación del módulo de recursos del e-sidif. Esto permite avances en el seguimiento de las conciliaciones y en los cruces de información.

Los aspectos observados en cuestiones patrimoniales y de resguardo de activos se vinculan con: a) el sistema de registro contable-patrimonial de bienes de uso, consumo y material biblio-hemerográfico y; b) la comunicación. Por un lado, conforme las disposiciones establecidas en el manual de procedimientos respecto del archivo de la documentación para el caso de compras por licitación, resta completar la documentación faltante (orden de compra, factura, acta de recepción). Por otro lado, existen fallas en la comunicación entre el área de patrimonio y economato y las restantes áreas respecto de las novedades de altas, bajas, transferencias y cualquier otro movimiento de bienes a su cargo a fin de asegurar el adecuado registro de los bienes a los efectivos responsables. En cuanto al material bibiohemerográfico se relacionan con cuestiones que hacen difícil determinar con exactitud el inventario físico, su contabilización y valuación patrimonial. Las acciones correctivas encaradas por el organismo tendiente a regularizar dichas cuestiones provienen de las iniciativas generadas por algunas áreas del organismo en realizar las comunicaciones correspondientes al área de patrimonio y economato respecto de las novedades patrimoniales que correspondan. En este punto, el área de patrimonio y economato comunica permanentemente a los responsables recordándoles sus obligaciones.

Los aspectos observados en materia del circuito emisión de resoluciones se vinculan con fallas en la aplicación del procedimiento, en la cual intervienen varias áreas, entre ellas: recursos humanos, administración, despacho, asuntos jurídicos y restantes áreas solicitantes del proyecto de resolución. En primer lugar, se resalta la ausencia de dictámenes del área de asuntos jurídicos previo al dictado de los actos administrativos, como lo dispone la ley de procedimientos administrativos y el procedimiento interno para la tramitación de resoluciones³⁵ detallados en: a) los expedientes analizados sobre servicios contratados bajo la modalidad locación de obra, ayuda social, servicios adicionales y compensación económica no remunerativa; b) los expedientes analizados de reconocimiento de gastos y fondo rotatorio. En segundo lugar, adolece de otras fallas en el procedimiento en determinados casos analizados tales como: a) la omisión de generación de expedientes para la tramitación de proyectos de resoluciones; b) la falta de indicación en el visto o considerando de las resoluciones de la normativa aplicable a la materia y el expediente por el cual tramitan los antecedentes; c) la carencia del proyecto de resolución elaborado por el área de despacho; d) la ausencia de la intervención de las autoridades anterior a la firma de la resolución. No se registran avances significativos respecto del circuito de emisión de resoluciones.

³⁵ Ley 19549 y la Resolución BN N° 386/2009.

Los aspectos observados en cuestiones vinculadas con comisiones de servicios y adscripciones hacen referencia a que el procedimiento utilizado para la asignación de las mismas no es el adecuado. Por un lado, porque se dictamina sobre la figura adscripción y la resolución se aprueba por comisión de servicios. Por otro lado, el área de administración aprueba las comisiones de servicios o adscripciones sin consulta previa a las autoridades y por último el área de recursos humanos no toma intervención en el procedimiento. En este punto, no se registran avances significativos respecto del procedimiento para la aprobación de comisiones de servicios y adscripciones.

Los aspectos observados en materia de liquidación de viáticos se vinculan con fallas en la aplicación del procedimiento en el área de acciones comunitarias: a) la emisión de resoluciones sobre la autorización de liquidación de viáticos para el área de acciones comunitarias con fecha posterior al pago del mismo; b) el incumplimiento sobre la rendición de los gastos del régimen de compensación por viáticos, reintegro de gastos, movilidad, indemnización por traslado, indemnización por fallecimiento, servicios extraordinarios, gastos de comida y ordenes de pasajes y cargas dentro del tiempo previsto del regreso a su lugar de asiento habitual, haciendo constar el tiempo de duración, las fechas y horas de salidas y de arribos, junto con los pasajes y demás documentaciones que permitan acreditar esas circunstancias³⁶; c) las irregularidades en la rendición de gastos para el área de acciones comunitarias tales como: rendiciones superiores al autorizado en la resolución; rendición de pasajes y viáticos a determinado personal no autorizados en la resolución en los cuales no se indica monto total; monto pagado superior al autorizado; d) las rendiciones de gastos de honorarios profesionales, bienes de consumo (alimentos, materiales varios y juguetes), libros y revistas, pasajes y viáticos efectuados por el área de acciones comunitarias que no cuentan con la autorización previa por parte del área de cultura; e) carencia de firmas en los recibos de anticipos de gastos sobre la autorización de liquidación de viáticos; f) ausencia del formulario de imputación presupuestaria sobre la autorización de liquidación de viáticos; g) la ausencia de la impresión de las facturas enviadas por OPTAR S.A en el expediente; h) la ausencia de los formulario de comunicación de viajes y misiones oficiales; como así también la autorización emitida por la Jefatura de Gabinete de Ministros³⁷. En este punto, no se registran avances significativos respecto del procedimiento.

³⁶ Artículo 4 inc i) del Decreto N° 911/2006.

³⁷ Disposición Administrativa N° 75/2012 de la Jefatura de Gabinete de Ministros

Los aspectos observados en materia de recursos humanos se relacionan con deficiencias en los procedimientos en relación a: a) la gestión de los legajos del personal; b) la liquidación de haberes y control de ausentismo y; c) la comunicación de novedades del personal. La gestión de los legajos del personal se encuentra en proceso de reacomodación. Los faltantes de documentación se refieren, entre otros a: el certificado de antecedentes penales, la fotografía actualizada del agente, la documentación del grupo familiar (certificado de nacimiento, de incapacidad, partidas de matrimonio), la actualización de domicilio, la presentación de declaraciones juradas pertinentes, los estudios cursados y/ títulos, la normativa referida a la designación del cargo, los exámenes psicofísicos, la evaluación de desempeño y/o calificaciones, el horario especial o flotante. La liquidación de haberes presenta inconsistencias, relacionadas con: a) la emisión de la resolución de pago de servicios adicionales posterior al pago; b) la emisión de la resolución de pago sin dictamen previo del área de asuntos jurídicos; c) las diferencias entre los montos que constan en los listados aportados por el área de recursos humanos, el sistema de liquidación de sueldos, el listado neto por agente que se remite al banco para el depósito de haberes y las resoluciones que aprueban el pago de los servicios adicionales; e) el débil sistema de control de ausentismo. La comunicación de las novedades del personal no es realizada mediante un procedimiento formal que establezca el circuito para comunicar mensualmente al área de administración las altas, bajas y cambios en la situación de revista del personal bajo las distintas modalidades de contratación. No obstante, el área de recursos humanos, mensualmente realiza las certificaciones de prestación efectiva de servicios³⁸ pero aún presentan falencias en su confección, tales como: a) la emisión posterior al pago; b) la emisión de manera incompleta; c) las diferencias entre las planillas de liquidación de sueldos y las certificaciones de prestación efectiva de servicios. Al mismo tiempo, se detectaron casos de renuncias en las cuales los agentes involucrados continuaron percibiendo sus haberes en los meses siguientes a la fecha de renuncia, pese a no haber concurrido a trabajar y existiendo constancia de su renuncia. Asimismo, no queda registro de la documentación referida al cálculo de liquidación final para las situaciones especiales de renuncias o fallecimiento del personal. En relación a este punto, no se registran avances significativos respecto de la gestión de recursos humanos.

Los aspectos observados en materia de capacitación se relacionan con deficiencias en los procedimientos en relación a: a) rendición de las actividades planificadas y ejecutadas y, b)

³⁸ Decisión Administrativa N° 104/2001 y normas complementarias de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

demoras en la formulación y aprobación de los planes estratégicos y anuales de capacitación. En este punto, no se registran avances significativos en el área de capacitación.

Los aspectos observados en materia de seguridad e higiene y medicina laboral en el trabajo se relacionan con deficiencias en los procedimientos en relación a: a) el horario mínimo de trabajo establecido la normativa; b) el registro de novedades de las denuncias de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales; c) la carencia de documentación requerida por la normativa: copia fiel del último título alcanzado de especialización en medicina de trabajo con título médico, y la inscripción en el registro habilitado por la Superintendencia de Riesgos de Trabajo del responsable del servicios de higiene y seguridad; d) la ausencia de realización de exámenes médicos periódicos previos a una transferencia de actividad, posteriores a unas ausencias prolongadas y previas a la terminación de la relación laboral o de egreso y; e) la ausencia de planes de higiene y seguridad, accidentes y enfermedades de trabajo, condiciones mínimas de higiene y seguridad formalmente aprobados. Las principales acciones encaradas por el área de seguridad e higiene en el trabajo es la actualización del plan de evacuación por rol de emergencia y conformación de brigadistas, no registrándose otros avances.

2.2.2. Déficit relacionado con la estructura organizacional interna y distribución de funciones.

Los DCI relacionado con la estructura organizacional interna y distribución de funciones presentan inconvenientes relacionados con: a) la estructura organizacional interna; b) la distribución de funciones.

Estructura organizacional interna

El organismo se encuentra desarrollando sus funciones de acuerdo a una estructura organizacional interna que no se encuentra vigente en plenitud. Por un lado, las autoridades del organismo no han iniciado el proceso de nombramiento de la responsable formación bibliotecológica y del responsable de prensa y difusión³⁹. Por otro lado, las normativas internas de aprobación de aperturas inferiores al primer nivel operativo⁴⁰ no cuentan con el procedimiento adecuado para proceder a su adecuada formalización. Asimismo, esta situación

³⁹ Ambos cargos aprobados por Decreto N° 272/2007 y modificatorios.

⁴⁰ Resolución BN N° 86/2003.

se manifiesta en ciertas fallas relevadas relacionadas con: a) la creación de áreas; b) la ausencia de control por oposición y separación de funciones y; c) los cambios en la asignación funciones aprobadas la normativa vigente de aperturas de primer nivel operativo.

La superposición de tareas en la actividad de gestión cultural se da en el área de estudios e investigaciones y en el área de políticas editoriales. En lo que respecta al área de coordinaciones de estudios e investigaciones, aún no existe unidad técnica encargada del registro de todas las actividades de investigación desarrolladas en la Biblioteca Nacional.

La superposición de tareas en la actividad de gestión bibliotecaria se da en: el área de desarrollo de la colección y en administración del sistema integrado de gestión bibliotecario. En materia de desarrollo de la colección, se observa a través de: a) las deficiencias en el ingreso del material; b) la inexistencia de una política de gestión de colecciones; c) la descentralización en la selección y adquisición de materiales. En materia de la administración del sistema integrado de gestión bibliotecario se relacionan con cuestiones que hacen a su grado de implementación. En este punto surge que la implementación del mismo se dio de manera heterogénea según el área y el módulo. Asimismo, los movimientos de material no se encuentran reflejado en su totalidad en el sistema. Por otro lado, aún queda pendiente concluir con la migración de los registros de las salas especiales cuyas bases de datos se encuentran en archivos Excel y la unificación de las bases. La superposición de tareas en las actividades de apoyo se da entre el área de tesorería y el área económico financiero en relación al registro, liquidación y pago de todas las operaciones resultantes de Biblioteca nacional.⁴¹ Asimismo, la determinación de los roles y usuarios dentro del entorno del sistema e-sidif no se realiza de acuerdo a un sistema de control interno adecuado, que implica la necesaria existencia de una separación de los diferentes niveles de responsabilidades existentes que forman la cadena de firmas (auxiliar administrativo, de sueldos y de tesorería; gestión contable; responsable de registro, responsable de tesorería, SAF y programa).

Los cambios en la asignación funciones aprobadas por el decreto vigente de aperturas de primer nivel operativa se da en la función de desarrollo de las políticas editoriales y en la función de desarrollo de la colección, dado que se dispuso por normativa interna que dichas funciones pasen bajo competencia de las autoridades, siendo funciones asignadas a la actividad de gestión cultural y de gestión bibliotecaria respectivamente.

⁴¹ Artículo 35 del Decreto N° 1344/2007 reglamentario de la ley 24156, a la Resolución SH 81/2012 y a lo establecido en las normativas complementarias (Disposición CGN 36/2002; Disposición CGN N° 04/2006 y Disposición CGN N° 33/2010).

Distribución de funciones: planificación, ejecución y evaluación

El organismo no cuenta con un plan estratégico que contemple los objetivos, las estrategias y plan de acción, en el que participen todas las áreas prioritarias del organismo. En relación al medio ambiente, no existe una política ambiental que defina objetivos y metas en la materia considerando la naturaleza, escala e impacto generados sobre el medio ambiente. Tampoco se cuenta con indicadores de medición que permitan realizar una evaluación acerca de la eficiencia, economía, eficacia y efectividad de las acciones realizadas y los recursos invertidos por el organismo. Las áreas no son gestionadas de acuerdo con un criterio de fijación de metas y resultados cuantificables. No se posee un sistema de control de calidad de los servicios ofrecidos como así tampoco existe una política que disponga de un sistema de información y estadísticas. Tampoco, se realizan encuestas de satisfacción de usuarios. Actualmente, persisten los criterios de desempeño apegados a las normas y procedimientos establecidos.

Los avances en este tema difieren de la actividad. Si bien se dispone de un sistema de información y estadísticas, el mismo presenta deficiencias. La actividad de gestión bibliotecaria se encuentra más avanzada en este tema. Por un lado, ha iniciado acciones de capacitación e instrucción al personal para la construcción de indicadores y la formulación de normas de calidad de servicio. Por otro lado, si bien poseen un registro de estadísticas manual que presenta determinadas inconsistencias, están desarrollando el módulo de informes y estadísticas (ARC) para mejorar y automatizar la extracción de las estadísticas, reducir margen errores y las incongruencias en la presentación de datos. Además, se encuentran trabajando en un plan estratégico y un modelo de gestión por resultados para todos los aspectos bibliotecológicos bajo su competencia. En ese sentido, en primer lugar, continúan con el desarrollo de los planes operativos de todos los sectores a su cargo y, en segundo lugar, comenzaron a realizar un análisis organizacional y se realizaron los primeros borradores del manual de puestos y perfiles. El área de gestión cultural realiza una programación cultural que abarca todas las actividades culturales organizadas o co-organizadas por el organismo y, desarrolla un sistema de registro de las actividades culturales, los talleres y las muestras.

2.2.3. Déficit relacionado con las políticas de personal y sistemas de incentivos

LOS DCI en materia de políticas de personal y sistemas de recompensas presentan inconvenientes relacionados con la gestión de recursos humanos. Se sintetizan dos de los

principales problemas detectados teniendo en cuenta el modelo de Longo (2002). Ellos son: gestión del empleo y gestión de la compensación.

Gestión de empleo

La gestión del empleo ha presentado un aumento sostenido de la contratación del personal, pasando de 350 empleados registrados en el año 2008 a 881 empleados registrados para el año 2015, de la misma manera se observa en el incremento en gastos en personal. Sin embargo, no existe un planeamiento en materia de contratación de personal y cambios de situación de revista, previa a la formulación presupuestaria. La incorporación del personal por medio del concurso público se encuentra congelada. Esto ha provocado importantes consecuencias sobre la modalidad de contratación en el organismo y la carrera administrativa de los agentes. De esta manera surge que la modalidad contractual frecuentemente utilizada es la figura de contratado en contraposición con las modalidades de empleo estable bajo la figura de planta permanente. Por otro lado, no existen ingresos de personal por sistemas de pasantías, convenios con otras universidades, convocatorias internas y, externas al personal gestionadas desde el área de recursos humanos. No se observan búsquedas del personal por intermedio de la Escuela Nacional de Bibliotecarios para cubrir los requerimientos del personal exigido. Por otro lado, el nivel de rotación entre las áreas es bajo. Las causales principales de cambio de sector se deben a situaciones particulares de las solicitadas por los agentes. Los turnos y horarios de trabajo son flexibles, aunque existen sectores con turnos fijos debido a la sensibilidad de los sectores, como es el caso de las áreas centradas en atención al público.

Gestión de compensación

La gestión de la compensación presenta debilidades en el sistema de retribución monetaria y no monetaria brindado por el organismo. Por un lado, dentro de lo que es el régimen de empleo público las autoridades del organismo muestran una tendencia a incrementar el sueldo del personal cambiando la categoría. De alguna manera, esto desvirtúa el sistema de compensación salarial acorde al puesto de trabajo y la profesionalización requerida para ocuparlo. De esta manera el personal del organismo no recibe vía salarios una compensación homogénea e igualitaria acorde al diseño del puesto de trabajo. Por otro lado, se evidencia la inexistencia de una estructura de incentivos, reconocimiento y motivación al personal no

monetaria. Esto puede ocasionar el deterioro del desempeño en las tareas y a reducirse la motivación para la capacitación continua o la asunción de responsabilidades de mayor nivel.

2.2.4. Déficit relacionado con la información, capacitación y destrezas a nivel individual de los participantes

Los DCI en materia de capacidad individual de las personas intervinientes continuando con el esquema de Longo (2002) se observa que el organismo presenta inconvenientes en la gestión de recursos humanos en relación a: la organización del trabajo; la gestión del desarrollo; la gestión del rendimiento; la gestión de las relaciones humanas y laborales.

Organización del trabajo

La organización del trabajo no cuenta con un diseño de puestos de trabajo apropiado ni definición de perfiles que contemple la definición de las funciones del puesto y las competencias básicas requeridas. El grado de profesionalización de estudio superior (universitario y terciario) alcanzado es bajo. Al diciembre del año 2015, la BN con 881 empleados cuenta un 19,06% de profesionales de grado y un 25,57% de técnicos mientras que únicamente el 0,3% posee estudios superiores de posgrado. El resto está constituido por los agrupamientos administrativos y de servicios generales en los cuales el 39,03% tiene el secundario completo y el 16,04% restante posee únicamente estudios primarios. De estos datos surge que se ha producido una marcada deformación de los cuadros del personal respecto de las tareas propias del organismo.

Gestión del desarrollo

La gestión del desarrollo no posee políticas de promoción, carrera y formación claras. Si bien el organismo cuenta con un área de capacitación que se encarga de elaborar un plan de capacitación anual para la institución según las regulaciones del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) aún queda pendiente desarrollar políticas de formación destinadas a fortalecer los puestos de trabajo existentes y desarrollar las competencias del personal.

Gestión del rendimiento

La gestión del rendimiento, no contempla la planificación, el seguimiento activo del rendimiento de los empleados por parte del área de recursos humanos. La evaluación del rendimiento es realizada únicamente para el personal de planta permanente acorde a la normativa que rige dicho sistema. Tampoco existe retroalimentación al empleado y elaboración de planes de mejora de rendimiento.

Gestión del desarrollo de las relaciones humanas y sociales

La gestión de desarrollo de las relaciones humanas y sociales presenta fallas en la gestión del clima organizativo, la gestión de las relaciones laborales y la gestión de las políticas sociales. El ambiente de trabajo es agradable, pero presenta un alto grado de influencia sindical en las decisiones que toman las autoridades. Las políticas y prácticas de comunicación generadas a través área de recursos humanos hacia el personal presentan demoras en la frecuencia. No existe cultura organizacional orientada al pensamiento estratégico vinculado con la transmisión de los valores, la visión compartida y la misión comprometida de la organización hacia los empleados, especialmente personal no jerárquico. Por el contrario, se percibe que los objetivos estratégicos (presupuestarios) son transmitidos en forma de órdenes, y directivas en función de las tareas que el personal debe ejecutar. La transmisión de los valores, visión y misión hacia adentro de la organización es realizada por intermedio de la página web (interna y/o institucional). No obstante, a pesar de poseer un diario de circulación interna del organismo, el cual es repartido a todas las áreas, se desprende que el mismo no es utilizado con fines de comunicación estratégica encargándose de difundir las principales noticias culturales que aparecen en otros diarios oficiales. La gestión de las políticas sociales es la que se encuentra más desarrollada tanto hacia el interior del organismo como al exterior. Por un lado, hacia el exterior a través de la actividad de gestión cultural se dispone de un área de actividades comunitarias en la cual invitan a participar a los empleados. Por otro lado, hacia el interior del organismo ofrece el pago de ayuda social a los empleados (guardería, plus para el refrigerio, etc.) y el servicio de consultorio médico. Sin embargo, éste último se encuentra acotado con horarios de atención que no cubren toda la jornada laboral ni brindan servicio de asistencia médica.

2.2.5. Déficit relacionado con la capacidad financiera y física

Los DCI relacionado con la capacidad financiera y física presentan inconvenientes en relación al uso de los recursos en el área de infraestructura y servicios y la oficina de seguridad e higiene en el trabajo.

Los aspectos observados en materia de seguridad e higiene se relacionan con: a) la inexistencia de un sistema integral e integrado de seguridad (contra: incendio, robo, inundación, daño intencional, entre otros); b) la falta de elementos materiales y/o accesorios que mejoren las condiciones ambientales y técnicas para el desarrollo de las funciones inherentes al área de preservación, conservación y restauración. Los aspectos observados en materia de infraestructura y servicios se relacionan con: a) la falta de habilitación en todos los pisos de la señalización de las rutas de escape por medio de baterías; b) la ausencia de pasamanos en las escaleras; c) la falta de equipamiento de los sanitarios destinados a personas con movilidad reducida acorde a las necesidades que se requieran; d) las entradas de acceso restringido.

Las acciones correctivas encaradas por el organismo tendiente a regularizar dichas cuestiones consistieron en la subsanación de las cuestiones de reformas de iluminación y rutas de evacuación de emergencia. Las obras de adaptación y mejora de los baños se encuentran finalizadas. La iluminación de las rutas de evacuación de emergencia se ha reformado de acuerdo a los requerimientos lumínicos complementariamente se han reemplazado y agregado artefactos autónomos led a batería a fin de prever la redundancia en el sistema por razones de seguridad. Se ha realizado la instalación de un equipo de climatización para los depósitos para estabilizar los niveles ambientales. Asimismo, comenzaron a realizarse informes periódicos con comparaciones de temperatura, humedad e indicaciones del servicio meteorológico para regular los equipos. Con respecto a la entrada de acceso restringido, se han realizado reuniones con el área infraestructura y servicios y se está evaluando la posibilidad de redistribuir los espacios. En este punto algunas de las áreas afectadas son: el área de preservación, conservación y restauración como así también el área de microfilmación y digitalización.

2.2.6. Déficit relacionado con relaciones interinstitucionales.

Los principales DCI en materia de relaciones interinstitucionales se presentan en la coordinación de las relaciones interinstitucionales y, se vinculan con: a) otras organizaciones; b) la Cámara Argentina del Libro y/o editorial; c) Asuntos Jurídicos del Ministerio de Cultura; d) la Agencia de bienes del Estado.

Los principales aspectos detectados vinculados a las relaciones con otras organizaciones se encuentra fuertemente vinculado con el desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional, específicamente en lo relacionado con la conformación de la red federal de bibliotecas públicas. No obstante: a) se efectuaron reuniones con representantes de bibliotecas públicas provinciales; b) se firmaron convenios; c) se enviaron y recibieron obras editadas por el organismo y por las otras provincias; d) se celebraron convenios y asistencias técnicas; e) se organizaron congresos y jornadas. Sin embargo, el cumplimiento de este objetivo es parcial debido a que se trata de trabajos a largo plazo que debe ser planificado para aumentar su ejecución. También se encuentran las relaciones que mantiene con otras organizaciones en lo que se refiere a los derechos de autor. Específicamente, el riesgo que se observa en cuanto a la puesta a disposición del material digitalizado hacia los usuarios. En este punto se observa que: existe material digitalizado disponible en: a) el módulo de administración de objetos digitales (ADAM); b) el material digitalizado disponible en la Biblioteca Digital Trapalanda; c) el material digitalizado accesible en las computadoras ubicadas en las salas a las que pertenecen. Respecto a esto último, se detectaron ausencia de medidas de seguridad en las computadoras disponibles al usuario para evitar copia del material sujeto a derechos de autor (caso sala del tesoro).

Los reclamos realizados a la Cámara Argentina del Libro y/o editoriales por falta de entrega de material por depósito legal y copia del listado de material de todo lo editado a nivel nacional tampoco presenta avances. Los organismos que deben ejercer el control de las ediciones a nivel nacional y para el cumplimiento de la ley de depósito legal⁴², no trabajan coordinadamente con la Biblioteca Nacional, ni poseen metodológicamente un sistema para facilitar esta tarea. Si bien, la Dirección Nacional de Derecho de Autor entrega periódicamente materiales e incluye un listado, el mismo carece de los datos mínimos necesarios para identificar el material y no son remitidos en tiempo y forma deseada.

La escrituración del inmueble a favor de la Biblioteca Nacional se encuentra pendiente de resolución con la Agencia de Bienes del Estado. La demora se debe a la complejidad en regularizar la situación de los mismos para poder unificarlos posteriormente, ya que el terreno está dividido en quince parcelas, de las cuales algunas pertenecen a dominio público y otras a dominio privado. Con respecto a la inscripción de estas últimas a nombre del Estado, la dificultad reside en los conflictos judiciales existentes. En ese sentido una vez que dichos terrenos pertenezcan al dominio público recién se podrá regularizar la situación (unificar los

⁴² Ley 11723 de propiedad intelectual.

terrenos y redistribuirlos, obtener libre deuda de las obligaciones y elevar la mensura al ministro).

La comunicación con el área de asuntos jurídicos del Ministerio de Cultura tampoco es fluida en lo referente a las consultas sobre los juicios de la Biblioteca Nacional que son tramitados por el ministerio.

2.2.7. Conclusiones preliminares sobre el análisis de la capacidad organizacional, *stakeholders* y gobernanza moderna

Los resultados obtenidos durante el análisis de los déficits de la capacidad institucional (DCI) inciden directa y negativamente sobre la ponderación de los *stakeholders* internos e indirectamente en la calidad del servicio ofrecido a los *stakeholders* externos en función de determinados principios que hacen a la gobernanza moderna. De acuerdo al diagnóstico de las diferentes áreas de la organización se observa que la mayoría de las expresiones planteadas están relacionadas con tres ejes principales, normativo, lo estructural (organizacional) y lo que atañe a las relaciones humanas-laborales.

La inexistencia de parámetros de comparación e incumplimientos normativos, puede ocasionar que el producto o servicio ofrecido no se corresponda con las demandas sociales o los objetivos institucionales generando problemas de moralidad y control en el desempeño.

La estructura organizacional existente debe ir acompañada de la aprobación de las aperturas inferiores para que efectivamente se convierta en un instrumento útil para la organización y proporcione una imagen formal acorde a la realidad que transita. A través de la misma deben quedar delimitadas las funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y las relaciones existentes entre los diversos puestos de trabajo y las relaciones de dependencia de forma de facilitar el conocimiento de la misma y constituyendo una fuerte permanente de consulta. La planificación estratégica es necesaria y debe ser utilizada para aumentar el nivel de conciencia estratégica de la organización y brindar apoyo metodológico a las autoridades. A través de la misma debe surgir cual es la relación de la organización con su entorno. Los objetivos y las estrategias contenidos en el plan estratégico, se convierten en objetivos y estrategias operativas constituyentes en una guía para el logro de la misión organizacional.

El factor humano junto con el recurso tecnológico es considerado una clave fundamental para el logro de los objetivos determinando el nivel y la calidad de los servicios y productos. Es considerada junto con el sistema integrado de gestión bibliotecario (SIGB *Aleph*) el núcleo

tecnológico de la organización. En este aspecto Oszlak sostiene que cualquier organización compleja intenta eliminar fuentes de incertidumbre que operan sobre núcleo tecnológico, ya que la legitimidad y la supervivencia de la organización depende fuertemente del funcionamiento continuo y eficiente de tal tecnología (2006).

En el siguiente cuadro se relacionan principales DCI, los *stakeholders* involucrados y su relación con los factores de gobernanza:

CUADRO 2.5. DCI, *STAKEHOLDERS* Y GOBERNANZA

Detalle del DCI	Gobernanza	Stakeholders Internos	Stakeholders Externos
1. Normas internas			
sistemas de información	Transparencia, Rendición de Cuentas	Áreas Internas	Organizaciones (ONTI, SGP)
servicios y concesiones	Transparencia, Rendición de Cuentas	Núcleo de operaciones	Organizaciones, Proveedores
Compras y contrataciones	Transparencia, Rendición de Cuentas	Núcleo de operaciones	Organizaciones, Proveedores
movimiento de fondos	Transparencia, Rendición de Cuentas	Núcleo de operaciones	Organizaciones
sistema de contabilidad y registro de operaciones	Transparencia, Rendición de Cuentas	Núcleo de operaciones	Organizaciones
Patrimonio y resguardo de activos	Transparencia, Rendición de Cuentas; Gestión por Resultados (evaluación y control)	Núcleo de operaciones	Ciudadanos
circuito de emisión de resoluciones	Transparencia, Rendición de Cuentas	Núcleo de operaciones	Ciudadanos
liquidación de viáticos	Transparencia, Rendición de Cuentas	Núcleo de operaciones	Organizaciones
comisión de servicios y adscripciones	Respeto de los intereses (calidad en el empleo), Transparencia	Empleados	Organizaciones, Ciudadanos
recursos humanos	Respeto por los intereses (calidad en el empleo), Transparencia	Empleados	Organizaciones
capacitación	Respeto por los intereses (calidad en el empleo)	Empleados	Organizaciones
seguridad e higiene en el trabajo y medicina laboral	Respeto por los intereses (calidad en el empleo)	Empleados	Organizaciones
2. Estructura interna			
plan estratégico	Gestión por resultados (coordinación estratégica), Participación, Transparencia	Áreas internas, Empleados	Ciudadanos
evaluación de resultados	Rendición de cuentas, Participación	Empleados, Núcleo de operaciones	Ciudadanos
control de calidad y sistema de información y estadísticas	Gestión por resultados (coordinación estratégica), Participación, Respeto por los intereses (calidad en el empleo y calidad en el servicio)	Empleados	Ciudadanos
Medio ambiente	Respeto por los intereses (calidad en el empleo), Transparencia	Empleados, Núcleo de operaciones	Ciudadanos
3. Políticas del personal			
Gestión del empleo	Respeto por los intereses (calidad en el empleo), Transparencia	Empleados, operaciones	Núcleo de Ciudadanos
Gestión de la compensación	Respeto por los intereses (calidad en el empleo), Transparencia	Empleados, operaciones	Núcleo de Ciudadanos
4. Capacitación y destrezas			
Organización del trabajo	Respeto por los intereses (calidad en el empleo), Transparencia	Empleados, operaciones	Núcleo de Ciudadanos
Gestión del desarrollo	Respeto por los intereses (calidad en el empleo), Transparencia	Empleados, operaciones	Núcleo de Ciudadanos
Gestión del rendimiento	Respeto por los intereses (calidad en el empleo), Transparencia	Empleados, operaciones	Núcleo de Ciudadanos
Gestión del desarrollo de las relaciones humanas y sociales	Respeto por los intereses (calidad en el empleo), Transparencia	Empleados, operaciones	Núcleo de Ciudadanos
5. Capacidad financiera y física			
Recursos fiscos	Transparencia, Rendición de Cuentas	Núcleo de operaciones	Ciudadanos
Recursos financieros	Transparencia, Rendición de Cuentas	Tecno estructura	Ciudadanos
Recursos técnicos	Transparencia, Rendición de Cuentas	Núcleo de operaciones:	Usuarios
Seguridad e higiene	Transparencia, Rendición de Cuentas	Empleados	Organizaciones, Ciudadanos
6. Relaciones interinstitucionales	Transparencia, Participación, Colaboración	Núcleo de operaciones	Organizaciones

Fuente: elaboración propia.

Los DCI que impactan sobre los principios de gobernanza moderna de transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública son aquellos relacionados con: a) la elaboración de normas internas y el cumplimiento normativo y; b) la capacidad financiera y física. Respecto del primero, puede relacionarse con ciertos incumplimientos que se generen sobre determinadas obligaciones en materia de los sistemas de información, los servicios básicos y concesiones, las compras y contrataciones, los movimientos de fondos, el sistema de contabilidad y registro de operaciones, el patrimonio y resguardo de activos, el circuito de emisión de resoluciones, el otorgamiento de las comisiones de servicios y las adscripciones, la liquidación de viáticos, la gestión de los recursos humanos, la capacitación, la seguridad e higiene en el trabajo y la medicina laboral. En relación al segundo, son los recursos físicos, los recursos financieros, los recursos técnicos y también, el servicio de seguridad e higiene en el trabajo y, la utilización que se hace de ellos. Los *stakeholders* afectados en este punto son los externos: la comunidad, las organizaciones y proveedores. Internamente son las áreas internas involucradas.

Por otra parte, los DCI que inciden en el principio de respeto por los intereses de las partes interesadas tienen vinculación directa con la calidad del empleo público e incluyen cuestiones relacionadas con las políticas de personal, los sistemas de incentivos (la gestión del empleo y la gestión de la compensación). Además, están aquellos DCI relacionados con el flujo de información, la capacitación y las destrezas del personal (la organización del trabajo, la gestión del desarrollo, la gestión del rendimiento, la gestión del desarrollo de las relaciones humanas y sociales). Principalmente los *stakeholders* que fueron desatendidos en este punto son los empleados.

También, se visualizan los DCI que inciden en el principio de gestión por resultados resultando ser aquellos vinculados con la estructura organizacional y la distribución de funciones. Entre los temas que abarcan se destacan aquellas cuestiones que hacen a: la estructura organizacional interna, la coordinación estratégica, la evaluación de resultados, el control de calidad, el sistema de información y estadísticas y, el medio ambiente. Los *stakeholders* internos afectados fueron las áreas internas de la organización y los empleados mientras que los externos responden a todos los ciudadanos

Por último, se detallan aquellos los DCI que inciden en el principio de colaboración y participación de los *stakeholders*. Respecto a los mismos, se encuentran aquellos relacionados específicamente con las relaciones intra e interinstitucional. Los *stakeholders* afectados son las áreas internas y dentro de los externos organizaciones involucradas.

2.3. Análisis de los resultados de la gestión

El análisis de los principales resultados de la gestión que surgen de la implementación de la política pública, parte del relevamiento de los resultados de la gestión vinculados con la estrategia organizacional planteada considerando los objetivos estratégicos y los objetivos operativos asociados a los mismos. Luego, se presentan las principales conclusiones sobre el análisis de los resultados de la gestión, los *stakeholders* y la gobernanza moderna.

2.3.1. Gestión de la actividad bibliotecaria

Los principales objetivos de la política presupuestaria asociados con la gestión bibliotecaria son: 1) la administración del SIGB *Aleph*; 2) el desarrollo de la colección; 3) la digitalización y microfilmación; 4) la administración y resguardo de activos; 5) la catalogación del material biblio-hemerográfico.

El primer objetivo, la administración del SIGB *Aleph*, se han desarrollado actividades relacionadas con: a) la implementación y optimización de la configuración y uso de los módulos del sistema; b) la gestión de las licencias del sistema; c) la implementación y capacitación acerca del uso del módulo de gestión de informes y estadística (ARC) y el de administración de objetos digitales (ADAM); b) la gestión para la incorporación de equipamiento informático, lectores ópticos, en las áreas de procesamiento técnico hemerográfico y archivístico; c) la incorporación del catálogo de archivos y colecciones particulares en el sistema; d) la reorganización y creación nuevos puestos de trabajo; e) la realización de una prueba piloto y capacitación en el área de adquisiciones respecto uso del sistema. De esta manera, durante el año 2012 fue el momento en el cual se iniciaron los procesos de implementación del SIGB *Aleph* realizándose los ajustes necesarios en el módulo de catalogación y de control de autoridades. Luego, en el año 2013 se avanza en la personalización de pantallas de la interfaz de búsqueda, en la visualización de los resultados y de los datos del registro bibliográfico como así también en el módulo de circulación a través de ajustes en la parametrización del préstamo; pruebas de funcionamiento del circuito de circulación en todas las salas y depósitos; revisión del material informativo sobre los servicios al público a difundir mediante un sistema de cartelera digital. Recién para finales del año 2014-2015 se impulsó la utilización del módulo ADAM y el de módulo ARC.

El segundo objetivo, el desarrollo de la colección, se ha desarrollado actividades relacionadas con: a) la gestión del depósito legal; b) la selección de nuevas obras para ampliar,

actualizar y completar los fondos bibliográficos a través de las compras anuales (implica tareas e interacciones de búsqueda, consulta e investigación y análisis de materiales necesarios y de interés para incorporar a la colección); c) la selección de material bibliográfica en base a la desiderata interna (pedidos de lectores); d) la gestión de donaciones, incorporación de conjuntos documentales, bibliotecas y archivos particulares provenientes de personalidades de la política y cultura nacional, editores de publicaciones y revistas; e) la gestión de otras donaciones; f) la gestión de incorporación del material seleccionado vía compra y/o canje, g) la elaboración del proyecto para la incorporación del archivo del diario Crónica al patrimonio compuesto por colecciones hemerográficas (la del propio diario desde 1963 hasta la fecha) y de otras editoriales u orígenes, conjuntamente con colecciones archivísticas de fotografías, recortes de prensa; h) la organización, acondicionamiento e incorporación del archivo del diario Crónica; i) la revisión, sellado y registro de los materiales ingresantes en el módulo adquisiciones y seriadas; j) la refuncionalización del área de adquisiciones e intercambio bibliotecario; k) el desarrollo de un procedimiento integrado entre el Depósito General de Libros y el sector de Referencia de Libros; l) el desarrollo de investigaciones sobre el Estado y existencia de las colecciones especiales ubicadas en el depósito; m) la gestión para que el organismo reciba dos copias de los ejemplares de las obras presentadas por los solicitantes de la cesión de los espacios; n) la gestión del convenio del archivo del diario Crónica.

El tercer objetivo, la digitalización y microfilmación del material bibliográfico, se ha desarrollado actividades relacionadas con: a) la detección de las necesidades de equipamiento tecnológico a través de organización de reuniones entre las áreas interesadas; b) la planificación de las necesidades reales y potenciales de acuerdo a los objetivos definidos y los resultados productivos deseados; c) la capacitación al personal acerca del uso del equipamiento incorporado; d) la gestión de las compras y donaciones de equipamiento; e) la incorporación de wi-fi; e) el desarrollo de la logística y planificación de puestos para la incorporación del archivo del diario Crónica; f) la instalación para la implementación de la digitalización del archivo del diario Crónica. Durante el año 2012 se da inicio a la elaboración de políticas, lineamientos, parámetros y procedimientos técnicos y criterios de selección para la microfilmación y digitalización del material biblio-hemerográfico. Luego, a partir del año 2013, se da continuidad al plan de digitalización y de microfilmación, priorizando los más valiosos, únicos y vulnerables, principalmente las obras de nuestro país y sobre él y se contribuye a la conformación del repositorio digital institucional como así también al incremento de los servicios digitales, presenciales y remotos. Para el año 2014 se avanza en la planificación de

las necesidades de equipamiento, realizándose la gestión de la compra de los mismos y se capacita al personal para su uso.

El cuarto objetivo, la administración y resguardo de activos, se ha desarrollado actividades vinculadas con: a) la generación de diagnósticos, evaluaciones, intervenciones generales e intervenciones puntuales prioritarias acerca de los factores de riesgo, controles ambientales, reubicación de materiales en los depósitos; b) la intensificación de las acciones y medidas de conservación preventiva, prácticas de limpieza, acondicionamiento y guarda de los materiales bibliográficos; c) el desarrollo de restauraciones y encadenamiento y control ambiental; d) la realización de tareas vinculadas con el control ambiental como la toma de temperatura y humedad en las áreas de materiales con mayor posibilidad de deterioro y mayor valor; e) la creación de la Unidad de Acondicionamiento Bibliográfico, conformación de equipo de trabajo e elaboración de instructivos; f) la aplicación de medidas de conservación preventiva, como limpieza y acondicionamiento -previas, durante y post traslado- del material que componen el archivo de Crónica; g) la capacitación en cursos de conservación y restauración; h) la elaboración de una serie de manuales de conservación preventiva que incluye establecimiento de criterios de restauración y conservación y prioridades para microfilmear y digitalizar según el estado y valor de los documentos; i) la elaboración de un proyecto para el equipamiento integral de los laboratorios (restauración, conservación y encuadernación).

El quinto objetivo, la catalogación del material biblio-hemerográfico, se ha desarrollado actividades vinculadas con la reanudación de la catalogación de los diferentes materiales que integran la colección en el nuevo sistema integrado de gestión bibliotecaria y se comienza a la elaborar diferente documentación tales como manuales de procedimientos, lineamientos, criterios, políticas de catalogación de archivos digitales, reingeniería del circuito de procesos técnicos e incorporación y capacitación de recursos humanos. Se entiende por continuidad en cuanto a la producción del catálogo del acervo, luego de migrado el viejo inventario bibliográfico al nuevo sistema refiriéndose ya a la catalogación completa y exhaustiva de las obras utilizando el formato MARC 21 de todos los tipos de materiales. Además, se obtuvieron avances con las nuevas cargas de registros de material en el sistema posibilitando mayor visibilidad y accesibilidad usuaria presencial y remota a través de la puesta a la accesibilidad in situ y por internet a través del catálogo en línea de acceso público (OPAC). Asimismo, se acentuaron las acciones y procedimientos para el adecuado control de autoridades y del nivel de calidad catalográfica.

2.3.2. Reforzar el servicio de consulta al usuario

Los principales objetivos de la política presupuestaria asociados con la gestión del servicio de consulta al usuario son: 1) la optimización del funcionamiento del sector de referencia general y especializada; 2) el fortalecimiento del servicio centralizado de recepción e información; 3) el desarrollo del servicio web; 4) la implementación catálogo en línea de acceso público (OPAC) de los objetos digitales disponibles en la biblioteca y en la red, así como el desarrollo de contenidos digitales; 5) el desarrollo de la sala virtual y del proyecto Trapalanda.

El primer objetivo, la optimización del funcionamiento del sector de referencia general y especializada, se han desarrollado actividades relacionadas con: a) el estudio acerca de indicadores de rendimiento y de desempeño para bibliotecas⁴³; b) el establecimiento de compromiso de calidad y difusión de los mismos; c) la realización de talleres para informar acerca de los beneficios de realizar tareas bajo el principio de calidad total; d) la elaboración de un documento técnico acerca de la política y lineamientos de gestión que refleje la satisfacciones de las necesidades y expectativas de los grupos que asisten al sector de referencia; e) la búsqueda de mejores prácticas; f) la ampliación y optimización de los servicios bibliotecarios de acceso presencial al material bibliográfico e ilimitado a la consulta de información por vía remota.

El segundo objetivo, el fortalecimiento del servicio centralizado de recepción e información, se han desarrollado actividades relacionadas con: a) el desarrollo de proyectos de modernización, mayor confort e innovación; b) la incorporación de herramientas de acceso a la información electrónica y vía Internet en las salas; c) la confección de manuales, reglamentos y procedimientos en relación con los servicios al usuario como también la actualización de los existentes; d) la generación de mecanismos de difusión y de participación de los lectores en el sitio web, carteleras, pantallas LCD en las salas de lectura, formación de usuarios, contribución a la señalización adecuada interna y externa. De esta manera, se ha fortalecido el funcionamiento automatizado del servicio centralizado de recepción e información general con la introducción de mejoras continuas en la atención personalizada, informatización y señalización integral relativos al ingreso, desplazamiento institucional, acceso a las salas y servicios, circulación o préstamo de materiales, consulta de recursos digitales.

El tercer objetivo, el desarrollo del servicio web, se han desarrollado actividades relacionadas con la renovación de la página web y la incorporación de contenidos a la misma.

⁴³ Norma ISO 11.620/18.228; Norma de calidad ISO 9000.

Se ha ampliado el nivel de contenidos, actualización e interactividad del sitio web, incorporándose información sobre el patrimonio, las actividades de la institución, lo que incluye imágenes, videos, audio y música, como así también inauguración de los contenidos del Museo del Libro y de la Lengua.

El cuarto objetivo, la implementación catálogo en línea de acceso al público (OPAC), se han desarrollado actividades relacionadas con: a) el otorgamiento del acceso en el catálogo en línea de acceso público a los recursos digitales que posee el organismo; b) el otorgamiento del acceso en el catálogo en línea de acceso público a las obras que han digitalizado otras bibliotecas e instituciones de mundo; c) la adaptación del diseño de la página web para unificar la plataforma virtual. Esto es así, desde el 2013, de acuerdo con la política que ha establecido la Biblioteca Nacional, y dado que el sistema integrado de gestión bibliotecario adoptado lo permite. De esta manera, se acrecentar el acceso no sólo a los recursos digitalizados que la Biblioteca Nacional posee, sino también, a las obras que han digitalizado otras bibliotecas e instituciones del mundo.

El quinto objetivo, el desarrollo de la sala virtual y del proyecto Trapalanda, se trata de actividades transversales a todas las áreas. Las actividades realizadas se vinculan con: a) la selección por cada sector de materiales prioritarios para su conversión digital; b) la actualización y aplicación del manual de procedimientos; c) la elaboración de criterios específicos para el control de calidad de los archivos digitales y de los metadatos que los describen; d) la elaboración de proyecto para acceder a la consulta de los materiales digitalizados en todas las salas de lectura; e) la capacitación sobre aspectos sustantivos de acuerdo a los avances producidos; f) la interacción con las distintas áreas y el desarrollo de una metodología de trabajo; y g) la provisión de servicios digitales a los usuarios e investigadores acreditados. De esta manera, en el año 2012 se dan las primeras acciones para la elaboración del manual de procedimientos, se realizan capacitaciones del personal y se coordina con diferentes áreas del organismo para el desarrollo del proyecto de digitalización. En este punto, se dieron los primeros pasos para la conformación de una plataforma informática con la interacción del área de sistemas para la instalación y provisión de los requerimientos técnicos según las necesidades del software. En el año 2013, se finaliza esta plataforma y se avanza en la puesta a disposición del público de los archivos digitales como así también se establece una metodología de trabajo conjunta entre todas las áreas participantes. Luego, en el año 2014, se profundiza acerca de la selección por cada sector, de materiales generales y especiales prioritarios para su conversión digital como así también de la actualización y aplicación del manual de procedimientos, elaboración de criterios específicos y la elaboración de un proyecto

para proyecto para acceder a la consulta de los materiales digitalizados en todas las salas de lectura. En octubre de 2014, se lanza a la comunidad el Proyecto Trapalanda. Durante el 2015 se ahonda en los relevamientos periódicos de las necesidades de equipamiento y capacitación, el desarrollo de la planificación anual correspondiente, acorde a los servicios previstos, objetivos definidos y resultados productivos deseados; la actualización y aplicación del manual de procedimientos, la revisión permanente y aplicación de criterios específicos de control de calidad de los archivos digitales y de los metadatos que los describen.

2.3.3. Desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional

Los principales objetivos de la política presupuestarios asociados con el desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional son: 1) el desarrollo de normas; 2) la conformación de la red federal de bibliotecas públicas; 3) el fortalecimiento y profundización de las tareas de organización y tratamiento de la información y aplicación de estrategias multidisciplinarias.

El primer objetivo, el desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología, se han desarrollado actividades relacionadas con: a) el fomento de la cooperación con otros organismos para incentivar y difundir la investigación y dar inicio a la compilación de la bibliografía nacional Argentina; b) el otorgamiento de asistencias técnico-bibliotecarias a bibliotecas y unidades de información; c) el desarrollo de trabajos de investigación y ponencias; d) la promoción e incentivo de acciones de investigación bibliográfica; e) la conformación de una comisión técnica para establecer normativa y procedimientos relacionados con la elaboración de la bibliografía nacional de la Argentina. En cuanto al impulso de la compilación de la bibliografía nacional, a fines del año 2014, se da lugar a la confirmación de una comisión técnica de bibliografía nacional integrada por personal del área de procesos técnicos y el área de adquisiciones e intercambio bibliotecario, con el objetivo de establecer la normativa, los procedimientos, los lineamientos y los criterios para su elaboración incorporando la visión de expertos. Durante el año 2015, se establecieron las bases, lineamientos y ejes principales para iniciar las acciones y procesos tendientes a la elaboración de la mencionada bibliografía y se crea la unidad de bibliografía nacional, que se encuentra trabajando la elaboración del proyecto para su formalización y posterior compilación bibliográfica.

El segundo objetivo, la conformación de la red federal de bibliotecas públicas, se trata de una actividad transversal a todas las áreas. Se han desarrollado actividades vinculadas con: a) la realización de reuniones con representantes de bibliotecas públicas provinciales para

propiciar la firma de acuerdos de cooperación e intercambio bibliotecológico conducentes a la conformación de la red; b) la celebración de acuerdos varios entre el organismo y otras bibliotecas; c) la gestión para el intercambio de las obras editadas por el organismo y por las otras bibliotecas; d) la incorporación de las obras editadas por las provincias en el catálogo en línea de acceso al público (OPAC) del organismo; e) el envío de las obras editadas por la Biblioteca Nacional a otras bibliotecas provinciales.

El tercer objetivo, el fortalecimiento y profundización de las tareas de organización y tratamiento de la información y aplicación de estrategias multidisciplinarias, se han desarrollado actividades relacionadas con: a) la elaboración y actualización del manual de procedimiento para el registro patrimonial de todos los materiales; b) la formulación de criterios unificados para la aplicación de normativas de catalogación y clasificación; c) la utilización y definición de niveles de uso de reglas y normas de catalogación (RAA2) y encabezamiento de materias; d) la normalización de la descripción bibliográfica como su procesamiento a través del formato MARC; e) la elaboración del circuito interno del área de procesos técnicos; f) la definición de criterios y prioridades para la catalogación del material ya inventariado y no catalogado; g) la implementación de acciones para el control de autoridades y nivel de calidad calcográfica; h) la creación y afianzamiento del sector de carga de ítem hemerográfico; i) la creación y elaboración de procedimientos y pruebas pilotos en la unidad de control de registros bibliográficos; j) la capacitación al personal de las áreas.

2.3.4. Gestión de la actividad cultural

Los principales objetivos de la política presupuestaria asociados con la gestión de la actividad cultural son: 1) el desarrollo de la política editorial; 2) el fortalecimiento la política cultural; 3) el desarrollo y fortalecimiento de las políticas museográficas; 4) el desarrollo de programas de cooperación con otras bibliotecas y otras entidades culturales y científicas.

El primer objetivo, la publicación de la bibliografía nacional de la Argentina, se han realizado actividades relacionadas con la edición de un conjunto de publicaciones generadas a partir de proyectos del área investigaciones y, se publican como coediciones. Asimismo, se continúa con el fortalecimiento de la política editorial, a partir de reediciones de obras de la cultura Argentina, de la literatura y pensamiento nacional, ediciones facsimilares, y otras colecciones. Por otro lado, se han publicado los resultados de becas de investigación promovidas por la Biblioteca Nacional.

El segundo objetivo, de fortalecimiento de la política cultural, se han desarrollado actividades vinculadas principalmente con: a) el servicio de extensión cultural; b) la producción audiovisual; c) la producción de material para muestras y exposiciones; d) la creación del programa de acciones comunitarias y; e) el impulso de los programas de acción federal.

El desarrollo de actividades vinculadas con la extensión cultural abarca: a) la realización de exposiciones y muestras permanentes y transitorias en salas y otros ámbitos de la Biblioteca Nacional; b) la promoción de conferencias sobre temas vinculados al libro, la lectura y otras temáticas del quehacer cultural; c) el desarrollo de congresos y jornadas (nacionales e internacionales); d) la organización de presentaciones de libros y revistas; e) la promoción de la música a través de conciertos u otras actividades musicales; f) el desarrollo de ciclos de cine; g) el desarrollo de otras actividades culturales; h) la realización de talleres y clínicas literarias y artísticas; i) el otorgamiento de premios destinado a la trayectoria poética de creadores destacados, con la segunda y tercera edición; j) la participación en la jornada de la noche de los museos y en el espacio interactivo en el encuentro de la palabra realizado en Tecnópolis.

La actividad vinculada con la producción audiovisual incluye: a) la producción de ciclos televisivos; b) la producción de ciclos de raras partituras; c) la producción de programas de radios y, d) la producción de videos especiales para el anuncio y registro de muestras biblio. hemerográficas y producción del nuevo video institucional; e) la producción del registro audiovisual de todas actividades culturales que se realizan en el organismo; f) la realización de entrevistas a personalidades ligadas a los derechos humanos; g) la elaboración de dispositivos varios (juegos informáticos, analógicos, navegaciones informáticas, audios, cortometrajes) para las muestras y exposiciones en el Museo del Libro y de la Lengua.

La producción de material para muestras y exposiciones se relaciona con: a) la gestión de los catálogos y folletos para todas muestras y exposiciones; b) la gestión de los programas de mano para los conciertos; c) la gestión de los programas y afiches para las jornadas; d) la gestión de ediciones especiales; e) expansión de la colección de CD “Raras Partituras”. En este punto se destaca que todas las muestras organizadas por la Biblioteca Nacional fueron acompañadas por un catálogo explicativo.

El programa de acciones comunitarias planifica, organiza y gestiona trabajos comunitarios, sociales y culturales en relación al fomento de la lectura con las diversas comunidades, dirigiéndose especialmente a sectores sociales vulnerables con acceso restringido a la cultura, entre sus programas se destacan: la biblioteca sobre rieles, la biblioteca lúdica, la biblioteca circulante y la biblioteca comunitaria. La biblioteca sobre rieles, trata de acciones comunitarias con escuelas y bibliotecas populares, en la que se colabora con el Ministerio de Desarrollo

Social donde se desarrollan actividades relacionadas con la cultura nacional, regional y local recorriendo el territorio argentino para el fomento de la lectura. La biblioteca lúdica, que tiene como objetivo fomentar la lectura y la escritura través del juego, el arte, el teatro, la pintura y la música utilizando las diversas funciones y los dispositivos internos del organismo en organizaciones sociales, culturales, educativas y en la Biblioteca Nacional. La biblioteca circulante se trata de fomentar la lectura a través de la puesta en funcionamiento de una biblioteca accesible a la comunidad, brindando el préstamo a domicilio, tanto a usuarios internos (personal), como a externos (público) del material bibliográfico disponible. La biblioteca comunitaria, trata de colaborar con la creación de bibliotecas públicas en todo el territorio nacional.

El programa de acción federal apunta a la realización de muestras itinerantes. Asimismo, se han desarrollado ferias del libro en el conurbano y diversas áreas en condiciones de vulnerabilidad como así también se han enviado representación a las ferias del libro del interior del país manteniéndose la participación, en el marco del *stand* de la Presidencia de la Nación, en la feria internacional de libro en Buenos Aires.

El tercer objetivo, de desarrollo y fortalecimiento de las políticas museográficas, se han realizado las siguientes actividades: a) el equipamiento tecnológico del museo del libro y de la lengua, b) el diseño y ejecución políticas museográficas, c) la planificación, el diseño y la realización del mapa de las lenguas en Argentina y el mapa celeste de editoriales.; d) el desarrollo de líneas de investigación sobre la situación de la lengua en la escuela pública; e) otras actividades de extensión cultural.

El equipamiento tecnológico del museo incluye: a) la gestión de la compra para el equipamiento tecnológico (notebooks, computadoras de alta gama, repuesto de lámparas para proyectores, proyectores de gama alta y media; televisores, discos externos); b) la renovación mobiliaria del primer piso destinado a las exposiciones permanentes; c) la construcción de mobiliario específico para cada muestra temporaria.

El diseño y ejecución de políticas museográficas abarca: a) la planificación, diseño e implementación de exposiciones temporarias; b) la ampliación y revisión de los textos descriptivos de muestras permanente; c) el desarrollo y fomento de investigaciones.

La investigación del mapa celeste de las editoriales argentinas se comienza a desarrollar durante el año 2012 para ser colocado en la exposición permanente, que implica el relevamiento, registro, y puesta a disposición del público por medio de dispositivos informáticos, de una base de datos interactiva de editoriales, libros y autores nacionales que permita recorrer la historia de la industria editorial, desde la fundación de la primera imprenta

del país en 1764 hasta la actualidad. En el año 2013 se da impulso al mismo y se requiere de la ampliación del personal especializado, la programación informática y su diseño gráfico. Luego, en el 2014 se continua con la expansión de la constelación de editoriales, agregando a un ritmo semanal docenas de autores, libros y editoriales.

La investigación mapa de las lenguas en Argentina se han desarrollado actividades articulando convenios con instituciones educativas y de investigación como así también desarrollando líneas de investigación sobre la situación de la lengua en la escuela pública.

Las actividades relacionadas con el desarrollo y fomento de investigaciones abarcan: a) la investigación sobre contextos narrativos y situación de la lengua en establecimientos de educación media en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires, como parte del mapa de la lengua de la Argentina; b) la investigación sobre Historia de las editoriales Argentinas como parte del mapa celeste de editoriales; c) desarrollo de la colección de los libros del museo del libro y de la lengua dentro de la editorial de la Biblioteca Nacional.

Las actividades relacionadas con la extensión cultural que abarca: a) la realización de visitas guiadas y actividades de colaboración; b) la realización de eventos culturales. Se procedió a la expansión de la articulación con instituciones educativas a través del programa de visitas guiadas para instituciones escolares de nivel primario, secundario y superior como así también distintos programas de inclusión social y la recepción de grupos de universidades nacionales y extranjeras. Asimismo, se desarrollaron contenidos pedagógicos para su distribución en la web y se estableció una frecuencia de visitas, capacitándose a personas para realizarlas.

El cuarto objetivo, de desarrollo de programas de cooperación con otras bibliotecas y otras entidades culturales y científicas, se trata de actividades transversales a todas las áreas. Se describen actividades vinculadas con: a) la realización de acuerdos con instituciones de otros países de Sudamérica a los efectos de profundizar las instancias de integración regional y el desarrollo de investigaciones y, dar mayor visibilidad al patrimonio bibliográfico argentino; b) la organización de otras actividades culturales en conjunto con instituciones afines del ámbito nacional e internacional; c) la asistencia técnica y capacitación a otras bibliotecas.

Las actividades vinculadas con los convenios marco de cooperación incluyen: a) la convocatoria para la reunión con representantes de bibliotecas públicas provinciales para propiciar la firma de acuerdos de cooperación; b) la gestión de los mismos y las acciones para su formalización; c) la asistencia técnica y capacitación en relación a la aplicación de normas y procedimientos relativos al funcionamiento de los distintos tipos de bibliotecas del país; asesoramiento a bibliotecas municipales y provinciales públicas en materia de servicios

bibliotecarios; d) la formalización de documentos que establezcan normas de catalogación, conservación y difusión; préstamo inter bibliotecario; preservación digital; bibliotecas digitales; tecnología para la cooperación; e) la coordinación con otros proyectos de bibliotecas digitales a nivel estatal a través de la elaboración de planes de nacionales de conservación patrimonial.

La organización de otras actividades culturales en conjunto con otras instituciones afines del ámbito nacional e internacional incluye la realización de reuniones, jornadas, encuentros, congresos y muestras en diferentes ámbitos nacionales, regionales e internacionales a fines para dar a conocer las líneas de acción y proyectos que encara la Biblioteca Nacional.

La asistencia técnica y capacitación incluye: la aplicación de normas y procedimientos relativos al funcionamiento de los distintos tipos de biblioteca del país; el asesoramiento a las bibliotecas municipales y provinciales públicas, en materia de servicios bibliotecarios; formalización de documentos que establezcan normas de catalogación, conservación y difusión del patrimonio; el préstamo interbibliotecario; la elaboración de planes nacionales de conservación patrimonial, y su coordinación con otros proyectos de bibliotecas digitales a nivel estatal para evitar duplicaciones, compartir estándares y criterios de selección.

2.3.5. Desarrollo y fomento de investigaciones

Los principales objetivos de la política presupuestaria asociados con el desarrollo y fomento de investigaciones son transversales a todas las áreas: Los mismos son: 1) el fomento de investigaciones y otorgamiento de becas; 2) el desarrollo investigaciones orientadas al estudio y la reflexión sobre los fondos de la Biblioteca Nacional.

En este punto se han desarrollado actividades relacionadas con: a) la gestión de la convocatoria a investigadores propios y externos para desarrollar investigaciones basadas en los fondos de la biblioteca y en torno a temáticas gravitantes para el estudio de la cultura nacional a través de concurso de narrativa; y concursos de becas de investigación: Las temáticas pueden resumirse en: a) el estudio del patrimonio musical, b) los estudios en torno a las Islas Malvinas; c) las practicas penales y la criminología, d) el período colonial en sus aspectos económicos, políticos y culturales, e) la literatura infantil y las representaciones de la infancia, f) la cuestión indígena en la Argentina.

2.3.6. Formación de bibliotecarios

Los principales objetivos de las políticas presupuestarias asociados con la formación de bibliotecarios son: 1) continuar con la formación de profesionales bibliotecarios en la Escuela Nacional de Bibliotecarios; 2) implementar la Maestría en Gestión de Bibliotecas y Ciencias de la Información.

El primer objetivo, la formación de profesionales bibliotecarios, se han desarrollado actividades relacionadas con: a) la actualización de los contenidos de la materias; b) la elaboración del proyecto de modificación del plan de estudios vigente por parte del cuerpo docente para ser presentado al Ministerio de Educación de la Nación; c) la realización de pasantías en entidades de carácter público o privado; d) la realización de prácticas son el s SIGB Aleph; e) las capacitaciones relacionadas con el programa Aguapey, para bibliotecas escolares; f) la incorporación de obras en la "La biblioteca del bibliotecario"; g) la realización de prácticas en el campo informático.

El segundo objetivo, la implementación de la Maestría en Gestión de Bibliotecas y Ciencias de la Información, se han desarrollado actividades relacionadas con: a) la renovación del convenio entre la Biblioteca Nacional y la Facultad de Filosofía y letras de la Universidad de Buenos Aires; b) la celebración de la firma del acta complementaria para la implementación de la maestría; c) la conformación de la comisión de la maestría; d) la designación de los docentes de las materias, seminarios y talleres; e) la presentación de los programas de las materias, seminarios y talleres; f) la asignación de espacios para el dictado de las materias, seminarios y talleres; g) la elaboración del cronograma de actividades; h) la difusión de las cuestiones atinentes a la maestría; i) el dictado de las materias, seminarios y talleres; j) la gestión del otorgamiento del reconocimiento oficial de la maestría por intermedio de la CONEAU.

2.4. Conclusiones preliminares sobre el análisis de los resultados de la gestión, *stakeholders* y gobernanza moderna

Los resultados obtenidos durante el análisis de la gestión vinculados a las actividades sustantivas, al igual que el análisis del gasto y de los DCI, permiten sacar conclusiones sobre la ponderación de los *stakeholders*, específicamente los externos, en función del enfoque de la gobernanza moderna vinculados con los principios del respeto de sus intereses; la participación en el proceso de gestión de la política pública; y la cooperación. De su análisis, se desprende cuales resultaron ser prioritarios en la atención que recibieron por parte de la organización

considerando todas las actividades desarrolladas durante el periodo analizado. En el cuadro 2.6. se relacionan los principales resultados vinculados con la gestión, los *stakeholders* involucrados y su relación con los factores de gobernanza que deben ser atendidos.

CUADRO 2.6. GESTIÓN, *STAKEHOLDERS* Y GOBERNANZA

Tema	Detalle	Gobernanza Moderna	Stakeholders Internos	Stakeholders Externos
1	Administración del SIGB Aleph: Implementación y actualización del Sistema Integrado de Gestión Bibliotecario	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Mando intermedio; empleados	Usuarios
1	Digitalización y Microfilmación	Respeto por los intereses (calidad e innovación en los servicios)	Mando intermedio	Usuarios
1	Administración y resguardo de activos: Preservación, conservación, restauración y almacenamiento	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Mando intermedio	Usuarios
1	Desarrollo de la colección: acrecentamiento del material bibliográfico	Respeto por los intereses (calidad del servicio), Transparencia	Apéndice estratégico y mando intermedio	Usuarios, Organizaciones
1	Procesos técnicos: catalogación del material bibliográfico	Respeto por los intereses (calidad del servicio), Transparencia	Apéndice estratégico y mando intermedio	Usuarios
1	Procesos técnicos: Inventario del material bibliográfico	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Apéndice estratégico y mando intermedio	Usuarios
20	Optimización del funcionamiento del servicio del sector de referencia general y especializada	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Apéndice estratégico y mando intermedio	Usuarios
2	Fortalecimiento del servicio centralizado de recepción e información	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Apéndice estratégico y mando intermedio	Usuarios
2	Desarrollo del servicio web	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Apéndice estratégico y mando intermedio	Usuarios
2	Implementación del web OPAC	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Apéndice estratégico y mando intermedio	Usuarios
2	Desarrollo de la sala virtual y proyecto Trapalanda	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Apéndice estratégico y mando intermedio	Usuarios
3	Elaboración de una bibliografía nacional: Normalización bibliotecológica con otras unidades de información	Respeto por los intereses (calidad del servicio), Transparencia	Mando intermedio	Organizaciones
3	Conformación de la red federal de bibliotecas públicas	Respeto por los intereses (calidad del servicio), Participación	Apéndice estratégico y mando intermedio	Organizaciones
3	Desarrollo de normas y procedimientos en bibliotecología: fortalecimiento y profundización de tareas de organización y tratamiento de la información y aplicación de estrategias multidisciplinarias	Transparencia; Comportamiento ético (eficiencia administrativa)	Mando intermedio	Organizaciones
4	Desarrollo de la política editorial	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Apéndice estratégico y mando intermedio	Organizaciones, Usuarios
4	Fortalecimiento de la política cultural	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Apéndice estratégico y mando intermedio	Usuarios
4	Desarrollo y fortalecimiento de políticas museográficas	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Apéndice estratégico y mando intermedio	Usuarios
4	Desarrollo de programas de cooperación con otras bibliotecas y entidades culturales y científicas	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Apéndice estratégico y mando intermedio	Organizaciones
5	Fomento de investigaciones y otorgamiento de becas	Respeto por los intereses (calidad del servicio), Transparencia	Apéndice estratégico y mando intermedio	Investigadores
5	Desarrollo de investigaciones orientadas al estudio y reflexión sobre fondos de la BN	Respeto por los intereses (calidad del servicio), Transparencia	Mando intermedio; investigadores	Investigadores
6	Formación profesional de grado	Respeto por los intereses (calidad del servicio)	Mando intermedio	Estudiantes, Docentes

Fuente: elaboración propia.

El respeto de los intereses de los *stakeholders* se resalta especialmente la preservación del patrimonio cultural, la difusión del mismo y, el reforzamiento del servicio al usuario presentes en la estrategia organizacional con mayor relevancia.

La preservación del patrimonio cultural a través de las distintas actividades de gestión bibliotecaria entre ellas las vinculadas con la administración y resguardo de activos (preservación, conservación y restauración); la reanudación de la catalogación y el control de autoridades; el desarrollo de la colección; la microfilmación y digitalización del patrimonio cultural; la administración y actualización del sistema integrado de gestión bibliotecaria, SIGB *Apleh*. La difusión del patrimonio a través del fortalecimiento de la política cultural en el organismo a través del desarrollo de: las actividades de extensión cultural (eventos, muestras, muestras itinerantes, talleres artísticos y literarios, ciclos de cine y música, conferencias, entrevistas); la producción audiovisual (la grabación de videos institucionales y de las actividades de extensión cultural), la emisión de los programas de radio y, televisión; los programas de acción federal; los programas de acciones comunitarias para el fomento de la lectura en diferentes comunidades con énfasis en sectores vulnerables con acceso restringido; la publicación de la bibliografía Argentina; las visitas guiadas; el desarrollo y fomento de las investigaciones (con investigadores propios, externos, becarios); la difusión de la lengua y literatura nacional. Estas actividades son variadas y requieren ser analizadas con otra profundidad para efectuar un diagnóstico adecuado sobre la política cultural implementada desde el espacio temporal definido pero dicho análisis no es objeto de esta tesis.

El reforzamiento del servicio de consulta al usuario se enfoca en: la optimización del servicio de referencia general y especializada; el servicio de centralización de recepción e información; la señalización integral para el ingreso y desplazamiento de los usuarios; el condicionamiento de las salas, el equipamiento de las salas (el servicio de internet y wi fi en todas las salas, la utilización de carteleras y pantallas led en sala de lecturas como medio de comunicación con los usuarios; el equipamiento especial para la sala de no vidente; el desarrollo de salas virtuales de consulta); el desarrollo del servicio web y del catálogo en línea; el acceso a la información a través del uso de diferentes herramientas que favorecen el incremento del servicio de consulta tanto presencial como remota.

El principio de cooperación está presente tanto en las actividades de gestión bibliotecaria como en las de gestión cultural. No obstante, los avances en esta materia no se dan de manera uniforme y aún resta por avanzar en este campo. Aquellos que están en un estado inicial abarcan: la intencionalidad de conformar la red federal de bibliotecas públicas como en el inicio de las gestiones tendientes a la celebración de convenios de cooperación con otros

organismos a fines y bibliotecas para incentivar, difundir y compilar la bibliografía nacional de la Argentina. También se encuentra la celebración de convenios con otras provincias para el intercambio de obras para la incorporación al catálogo. Por último, la cooperación en materia de depósito legal. Los ejemplos de cooperación en los cuales se encuentran más avanzados pueden observarse en las actividades de organización de reuniones y jornadas con instituciones a fines para el intercambio cultural; la asistencia técnica a otras organizaciones y bibliotecas; la gestión de las donaciones de bibliotecas y archivos particulares de personalidades de la política y cultura nacional, de editores y particulares; la gestión de las donaciones enviadas, recibidas, canje, préstamo inter bibliotecario. Por último, la cooperación exigida en la cesión de espacios para muestras particulares, en donde exige copia de dos ejemplares en aquellos casos que sean presentaciones de libros. Además, se incluye el desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional para convertirse en el referente frente a otras bibliotecas del país también implica la cooperación con otras bibliotecas del país. La participación está presente a través del uso de determinadas herramientas de gestión vinculadas con el equipamiento tecnológico, la utilización de dispositivos varios en las muestras, los avances en desarrollo del sitio web, en la producción audiovisual y en el servicio de repositorio digital.

La gestión de las compras para el equipamiento tecnológico, la incorporación del equipamiento informático y los lectores ópticos estuvo presente en su mayoría en el área de gestión bibliotecaria, especialmente para la atención al público y para el área de microfilmación y digitalización. Los dispositivos variados puestos a disposición del público para las muestras y exposiciones organizadas se visualizan en su mayoría en el Museo del Libro y de la Lengua y contempla: juegos informáticos, analógicos, navegaciones informáticas, audios, cortometrajes. También, se encuentra el desarrollo del mapa celeste de editorial y el mapa de la lengua. El primero porque trata de base de datos interactiva donde se puede recorrer la historia editorial de la Argentina desde la fundación de la primera imprenta. El segundo porque también cuentan con programas específicos, grabaciones y registros de las distintas variedades lingüísticas del país, música, videos y relatos. Los cambios introducidos en el sitio web que abarcan desde incorporación de los contenidos, las imágenes, los videos, la interactividad y el inicio del desarrollo del catálogo en línea. La producción audiovisual está presente en la elaboración de catálogos, folletos, afiches, programas de mano para conciertos brindados a los participantes de las actividades culturales. El servicio de repositorio digital abarca tanto el Proyecto Trapalanda como la incorporación del módulo de administración de objetos digitales en el sistema integrado de gestión bibliotecaria.

El comportamiento ético y transparente se visualiza especialmente la gestión de licencias, la cesión de derechos de autor y, el desarrollo de la colección a través de la adquisición por compra de material bibliográfico y compra de otros materiales para el desarrollo de las actividades sustantivas.

CAPÍTULO 3

PONDERACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS*

En este apartado se aplica el modelo de Mitchell, Agle and Wood (1997) a los resultados del relevamiento efectuado utilizando el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012). Para concluir, se presentan las principales conclusiones.

3.1.Grado de poder

El tipo de recurso de poder que sobresale en la organización es el medio simbólico por reconocimiento y estima en un 56,59% (103 menciones), seguido del medio utilitario de material físico y de recursos humanos en un 26,92% (49 menciones). Esto se relaciona con las líneas de autoridad y responsabilidad que presenta la organización como así también en las características que de ellas se desprenden.

La unidad de dirección de alguna manera resguarda el poder con respecto a las restantes áreas, en especial con la subdirección, el área de gestión bibliotecaria y también con los sindicatos, utilizando como recurso principal el medio simbólico por reconocimiento y estima y, a su vez, el medio utilitario de materiales físicos y recursos humanos. Una observación necesaria, sobre este punto es aquella vinculada con las líneas de autoridad y responsabilidad visibles. Las líneas de autoridad y responsabilidad son adjudicadas a través de canales formales e informales. Sin embargo, existe un alto predominio de los canales informales. Para el caso de la autoridad, la formalidad está dada por las responsabilidades asignadas por los decretos y normativas que rigen el funcionamiento del organismo. La informalidad está dada por las aperturas inferiores que carecen de normativa formalmente aprobada y por aquellas áreas creadas por fuera de la estructura que dependen directamente de la unidad de dirección del organismo como forma de resguardar el poder. Mientras que, la responsabilidad dentro de la organización es adjudicada formalmente mediante acto administrativo, aunque en algunos casos carecen del mismo. La relación con los superiores se encuentra subordinada a las líneas de autoridad establecidas. Las características o rasgos de autoridad varían en función del área. El sector administrativo posee rasgos de autoridad carismática donde predominan las aptitudes personales mientras que la Dirección y el área de gestión cultural presentan rasgos de autoridad tradicional donde sobresalen las características de competencia. Por su parte, las áreas de gestión bibliotecaria, jurídicos, auditoría interna presentan rasgos de autoridad racional-legal.

3.2.Grado de legitimidad

Se observa que la legitimidad organizacional predomina por sobre la social representando un 65,93% y 34,07% respectivamente. Esto significa que la legitimidad organizacional abarca toda la organización y la social abarca todo lo que queda fuera de la organización. La escala que se le asigna es alta, media y baja. De este modo, se puede afirmar que, ante la presencia de características de legitimidad organizacional media, los *stakeholders* tienen la capacidad para efectuar un reclamo a la organización en términos de las expectativas no cumplidas por parte de la organización. Por otro lado, aquellos que presentan características de legitimidad social baja, el *stakeholders* individual puede presentar reclamos a la organización de manera aislada, pudiendo potencialmente generar adhesiones en otro tipo de grupos más organizados.

3.3.Grado de urgencia

El grado de urgencia frente a los reclamos es media representando un 57, 14%. Esto significa que la urgencia de los reclamos que pueden darse no requiere una atención inmediata debido a que, en su mayoría, no se presentan en forma simultánea características de criticidad y sensibilidad frente a la demora. Solamente un 36, 81 % cuenta con un grado de urgencia media. En este punto, surge que la organización no cuenta con procedimientos para la atención de reclamos de los *stakeholders* ya sea en cuanto al tiempo habitual de gestión como para el tratamiento de situaciones extraordinarias. Tampoco se han presentado en la organización quejas manifestadas por incumplimiento de plazos o demoras de las gestiones.

3.4. Tipo de *stakeholder* según la combinación de los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia)

Analizando los datos expuestos previamente y en los capítulos anteriores donde se analiza la estrategia organizacional, el gasto, los DCI y los resultados de gestión, finalmente se exponen los resultados finales del estudio, en base al modelo de Mitchell, Agle and Wood (1997) utilizando el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012) quienes consideran la existencia de siete (7) categorías: definitivos, expectantes dependientes, expectantes peligrosos, expectantes dominantes, latentes potenciales, latentes demandantes y latentes discrecionales en base a la

posesión o combinación de tres atributos: poder (P), legitimidad (L) y urgencia (U).

CUADRO 3.1. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE TRABAJO

G*	STAKEHOLDERS	DETALLE	P	L	U	CATEGORÍA
1	Áreas del organismo	Apoyo (Dirección de Administración)	1	1	1	Definitivo
		Sustantivas (Dirección Técnica Bibliotecológica, Dirección de Cultura)	2	2	2	Definitivo
2	Clientes de servicios	Alquileres (locatarios, concesionarios)	2	2	2	Definitivo
7	Investigadores	Investigadores acreditados (institucionales)	1	1	1	Definitivo
9	Organismos públicos	Administración Pública Nacional (Ministerio de Cultura de la Nación, Ministerio de Educación de la Nación, Tesoro General de la Nación, Ministerio de Desarrollo de la Nación)	4	4	4	Definitivo
	Organismos privados	Nacional, Sudamérica e internacional	1	1	1	Definitivo
	Otras organizaciones públicas y privados con las cuales se realicen acuerdos de cooperación e integración	Nacional, Sudamérica e internacional (Organizaciones del mercado, CONEAU, Instituciones, Instituciones afines, Instituciones en educación, Instituciones en investigación, Entidades culturales, Entidades científicas, Unidades de información)	9	9	9	Definitivo
10	Personal	Bibliotecarios (especializado, catalogadores)	2	2	2	Definitivo
		Autoridades (Dirección de la BN, DTB, DMLyL, DA)	5	5	5	Definitivo
11	Profesionales	En la disciplina bibliotecológica (Especialistas en preservación, en microfilmación, en digitalización, en restauración, en el SIGB Aleph)	5	5	5	Definitivo
		En actividades culturales (Especialistas en curaduría de museos, talleritas, músicos, directores de cine, actores, escritores, publicistas, autores)	8	8	8	Definitivo
		En sistemas (programadores generales, desarrolladores de la sala virtual, especialistas en informática)	4	4	4	Definitivo
		En otras disciplinas (consultores, arquitectos, multidisciplinarios, abogados)	4	4	4	Definitivo
12	Proveedores	Sistemas (sistemas lógicos, sistemas administrativos)	2	2	2	Definitivo
13	Publico general interesados en actividades culturales	Publico general interesados en actividades culturales (escuelas, bibliotecas populares, organizaciones interesadas en la presentación de libros, organizaciones interesadas en la realización de jornadas académicas)	4	4	4	Definitivo
14	Sindicatos	Con mayor relevancia de afiliados (ATE y UPCN)	3	3	3	Definitivo
		Con menor relevancia de afiliados				Definitivo
1	Áreas del organismo	Apoyo (Seguridad, Auditoría Interna, Sistemas, Escuela Nacional de Bibliotecarios)		4	4	Expectante dependiente
2	Clientes de Bienes	Compradores (publicaciones de las colecciones de ediciones de la BN y reediciones de obras resguardadas; Investigaciones relacionadas con políticas museográficas, investigaciones relacionados con la historia del país, la institución, personas vinculadas a la misma, editores o escritores nacionales; investigaciones relacionadas con la bibliotecología, microfilm)		5	5	Expectante dependiente
4	Docentes	Bibliotecarios (de grado, terciario y postgrado)		3	3	Expectante dependiente
6	Estudiantes	Alumnos que interesados en la carrera de Bibliotecología (de grado, terciario y postgrado)		3	3	Expectante dependiente

G*	STAKEHOLDERS	DETALLE	P	L	U	CATEGORÍA
7	Investigadores	Investigadores acreditados (Becarios)		1	1	Expectante dependiente
8	Medio Ambiente	Interno (autoridades y personal interesados en el cuidado del medio ambiente) y Externo (organizaciones interesadas en el cuidado del medio ambiente)		3	3	Expectante dependiente
9	Organismos públicos	Administración Pública Nacional (Organismos de control)		1	1	Expectante dependiente
	Universidades	Universidades (Públicas y Privadas)		2	2	Expectante dependiente
	Bibliotecas	Bibliotecas (Administración pública nacional, provincial, municipal, ferias barriales, red federal de bibliotecas públicas)		6	6	Expectante dependiente
	Organismos privados	Otras organizaciones públicas y privados con las cuales se realicen acuerdos de cooperación e integración Nacional, Sudamérica e Internacional		1	1	Expectante dependiente
10	Personal	Autoridades (UAI) y otros recursos Humanos		2	2	Expectante dependiente
12	Proveedores	Bienes de consumo, Bienes Tecnológicos, bienes muebles, material para la preservación de activos, material bibliotecario)		12	12	Expectante dependiente
13	Usuarios interesados en realizar visitas guiadas en la BN	Organizaciones de la sociedad civil orientas a la educación (escuelas primarias, secundarias, universidades, terciarios, otras bibliotecas)		5	5	Expectante dependiente
		Otras organizaciones (empresas, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones del Estado)		3	3	Expectante dependiente
1	Áreas del organismo	Sustantivas (Procesos Técnicos, Adquisiciones e intercambio bibliotecario, Atención al Usuario, Preservación y Conservación/UPC, Tesoro Libros, Microfilmación y Digitalización, Unidad de la Biblioteca Digital Trapalanda, Comunicación, Publicaciones Acciones Comunitarias, Producción, Investigaciones)	13		13	Expectante peligroso
9	Organismos públicos	Administración Pública de la CABA (Administradores de Inmuebles del Estado, Jefatura del Gobierno de la Ciudad)	2		2	Expectante peligroso
13	Usuarios remotos	Usuarios no presenciales (servicio bibliotecario; temas varios; materiales de producción audiovisual (ciclos televisivos de literatura nacional, conciertos y grabaciones; Oyentes (de programas radiales))	5		5	Expectante peligroso
	Usuarios presenciales de los servicios bibliotecológicos	Lectores utilizan material no propio (intelectuales, general, lectores, coleccionistas, referencia general, referencia especializada)	6		6	Expectante peligroso
		Lectores asisten solo a la sala de lectura con material propio (ciudadanos que utilizan las instalaciones, estudiantes de maestría, universitarios y secundario)	4		4	Expectante peligroso
	Publico general interesados en las actividades culturales	Participantes (talleres artísticos y literarios; actividades académicas (jornadas y congresos); eventos culturales (muestras, exposiciones, homenajes, fotografías, concursos de historietas); Participantes interesado en otras asistencias técnicas (ferias del librito nacionales y provinciales, muestras itinerantes); participantes interesados en eventos culturales relacionado con políticas museográficas (muestras, ciclos de cine, jornadas, mesas redondas)	15		15	Expectante peligroso
5	Donantes	Derechos habientes (nacionales e internacionales) y Organizaciones (nacionales e internacionales)	4	4	0	Expectante dominante
1	Áreas del organismo	Sustantivas (Prensa y Difusión, Asuntos Jurídicos, División Mapoteca y Fototeca, Audioteca y Mediateca, Unidad de Archivo y Colecciones Particulares)	0	0	5	Latente demandante

G*	STAKEHOLDERS	DETALLE	P	L	U	CATEGORÍA
3	Comunidad	Nacional e internacional (Defensores de derechos humanos, general)			2	Latente demandante
7	Investigadores	Investigadores acreditados (independientes)			1	Latente demandante
8	Medio ambiente	Externo (personas interesadas en el cuidado del medio ambiente)			1	Latente demandante
9	Organismos de la sociedad civil	Nacional, Sudamericana e internacional (orientadas a la cultura, a la salud, a lo comunitario, a la educación)			4	Latente demandante
13	Usuarios presenciales de los servicios bibliotecológicos	Lectores que utilizan material no propio (audioteca y mediateca, no videntes)			2	Latente demandante
		Publico general (turistas, nativos, estudiantes primarios)			3	Latente demandante
6	Estudiantes	Alumnos interesados en cursos de capacitación ofrecidos por el organismo (personal interno y externo)			2	Latente discrecional

*Se identifica a cada *stakeholder* con la categorización efectuada en el capítulo 1.
Fuente: elaboración propia

A modo de cierre, surge que los *stakeholders* con mayor predominancia son los definitivos, los expectantes dependientes y los expectantes peligrosos. El resto son *stakeholders* expectantes dominantes, latentes dominantes y discrecionales.

Los *stakeholders* definitivos, con poder, legitimidad y urgencia, son: el apéndice estratégico de la organización; el mando medio de las actividades de administración, de gestión bibliotecaria y de gestión cultural; otras organizaciones públicas de la Administración Pública Nacional (Ministerio de Cultura de la Nación, el Ministerio de Educación, el Tesoro General de la Nación y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación) con las que se interactúa permanente; otras organizaciones públicas y privadas nacionales e internacionales con las cuales realizaron acuerdos de cooperación e integración; los profesionales en la disciplina bibliotecológica, en actividades culturales, en sistemas y en otras disciplinas específicas; los proveedores de los sistemas administrativos y del sistema integrado de gestión bibliotecaria; el público interesado en las actividades culturales provenientes de las escuelas, bibliotecas populares, organizaciones interesadas en la presentación de libros y jornadas; los sindicatos; los concesionarios o locatarios; y los investigadores institucionales por el fomento de las investigaciones en el organismo.

Los *stakeholders* dependientes, con legitimidad y urgencia, son: las áreas internas de apoyo del organismo (seguridad, auditoría interna, sistemas); los compradores de los bienes se encuentran en venta (publicaciones, fotocopias, microfilm); los docentes y estudiantes de grado, terciario y posgrado, los investigadores becarios; el resto de los proveedores de bienes de consumo, bienes tecnológicos, bienes muebles, bienes para la preservación de activos y, de material bibliográfico), los usuarios interesados en realizar visitas guiadas, el resto del personal;

otras organizaciones (de control, universidades, bibliotecas y organizaciones privadas; las autoridades del organismo y organizaciones externas interesadas en el cuidado del medio ambiente.

Los *stakeholders* peligrosos, con poder y urgencia son: las áreas internas operativas sustantivas, la Administración de Inmuebles el Estado y la Jefatura de Gobierno de la CABA por el dominio de la titularidad del inmueble; los usuarios presenciales y remotos; el público general interesado en actividades culturales.

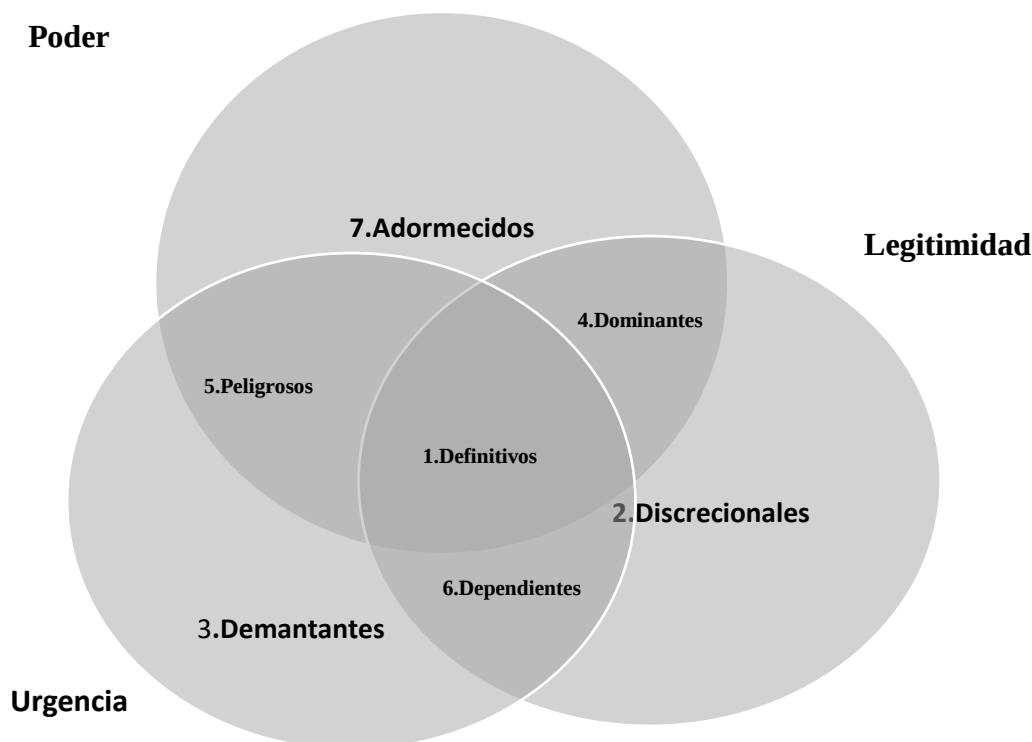
Los *stakeholders* dominantes, con poder y legitimidad, son los donantes del material bibliográfico. Los *stakeholders* demandantes, con urgencia, son: otras áreas internas del organismo de apoyo y sustantivas; la comunidad en general, las personas externas interesadas en el cuidado del medio ambiente, los investigadores acreditados independientes; los organismos de la sociedad civil a fines, los usuarios presenciales de los servicios bibliotecológicos (que utilizan material no propio en audioteca, mediateca y no videntes); el público en general (turistas, nativos, estudiantes primarios). Los *stakeholders* discrecionales, con legitimidad en la organización son aquellos estudiantes interesados en cursos de capacitación ofrecidos por el organismo interno o externo. No se identificaron *stakeholders* adormecidos con poder únicamente.

Por último, se señala nuevamente que se arriba a esta clasificación utilizando los datos de los capítulos previos y aplicando la metodología de trabajo señalada.

3.5. Conclusiones preliminares

Lo importante para la gestión es separar los *stakeholders* de aquellos que no lo son. Esto se debe a que, cuanto más amplia es la definición, mayor será la cantidad de partes interesadas involucradas. Esto implica también que, a medida que incrementa el número de las partes interesadas de una organización disminuye la capacidad de gestión de sus intereses y necesidades. De esta manera, y al tomarse como referencias las definiciones conceptuales expuestas, se relevaron, en principio, ciento ochenta y dos (182) *stakeholders*, prevaleciendo los externos sobre los internos, clasificándolos dentro de catorce (14) grupos. Sin embargo, si tomamos la definición amplia, sería imposible realizar una gestión que tuviera en cuenta todos los intereses y necesidades. De esta manera, los *stakeholders* con mayor predominancia son los definitivos, los expectantes dependientes y los expectantes peligrosos, el resto son *stakeholders* expectantes dominantes, latentes dominantes y discrecionales. Esta clasificación permite dar cuenta de cómo están siendo atendidos estos *stakeholders* en base la posesión de dichos

atributos en un contexto y tiempo determinado y, al mismo tiempo, sirve como herramienta para reconsiderar el lugar que se quiere asignar a cada uno de los mismos dentro de la estrategia organizacional como también para definir el tratamiento adecuado para cada uno de ellos. Se expone a continuación el gráfico del modelo de Mitchell, Agle and Wood (1997).



(1) Definitivo: el apéndice estratégico de la organización; el mando medio de las actividades de administración, de gestión bibliotecaria y de gestión cultural; otras organizaciones públicas de la Administración Pública Nacional (Ministerio de Cultura de la Nación, el Ministerio de Educación, el Tesoro General de la Nación y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación) con las que se interactúa permanente; otras organizaciones públicas y privadas nacionales e internacionales con las cuales realizaron acuerdos de cooperación e integración; los profesionales en la disciplina bibliotecológica, en actividades culturales, en sistemas y en otras disciplinas específicas; los proveedores de los sistemas administrativos y del sistema integrado de gestión bibliotecaria; el público interesado en las actividades culturales provenientes de las escuelas, bibliotecas populares, organizaciones interesadas en la presentación de libros y jornadas; los sindicatos; los concesionarios o locatarios; y los investigadores institucionales por el fomento de las investigaciones en el organismo.

(2) Discrecionales: los estudiantes interesados en cursos de capacitación ofrecidos por el organismo interno o externo.

(3) Demandantes: otras áreas internas del organismo de apoyo y sustantivas; la comunidad en general, las personas externas interesadas en el cuidado del medio ambiente, los investigadores acreditados independientes; los organismos de la sociedad civil a fines, los usuarios presenciales de los servicios bibliotecológicos (que utilizan material no propio en audioteca, mediateca y no videntes); el público en general (turistas, nativos, estudiantes primarios).

(4) Dominantes: los donantes del material bibliográfico

(5) Peligrosos: las áreas internas operativas sustantivas, la Administración de Inmuebles el Estado y la Jefatura de Gobierno de la CABA; los usuarios presenciales y remotos; el público general interesado en actividades culturales.

(6) Dependientes: las áreas internas de apoyo del organismo (seguridad, auditoría interna, sistemas); los compradores de los bienes se encuentran en venta (publicaciones, fotocopias, microfilm); los docentes y estudiantes de grado, terciario y posgrado, los investigadores becarios; el resto de los proveedores de bienes de consumo, bienes tecnológicos, bienes muebles, bienes para la preservación de activos y, de material bibliográfico), los usuarios interesados en realizar visitas guiadas, el resto del personal; otras organizaciones (de control, universidades, bibliotecas y organizaciones privadas; las autoridades del organismo y organizaciones externas interesadas en el cuidado del medio ambiente.

(7) Adormecidos: otros no relevados.

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

6.1. Conclusiones

La formulación del tema de esta investigación esta fundamentalmente centrada en analizar la estrategia organizacional de la biblioteca nacional en función del principio de gobernanza moderna de vinculación con sus partes interesadas para lo cual se respondieron los objetivos específicos planteados sintetizándose a continuación acerca de las principales conclusiones parciales arribadas. Tal como se menciona en el marco teórico, se continua sin una ley para bibliotecas nacionales a través de la generación de una política pública consistente funciones que sean determinadas para y con la sociedad como forma de evitar que las mismas sean alteradas durante transiciones políticas dándole continuidad. Respondiendo al interrogante planteado acerca de lo que esperamos como nación de una Biblioteca Nacional es fundamental que sea definida según el enfoque de la gobernanza considerando la participación de los *stakeholders* en todas las etapas del proceso de gestión de la política pública.

La descripción de la problemática y el relevamiento de la estrategia organizacional durante el período de gestión 2008-2015 responden al objetivo estratégico 1, permitiendo identificar a los *stakeholders* de la organización y la descripción de los objetivos recíprocos. La descripción de estrategia organizacional muestra que la misma abarca seis categorías, las cuales fueron ejecutadas en distinto grado. Aquellas que resultaron prioritarias durante la gestión son: la actividad de gestión bibliotecaria, la gestión de la actividad cultural y la gestión del servicio al usuario mientras que el resto de las actividades, no fueron el foco de atención; tratándose de una política pública que cumple una función social, educativa y cultural; ofreciendo una igualdad de acceso a la información ya sea en forma presencial o remota; mejores servicios de información, mayor comunicación con la ciudadanía. Por otra parte, considerando definiciones y funciones internacionales, la estrategia organizacional de la Biblioteca Nacional se hizo más extensiva dado que incluye gestión de servicios al usuario, la formación de recursos humanos en la materia y la difusión del patrimonio cultural de la nación a través de actividades de culturales realizadas. No obstante, el relevamiento de la estrategia organizacional es insuficiente sino se articula con el reconocimiento de los intereses y expectativas de las partes interesadas, pues es justamente en relación a ellas, que se ejercen las diferentes acciones, son quienes resultan ser beneficiados o perjudicados por la política pública implementada. La identificación de los *stakeholders* representa un intento de comprender que tan articulada se encuentra la gestión de la organización frente a las partes interesadas. En este primer análisis

se observa que la organización presenta una alta cantidad y variedad de *stakeholders*, de los cuales en su mayoría son *stakeholders* externos.

El relevamiento de las tecnologías de gestión utilizadas responde al objetivo específico 2 y se desprende tanto del análisis de la estrategia, los DCI y el análisis de los resultados de la gestión. Las organizaciones públicas y, en este caso, la Biblioteca Nacional deben adoptar tecnologías de información para poder identificar, escuchar e interpretar los requerimientos de los *stakeholders* en acciones concretas. Bajo este aspecto puede visualizarse que la organización utiliza determinadas tecnologías de gestión como medio de comunicación con sus *stakeholders* internos o externos. Aquellas que se desprenden del análisis de la estrategia organizacional y los DCI son: los presupuestos (misión, visión y objetivos); las normativas de creación; otras normativas; los convenios; el diseño la página web y el catalogo en línea; los sistemas de información como el sistema integral de gestión bibliotecaria y el repositorio digital; los comités; las comisiones; el buzón de sugerencias; el libro de quejas; los informes de gestión; las memorias; las metas físicas. Sin embargo, la existencia de dichas tecnologías de información no significa que hayan sido utilizadas con el objetivo de plasmar en forma concreto los requerimientos de los *stakeholders* en la misión, objetivos, y acciones de la organización. Al mismo tiempo, del análisis de los resultados de la gestión surgen otras herramientas utilizadas, tales como el equipamiento tecnológico, la utilización de dispositivos varios en las muestras y la producción audiovisual.

El análisis del gasto público, de los déficits institucionales y los resultados de gestión responde al objetivo específico 3 permitiendo efectuar una primera aproximación acerca de los factores que inciden en la ponderación de los *stakeholders* identificados y dar cuenta de una visión integral acerca del abordaje de los principios del enfoque de la gobernanza moderna como también definir ejes de trabajo para continuar fortaleciendo dichos aspectos.

El desglose de los gastos incurridos considerando la estrategia organizacional muestra una tendencia creciente en gastos vinculados con la actividad de apoyo, en segundo lugar, se corresponde a la actividad de gestión bibliotecaria y en tercer lugar a la actividad de gestión de la actividad cultural infiriéndose los *stakeholders* internos que mayor relevancia le asigna e impactan sobre los *stakeholders* externos vinculados especialmente con los principios de gobernanza moderna que hacen a la rendición de cuentas, comportamiento ético, transparencia y respeto de las partes interesadas.

La descripción de los déficits institucionales que surgen de la implementación de la política educacional y cultural en el organismo son varios y muestran una serie de falencias importantes que inciden directamente tanto en forma positiva como negativa sobre el

cumplimiento de la misión organizacional. Sin embargo, no existen iniciativas por parte de la gestión en incluir estos aspectos dentro de la formulación de la estrategia organizacional, especialmente en lo referente a políticas de gestión de los recursos humanos considerando que el mayor gasto público se destina en gastos en personal incidiendo en todos los principios de la gobernanza moderna.

El análisis de los resultados de la gestión pretende efectuar una apreciación sobre el cumplimiento de los objetivos evidenciándose que existen aspectos que requieren ser fortalecidos especialmente en lo que refiere a la atención de *stakeholders* externos y a los principios vinculados con el respecto de los intereses, la participación y la cooperación. No existe una promoción de una cultura de planificación orientada al logro de los objetivos a través de mecanismos de control y seguimiento de las iniciativas estratégicas como así tampoco acciones de fortalecimiento, mejora y ajuste que contribuyan al cumplimiento de lo planificado en relación con los objetivos de gobierno y las políticas establecidas. Si bien, se ha presentado un grado de cumplimiento razonable de los objetivos presupuestarios planificados, se desprende que resulta necesario fortalecer la ejecución de las actividades sustantivas e incluir dentro de las políticas presupuestarias el fortalecimiento de las actividades de apoyo.

De esta manera, se concluye con la identificación de los principales *stakeholders*, la descripción de los objetivos recíprocos entre los mismos y la organización y su relación con los principios en materia de gobernanza moderna: 1) el respeto por los intereses de las partes interesadas incluye la calidad de los servicios ofrecidos y la gestión del capital humano; 2) el comportamiento ético incluye la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas como así también el cuidado por el medio ambiente; 3) la transparencia; 4) la rendición de cuentas que incluye los procesos de evaluación y control como así también la corresponsabilidad; 5) la gestión por resultados que incluye aspectos de coordinación estratégica y otras actividades vinculadas con actividades sustantiva y de apoyo; 6) la colaboración; 7) la participación de los *stakeholders* en el proceso de gestión de políticas públicas.

Los resultados obtenidos a partir de lo expuesto previamente conjuntamente con la descripción de las principales relaciones que tiene cada *stakeholder* con la organización permiten efectuar una primera ponderación de los *stakeholders* según el enfoque de gobernanza moderna clasificándolos según el Modelo de Mitchel, Agle and Wood (1997) en base a la posesión o combinación de los atributos de poder, legitimidad y urgencia considerando las siguientes categorías: definitivos, expectantes dependientes, expectantes peligrosos,

expectantes dominantes, latentes potenciales, latentes demandantes y latentes discrecionales en función de la combinación que se de los atributos de poder, legitimidad y la urgencia.

Gestionar a través del concepto de gobierno de los *stakeholders* requiere tenerlos identificados y clasificados para conocer la conveniencia y actuación de cada *stakeholder* y la estrategia que debe utilizarse con cada uno de ellos. Los resultados arrojan que no se puede analizar la congruencia o discrepancia de “lo que dice” y “realmente hace” la Biblioteca Nacional debido a que no se plasman por escrito los requerimientos de los *stakeholders* en la estrategia organizacional. La organización debe estar perceptiva a sus demandas, intereses y expectativas, para que luego, puedan ser incorporadas en la visión, misión, objetivos estratégicos y políticas. Además, la desestimación y la marginación de unos intereses respecto de otros comprometen el logro de los resultados de las políticas públicas implementadas. Por ello, es que atender a las necesidades de los *stakeholders* dentro del límite de las necesidades sociales generaría un impacto positivo en su esfuerzo de satisfacción multi-*stakeholder* y objetivos de gobierno en miras de del desarrollo sostenible.

6.2. Aportes a futuras líneas de investigación

Luego de haber procurado responder al objetivo general y los objetivos específicos es también valioso profundizar con más detalle los temas relevados. Al respecto, este aporte debe ser entendido considerando el espacio temporal del mismo y necesita ser completado a través de la mirada de especialistas que analicen el contexto y los impactos en la materia en el ámbito del territorio. Analizar los efectos de las políticas públicas generadas a través de las bibliotecas nacionales constituye un papel esencial en las áreas del conocimiento, en el escenario global, en la formación de identidades territoriales específicamente en todo lo referente a la preservación, conservación y difusión del patrimonio cultural nacional como así también para la conformación de una política nacional de información y la democratización del conocimiento.

También requiere que se utilicen ciertas tecnologías de gestión para plasmar los objetivos recíprocos entre los *stakeholders* y la organización, dado que en este trabajo se realiza una primera inferencia.

Pero, fundamentalmente, esta investigación constituye un recurso para las investigaciones que se encuadren dentro del ámbito de gestión de políticas culturales dado que permite reflexionar sobre la función cultural de la Biblioteca Nacional y el rol de esta última en términos de la gobernanza moderna y su vinculación con las partes interesadas.

6.3.Propuestas

La Biblioteca Nacional necesita encarar un plan de acción de manera de poder alcanzar un buen gobierno basado en los principios de la gobernanza moderna. En función de lo expuesto en este trabajo se efectúan proposiciones que debe afrontar la organización en materia de gobernanza moderna y vinculación con los *stakeholders*:

6.3.1. Respeto de los intereses de las partes interesadas

Se encuentra orientado a generar las condiciones básicas que hacen a la calidad en el servicio ofrecido en lo concerniente al servicio de gestión al usuario, de gestión bibliotecaria, de gestión cultural y de formación bibliotecaria como así también a la calidad en la gestión del empleo público buscando brindar una respuesta satisfactoria a todas las partes interesadas donde exista compromiso de las autoridades en el respeto por los intereses de las partes interesadas. Los aspectos a fortalecer hacen referencia a:

Calidad en el servicio ofrecido

- Realizar evaluaciones de la percepción de los ciudadanos mediante la realización de encuestas de satisfacción a los usuarios.
- Mejorar el sistema de reclamaciones y sugerencias.
- Permitir a los usuarios realizar las consultas y trámites por el canal deseado.
- Elaborar un manual de calidad del usuario conjuntamente con el desarrollo de indicadores.
- Continuar con el servicio del repositorio institucional.
- Continuar con el desarrollo del catálogo en línea de acceso público (OPAC) para los objetos digitales disponibles en la biblioteca y en la red, así como el desarrollo de contenidos digitales para propiciar la democratización del acceso a la información y la cultura posibilitando mayor visibilidad y accesibilidad usuaria presencial y remota.
- Avanzar en el análisis de la calidad de las opciones de búsqueda del catálogo en línea y los resultados (funciones, diseño y contenido).
- Replantear el circuito de trabajo de manera que se plasme en el SIGB Aleph el proceso real y relevar las necesidades de capacitación de cada sector y de cada agente en relación al uso de los módulos y de cómo plasmar los procedimientos en él.

- Resolver cuestiones de la parametrización de cada módulo; de planificación y revisión de errores; mejorar el módulo de circulación y; finalizar con el proceso de implementación del módulo de informe de estadísticas y seriadas como así también avanzar en la elaboración de políticas para la utilización del módulo de objetos digitales que contemple a cada sala y todos sus materiales.
- Profundizar instancias de revisión de los procedimientos de todos los tipos de préstamos de material internos y externos; las excepciones para las salas de colecciones especiales para la acreditación de los investigadores; la cantidad de material a consultar y establecimiento de diferentes unidades de préstamo de todas las salas.
- Abordar integralmente todas las cuestiones mencionadas en lo que respecta al control de calidad y seguridad de los datos.
- Disponer de áreas de acceso restringido y equipamiento de elementos y materiales necesarios.
- Avanzar en el análisis de las políticas de preservación, restauración y conservación aplicadas en el material bibliográfico bajo custodia.
- Profundizar las instancias de los procesos de reformulación del procedimiento de desarrollo de colección y adaptarlo al SIGB *Aleph* como también evaluar la estructura y funciones asignadas para resolver si se optará por centralizar o descentralizar las tareas en él.
- Avanzar en la catalogación completa y exhaustiva del material biblio-hemerográfico, las nuevas cargas de registros de material, el control de autoridades, la calidad de los registros bibliográficos, los tiempos de procesamiento y disponibilidad de los materiales para el público. En materia de catalogación se requiere avanzar en la fiscalización de la conformación y acrecentamiento del catálogo, realizar una planificación retrospectiva del material a catalogar, y desarrollar de controles de calidad más rigurosos.
- Contemplar en las instancias de corrección y el enriquecimiento de los registros bibliográficos dentro del manual de procedimiento de catalogación.
- Continuar con el inventario y confeccionar listados de todos los materiales bibliográficos cargados en el sistema como así también aquellos que no lo están y se encuentran bajo custodia de las salas especiales.
- Comenzar a efectuar la valuación contable y patrimonial de las colecciones bibliográficas.
- Determinar el universo del material a digitalizar y efectuar un plan de microfilmación y digitalización.

- Avanzar con la utilización del módulo de informes y estadísticas, con el módulo de administración de objetos digitales y, con el desarrollo del catálogo en línea de acceso al público.
- Establecer un plan de formación permanente de los docentes y concursar dichos cargos;
- Revisar y actualizar del plan de estudios vigente.
- Planificar adecuadamente los gastos y recursos necesarios para que la escuela de bibliotecarios trabaje adecuadamente.
- Ampliar las actividades de extensión cultural considerando todos los intereses de las partes interesadas.
- Determinar criterios de gratuidad o arancelamiento y el detalle de los pagos a efectuar cuando corresponda de manera de garantizar la transparencia e igualdad en el otorgamiento de la cesión de salas.
- Fomentar que el archivo histórico institucional disponga de copia de las memorias, normativa, publicaciones, catálogos y todo material generado por la Biblioteca Nacional.
- Continuar con el desarrollo del mapa de la lengua y mapa celeste de editoriales en el Museo del Libro y de la Lengua.

Gestión del capital humano

- Definir y garantizar procedimientos de gestión de recursos humanos eficientes vinculados con: la gestión de los legajos del personal; la liquidación de haberes; el control de ausentismo y; la comunicación de novedades del personal.
- Elaborar un sistema de planificación, ejecución y rendición eficiente de desempeño; profundizar en las actividades de capacitación que ofrece el organismo; fomentar la escolarización de los empleados públicos; desarrollar de las competencias básicas; reconocer las competencias adquiridas por procesos no formales y/ o por la experiencia laboral.
- Implementar un programa de compensaciones y beneficios que fomente: la rotación del personal entre distintos sectores; la flexibilidad en los turnos y horarios de trabajo dependiendo del sector del trabajo y tipo de tarea que realiza; la promoción de la iniciativa; el desarrollo de equipos de trabajo en el marco de la calidad; el incremento de la satisfacción de los empleados con el trabajo que realizan; el fomento del liderazgo de los directivos y la participación de los empleados.

- Brindar atención y apoyo a los empleados en lo referente a las relaciones humanas y laborales fomentando: políticas de equidad de género y no discriminación; el desarrollo personal y profesional; el buen clima de trabajo; la aplicación de los derechos laborales.
- Disponer las medidas necesarias a fin de contar con planes de higiene y seguridad, accidentes y enfermedades de trabajo y, condiciones mínimas de higiene y seguridad.

6.3.2. Comportamiento ético

Se encuentra orientado a la producción de bienes y servicios con economía, eficiencia y eficacia respetando los valores y derechos compartidos inmersos en la cultura de la sociedad para el logro del desarrollo sostenible. Los principales aspectos a fortalecer hacen referencia a:

- Generar una política ambiental a través de la elaboración de planes, programas o manuales de buenas prácticas ambientales integrales redactados de acuerdo a las necesidades que incluya entre otras prácticas: la despapelización, la reducción en el uso de la energía, el reciclaje, la seguridad en el trabajo, la reducción de la contaminación.
- Contar con sistema integral e integrado de seguridad contra incendio, robo e inundación, daño intencional, que incluya la elaboración de un plan de acción que contemple la reparación preventiva y regularización de aspectos deficientes, de modo de determinar prioridades y poder disponer de recursos suficientes para asegurar la funcionalidad y seguridad de las personas e instalaciones edilicias.
- Avanzar en el análisis de las políticas de preservación, restauración y conservación aplicadas en el material bibliográfico bajo custodia del organismo.
- Generar propuestas enfocadas en lograr la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones a través de una mayor simplificación, coordinación de las tareas e introducción de mejoras normativas.
- Garantizar la seguridad de los datos.

6.3.3. Transparencia

Se encuentra orientado a generar las condiciones básicas para la puesta a disposición en forma clara, concisa y oportuna de toda aquella información sobre políticas y decisiones que requieran o afecten a sus partes interesadas como así también dotar a la organización de los

instrumentos necesarios para incrementar la eficiencia en la gestión de los recursos y servicios públicos. Los aspectos a fortalecer en materia de transparencia hacen referencia a:

- Garantizar de manera continua e integral la seguridad de los sistemas de información del organismo. En este punto, se requiere un compromiso por parte de todas las áreas que conforman el comité de seguridad de sistemas y la contratación de un especialista en el tema que disponga de las herramientas requeridas para llevar adelante dichas tareas como así también la capacitación de las áreas intervinientes.
- Revisar de las causales de demora en el pago de las concesiones y realizar las licitaciones correspondientes conforme a la normativa vigente, continuar con la tramitación la titularidad del espacio que ocupa el organismo y, realizar las diligencias que sean necesarias para obtener la condonación de la deuda de ABL y su desgravación impositiva. En este punto, se deberá arbitrar las medidas necesarias para efectuar la confección de planos que correspondan.
- Elaborar de un plan de contrataciones anual y plurianual para todos los años y disponer las medidas necesarias para dar cumplimiento a la normativa de compras y contrataciones que rige la materia. Asimismo, se sugiere verificar que la comisión de recepción suscriba las respectivas actas y quede copia de las mismas en la actuación administrativa. También, se sugiere intimar a la comisión evaluadora que rechace todo pagaré en custodia que supere el monto máximo permitido y retomar las tareas iniciadas con el objeto de continuar y finalizar la suscripción completa de los convenios mencionados.
- Establecer mecanismos de control para la registración y rendición de los gastos y generar instructivos de rendición de cajas chicas y fondos rotatorios de acuerdo a la normativa en cuanto al tipo de gasto, justificación y comunicación a patrimonio, en el caso que se compre un bien inventariable. Asimismo, resulta fundamental arbitrar las medidas necesarias para dar de baja las cuentas bancarias no utilizadas.
- Atender cuestiones de separación de funciones entre la registración, autorización y pago de las operaciones de manera de obtener un sistema de supervisión y control eficiente. Asimismo, se sugiere efectuar la valuación contable conforme con las normas contables que rigen para la administración pública nacional y, procurar dar cumplimiento a la normativa vigente dentro de las pautas y plazos previstos por la Contaduría General de la Nación.
- Arbitrar las medidas necesarias para que toda novedad vinculada con bienes inventariables cuente con la intervención del área de patrimonio y economato ya sea en compras por

licitaciones, contrataciones directas, fondos rotatorios o cajas chicas. En todos los casos, en la actuación administrativa que corresponda según el caso, debe constar su intervención.

- Garantizar un eficiente sistema de control interno que garantice que todo acto administrativo cuente con el dictamen jurídico como así también en relación a aspectos formales que pudieran ocasionar vicios o nulidades de los mismos.
- Definir un procedimiento para el otorgamiento de las comisiones y adscripciones conforme la normativa vigente que los regula. Por un lado, en determinar si corresponde su autorización en virtud a la modalidad de contratación del empleado. En segundo lugar, en brindar la figura de adscripción o comisión según corresponda al caso analizado.
- Garantizar un adecuado cumplimiento al régimen de liquidación de viáticos, arbitrando las medidas necesarias a fin de que no se abonen gastos no autorizados, sin rendición o que superen lo autorizado. Asimismo, se deberán desarrollar medidas de control a los efectos de mantener actualizados y completos los expedientes de liquidación de viáticos.
- Impulsar la actualización y aprobación de la estructura organizativa de aperturas inferiores al primer nivel. Se trata de un desafío organizativo cuyo diseño y ejecución requiere un análisis muy cuidadoso que supone un proceso de negociación permanente entre las áreas. También, se requiere actualizar la asignación de responsabilidades y funciones entre de modo de garantizar un control por oposición y separación de funciones.
- Elaborar políticas y procedimientos en las áreas de gestión cultural, formación bibliotecaria y recursos humanos. En relación a este último, la normativa deberá incluir los procedimientos para la liquidación general de haberes, así como aquellos procedimientos para el manejo de situaciones especiales tales como: abandono de trabajo; renunciaciones; fallecimientos y embargos de haberes. Asimismo, se sugiere debe delimitar en cada caso las funciones de los responsables de todos los procesos, teniendo en cuenta una separación de funciones que garantice el control interno de los mismos.
- Facilitar la búsqueda y el acceso a la información pública⁴⁴ a través de su página oficial.
- Publicar en forma completa, actualizada, por medios digitales y en formatos abiertos, los ítems incluidos en la ley, en especial: a) la nómina de personal, detallando sus respectivas funciones y posición en el escalafón salarial; b) el presupuesto asignado y el estado de ejecución actualizado; c) las transferencias de fondos recepcionadas o realizadas; d) el listado de las contrataciones públicas, e) todo acto o resolución, de carácter general o particular; f) los informes de auditorías o evaluaciones, internas o externas, g) los permisos,

⁴⁴ Ley 27275 de acceso a la información pública.

concesiones y autorizaciones otorgados y sus titulares; h) todo mecanismo o procedimiento por medio del cual el público pueda presentar peticiones; i) un índice de trámites y procedimientos que se realicen ante el organismo, así como los requisitos y criterios de asignación para acceder a las prestaciones; j) las declaraciones juradas de aquellos sujetos obligados a presentarlas en sus ámbitos de acción.

6.3.4. Rendición de cuentas

Se encuentra orientado a impulsar la generación de explicaciones por parte de los funcionarios públicos por las acciones u omisiones en el desempeño de las funciones conferidas en su cargo. De alguna manera, se pretende ir hacia una administración eficaz, innovadora y que rinde cuentas de su gestión. Los aspectos a fortalecer hacen referencia a:

- Desarrollar de informes de gestión, memorias y evaluaciones de calidad.
- Facilitar la inspección en materia de personal y procedimientos.
- Disponer de las medidas necesarias para que la determinación de los usuarios y roles sean definidos respetando un sistema de control interno adecuado que contenga diferentes niveles de autorizaciones y sigan un procedimiento de trabajo considerando el control por oposición de las operaciones.

6.3.5. Gestión por resultados

Se encuentra orientado a promover la utilización de un conjunto de herramientas orientadas a mostrar los resultados de la gestión. Implica la utilización de la planificación estratégica y la definición de un modelo de seguimiento y evaluación de resultados. Los principales aspectos a fortalecer hacen referencia a:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del organismo, tanto del funcionamiento interno como de sus vínculos con el exterior, a través de lo cual se pueda: definir: los objetivos prioritarios, las estrategias, las conductas y políticas internas y el plan de acción por ciclo o periodo de gestión. Paralelamente, resulta conveniente definir un modelo de seguimiento permanente y evaluación de resultados.
- Diseñar y construir de un sistema de información de estadísticas e indicadores clave.
- Implementar una capacitación e instrucción al personal para la construcción de indicadores y la confección de informes de gestión. Se sugiere crear un área especializada dependiente

del máximo nivel, que tome a su cargo la tarea de centralizar toda la información en coordinación con las direcciones intervinientes. Asimismo, se deberá reforzar el plan de capacitación de modo que se incluyan aspectos relacionados con la elaboración, ejecución y rendición de cuentas de las actividades.

- Contar con un plan de gestión para cada ejercicio presupuestario, el desarrollo de metas físicas e indicadores de medición y la inclusión de rendición de los resultados en la memoria anual. Esto permitirá planificar con mayor certeza distinguiéndose los aspectos positivos y negativos en relación a las actividades que se encuentra desarrollando el organismo, los recursos invertidos y las metas que se propone.
- Encarar nuevos proyectos y facilitar todas las formas de innovación.

6.3.6. Cooperación

Se encuentra orientado a potenciar la sinergia, la interrelación y la generación de involucramiento entre las partes interesadas. Los aspectos a fortalecer en materia cooperación entre las partes interesadas apuntan tanto a los vínculos de cooperación interorganizacional como los intra organizacional y hacen referencia a:

- Impulsar el desarrollo de redes intra organizacionales para el aprovechamiento de los recursos que cada una de las partes integrantes dispone.
- Avanzar en el desarrollo de la red federal de bibliotecas públicas.
- Continuar con la celebración de convenios de cooperación con otras organizaciones afines fundamentadas en el logro de misión organizacional y para proporcionar mayor visibilidad a la producción editorial de todo el país.
- Retomar y encarar un reclamo más integral ante la Cámara Argentina del Libro y las editoriales por incumplimientos a la ley de depósito legal.
- Fomentar el intercambio de experiencias de calidad, modernización e innovación con otras organizaciones similares.
- Promover la realización de proyectos de modernización, asesorando y colaborando en la mejora de las áreas.
- Disponer las medidas necesarias para dar cumplimiento a la normativa de compras y contrataciones que rige la materia en conjunto con todas las áreas involucradas.
- Fomentar la comunicación y resolución de problemas entre áreas de medicina laboral, seguridad e higiene e infraestructura.

- Trabajar conjuntamente para fijar criterios de contabilización y valuación del patrimonio bibliográficos adecuados al tipo de material y la procedencia del mismo (compra, canje, donación y depósito legal).
- Continuar con el desarrollo de una metodología de trabajo en conjunto con todas las áreas para el desarrollo del repositorio digital sin transgredir las leyes vigentes sobre derechos de autor, a fin de optimizar el servicio, evitar la duplicación de trabajo y, utilizar racionalmente los recursos.
- Colaborar con el Ministerio de Cultura y las bibliotecas populares a través del programa de acciones comunitarias en relación al fomento de la lectura con las diversas comunidades, dirigiéndose especialmente a sectores sociales vulnerables con acceso restringido a la cultura.
- Profundizar el programa de donaciones con terceros.
- Continuar con el desarrollo de muestras itinerantes.

6.3.7. Participación de los *stakeholders*

Se encuentra orientado a proveer, facilitar y brindar accesibilidad de los ciudadanos en cualquier instancia del proceso de gestión de políticas públicas como también a incrementar la eficiencia en la comunicación con la ciudadanía e impulsar una administración más receptiva a sus demandas, a implantar mejoras organizativas que permitan incrementar la eficiencia de los procesos de gestión como así también al uso las tecnologías de la información y las comunicaciones. Los principales aspectos a fortalecer hacen referencia a:

- Facilitar la extensión y el uso efectivo de tecnologías de información y comunicación.
- Fomentar la participación de los ciudadanos a través de integrar los canales de atención con los *stakeholders* mediante: a) la implantación de oficinas y teléfonos de atención; b) la edición de manuales de buenas prácticas; c) la potenciación y ampliación de horarios de atención; d) la celebración de mesas de trabajo integradas; e) la identificación de los sectores de actuación.
- Desarrollar diversos tipos de encuestas de: calidad, opinión de capacitación, clima laboral, evaluación del desempleo, satisfacción, buzón de las sugerencias.
- Optimizar la página web institucional en relación la información disponible, su diseño y accesibilidad.

- Hacer uso de las redes sociales, correo electrónico, prensa y comunicación (notas en diarios, revistas, tv, radio)
- Continuar con el establecimiento de lineamientos generales para la producción de contenidos específicos en lo que respecta a las publicaciones del organismo a través de sus catálogos, revistas y libros. Ampliar el desarrollo de actividades relacionadas con la elaboración de dispositivos varios (juegos informáticos, analógicos, navegaciones informáticas, audios, cortometrajes) para las muestras y exposiciones.
- Impulsar la implementación de sistemas electrónicos de trámites internos en sectores no atendidos tales como en materia de recursos humanos y sistemas. Los sistemas electrónicos que pueden implementarse son: a) la mesa de ayuda en el área de sistemas; b) el sistema de legajo único electrónica; c) el sistema electrónico de gestión de licencias; e) la encuesta de calidad del servicio ofrecido disponible electrónicamente.
- Mejorar las relaciones públicas institucionales en cuanto al desarrollo de los canales de comunicación con las partes interesadas.

Las propuestas realizadas son preliminares, se basan en el relevamiento efectuado y están sujetas a la dinámica propia de la organización, su capacidad de auto diagnosticarse de manera objetiva y requieren de compromiso manifiesto por parte de los niveles superiores de la organización para establecer un plan de acción, ejecutarlo y efectuar el seguimiento permanente del mismo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias

- ABINIA. (29 de agosto de 2010). *Políticas públicas y leyes para bibliotecas nacionales*.
Obtenido de: <http://abiniabitacora.blogspot.com.ar/2010/08/politicas-publicas-y-leyes-de.html>
- AccountAbility, United Nations Environment Programme., stakeholder Research Associates Canada Inc. (2006). *De las palabras a la acción: El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. 2. (E. E. Versión en español a cargo del Instituto Nóos, Trad.) Londres: Autor. Obtenido de: www.accountability.org.
- Aguilar, L.F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. México: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Cunill Grau, N. (2004). *La democratización de la administración pública – Los mitos a vencer. Política y Gestión Pública*. Buenos Aires: F.C.E./CLAD.
- Camou, A. (1995). *Gobernabilidad y Democracia*. México: Cuadernos del Instituto Federal
- D'Alòs-Moner, A. (14 de julio de 2009). *Repositorios digitales: un concepto, múltiples visiones*. Obtenido de: <http://www.revistagestiondocumental.com/2009/07/14/repositorios-digitales-un-concepto-multiples-visiones/#sthash.SaaRsE6t.dpuf>
- Estévez, A. (s.f). *Construcción de una matriz de actores para políticas públicas y proyectos dentro de un contexto de reforma de estado*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales. Obtenido de: <http://www.polipub.org/documentos/matriz%20de%20actores.PDF>
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. (2004). *Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo y al Análisis Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Fuentes Romero, J. (2003). El concepto de Biblioteca Nacional a partir de los tres informes de la UNESCO sobre las bibliotecas nacionales: Sylvestre (1.987), Line (1.989) y Cornish (1.991). *Anales de documentación: Revista de biblioteconomía y documentación*. 6. (pp. 71-88). Obtenido de <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/2031>

- Fuentes Romero, J. (2005). Bibliotecas nacionales y sociedad del conocimiento: perspectivas de futuro. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. 18 (2). (pp. 135-156). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v28n2/v28n2a06>
- Franklin Fincowsky, Enrique B, y Krieger, Mario José. 2011. Capítulo 13: Diseño organizacional. *En Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. (pp. 325-354). México: Person Educación. (Krieger y Franklin; 2011; 329).
- Gaete Quezada, Ricardo Andrés. (septiembre 2009) *Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas*. Trabajo presentado en XV congreso de Asociación española de contabilidad y Administración de empresas (AECA). Valladolid, España. Obtenido de: <http://www.aeca.es/xvcongresoaecca/cd/6h.pdf>
- Gorrochategui, N., Casali, H., Frecia, G., & Gigante, V. (2012). *Adaptación de metodología de identificación y ponderación de stakeholders del MODELO DE MITCHELL, AGLE y WOOD*. Trabajo colaborativo curso: Aspectos Sociales del Management. Doctorado en Administración. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires (inédito).
- Hintze, J. (2012). *La evaluación de la efectividad de las organizaciones públicas (y la construcción de sus indicadores)*. Obtenido de: <http://www.top.org.ar>
- IFLA. (18 de mayo de 2010). *Manifiesto por las estadísticas*. Obtenido de: <http://www.ifla.org/files/assets/statistics-and-evaluation/publications/library-statistics-manifesto-es.pdf>
- Lau, E. (febrero 2005). Construyendo una nueva gobernanza a través del e-Gobierno: una visión de la OCDE. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 31. Caracas.
- Lorenzo de Membiela, J.B. (2009). Democracia, Gobernanza y desarrollo sostenible en la nueva gerencia pública. *Revista Aragonesa de Administración Pública*. 34. (pp.325-342) Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3067113>
- Longo, F. (2002). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. Barcelona: Instituto de Dirección y Gestión Pública (ESADE). Obtenido de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=771944>
- Longo, F. (febrero 2010). Ejes vertebradores de la gobernanza en los sistemas públicos. Un marco de análisis en clave latinoamericana. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 46. Caracas. Disponible en: <http://itemsweb.esade.edu/idgp/longo.pdf>
- López Guzmán, C. (2005). *Los Repositorios de Objetos de Aprendizaje como soporte a un entorno e-learning*. (Tesis de grado no publicada, Universidad de Salamanca,

- Salamanca, España). Obtenido de http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/56649/1/DIA_Repositoriosobjetos.pdf.pdf
- López Medina, A. (31 de agosto de 2006). *Beneficios de los repositorios institucionales para la comunidad universitaria*. Obtenido de: <http://www.madrimasd.org/blogs/openaccess/2006/08/31/39195>.
- Maturana, H. (s.f) Educación para la democracia. *La democracia es una obra de arte*.
- Mintzberg , H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ediciones El Ateneo.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of *stakeholders* identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 22, 1225-1240.
- Natera, A. (2004). La noción de la gobernanza como gestión pública participativa y reticular. *Documentos de trabajo “política y gestión”*. 2. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid. Departamento de política y sociología. Área de ciencia política y de la administración. Obtenido de: <http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/590/cpa040202.pdf;jsessionid=478FEBCA53A97D75B59DE2E6FDB5A807?sequence=1>
- Orera Orera, L. (noviembre de 2000). *Reflexiones sobre el concepto de Biblioteca*. Trabajo presentado en I Congreso Universitario de Ciencias de la Documentación: teoría, historia y metodología de la documentación en España, 14 al 17 de noviembre de 2000. Madrid, España. Obtenido de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Lorera.pdf>
- Oszlak, O., y Orellana, E. (1993). *El análisis de la capacidad institucional: Aplicación de la metodología SADCI*. Buenos Aires. Obtenido de: <http://www.oscarozlak.org.ar>
- Oszlak, Oscar. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *Revista posdata. Revista de Reflexión y Análisis político*. (2006). 11(Abr). Obtenido de: <Http://www.oscarozlak.org.ar>
- Pené, M. G. (noviembre de 2011). *Repositorios digitales, un camino hacia la democratización del conocimiento*. Trabajo presentado en 3 Congreso Internacional de investigación, La Plata, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1005/ev.1005.pdf
- Piccard, A. (2011). ¿Cuáles son los enfoques que explican el juego de los actores en el proceso de políticas públicas? *Cuadernos de Polibun.org*. 6. Buenos Aires: Asociación civil para

- el estudio de políticas públicas participativas (Polipub). Obtenido de: <http://polipub.org/documentos/cuaderno%20nro.%206.pdf>
- Rofman, A. (2007). *Participación de la sociedad civil en políticas públicas: una tipología de mecanismos institucionales participativos*. Trabajo presentado en la VI Conferencia Regional para América Latina y el Caribe: Salvador de Bahía, Brasil. Obtenido de: <http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/viewFile/9/6>
- Salvador, D. (noviembre de 2006). *Temario de Bibliotecoeconomía*. Obtenido de <http://www.diegosalvador.com/TEMARIOS%20BUENOS/TEMARIO%20BIBLIOT ECONOMIA.doc>
- UNESCO. (1971). *16.a reunión de la Conferencia General. V.1. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (CFS.71/VI.l6/S)*. Paris: Imprenta Polychrome. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114046S.pdf>
- Uvalle-Berrones, R. (septiembre-diciembre 2012). La administración pública en los imperativos de la gobernanza democrática. *Convergencia*. 19. 60. Toluca: México Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352012000300004 (p. 111-144)
- Villarreal Martínez, M. (2006). Mecanismos participativos en el diseño, formulación e implementación de leyes, políticas y programas sobre envejecimiento. *Política y Desarrollo*. 70. Santiago de Chile: Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE), División Población de la CEPAL. Obtenido de: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/27963/lcl2542e-P.pdf>
- Volpentesta, J. (2002). *Análisis y Gestión de la Productividad*. Buenos Aires: Ediciones Buyatti.
- Yin, R. (2003). Investigación sobre estudio de casos: Diseño y Métodos. *Applied Social Research Methods Series*. 5(2). Obtenido de: www.pdfactory.com

Bibliografía

- Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar, L.F. (octubre 2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 39. Caracas.
- Aguilar, L.F. (2008). *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*. Barcelona: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Cátedra de Liderazgos y Gobernanza Democrática.

- Burrell, G., y Morgan, G. (1980). *Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory*. Cornell University.
- Carmona, R.R. (s.f). Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: Elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo. Obtenido de: <http://www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Carmona.pdf>
- CLAD; NU (DESA). (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Aprobada por la V conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, 26-27 de junio de 2003, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Obtenido de <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>
- Dávila, J., Núñez, L., Sandia, B., Torrén, R., & Silva, J. (Agosto de 2005). *Repositorios institucionales y preservación del patrimonio intelectual académico*. Obtenido de: <http://webdelprofesor.ula.ve/ciencias/nunez/Articulos/Teleinformacion/AccesoLibreConocimientoInterciencia050809.pdf>
- Echevarría, K. (Ed.). (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Diálogo Regional de Política*. Washington, DC: BID. Obtenido de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35188978>
- García, E. (s.f.). *Repositorios en educación*. Obtenido de: <http://elizabeth-elblogdeeli.blogspot.com.ar/2011/01/uso-de-repositorios-en-educacion.html>
- Gordillo, A. (2013). Capítulo XIII: Agentes públicos. En A. Gordillo, *Tratado de derecho administrativo y obras selectas* (1 ed., Vol. 1, págs. XIII 1-33). Buenos Aires, Argentina: F.D.A. Obtenido de: <http://www.gordillo.com/tomo1.html>
- Harmon, M., y Mayer, R. T., & Harmon, M. T. (1999). *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. México D.F: Fondo de Cultura Económica Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Hintze, J. (2002). Control y evaluación de gestión y resultados. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal. 1*. Obtenido de: <http://www.top.org.ar>
- Hintze, J. (2003). *Instrumentos de evaluación de la gestión del valor público*. Trabajo presentado como ponencia en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Panamá, 28-31 de octubre de 2003. Obtenido de: <http://www.top.org.ar>
- Hintze, J. (2005). *Evaluación de resultados, efectos e impactos del valor público*. Trabajo presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de

- la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 de octubre de 2005. Obtenido de:
<http://www.top.org.ar>
- Iacoviello, M. (2006). Capítulo 20: Análisis comparativo por subsistemas. En K. Echevarria (Ed.), *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Diálogo Regional de Política* (pp.. 533-572). Washington, DC: BID. Obtenido de:
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35188978>
- Iacoviello, M., & Zuvanic, L. (2006). Capítulo 2: Argentina. En K. Echevarría (Ed.), *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Diálogo Regional de Política* (pp. 73-86). Washington, DC: BID. Obtenido de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=772020>
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Pretince Hall.
- Longo, F. (febrero de 2004). La calidad de los sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe: una metodología de evaluación. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 28. Caracas
- Longo, F. (2006). Capítulo 1: Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio. En *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina* (pp. 3-72). Washington, DC: BID. Obtenido de:
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35188978>
- Marradi, A., Archenti, N., & Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé.
- Oszlak, O. (1977). Notas críticas para una teoría de una burocracia estatal. *Documento CEDES/G.E* , 8 (Jul). Obtenido de: <http://www.oscarozlak.org.ar>
- Panebianco, Á. (1991). Comparación y Explicación. En G. Sartori, & L. Morlino, *La comparación en las ciencias sociales* (pp.. 81-150). Madrid: Alianza.
- Pené, M. G. (noviembre de 2010). *Nuevos servicios y productos bibliotecarios basados en entornos digitales*. Trabajo presentado en Festejando los 200 años de la Biblioteca, La Plata, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de:
http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1008/ev.1008.pdf
- Roth Deubel, A.-N. (2002). Capítulo V: La evaluación de las políticas públicas. En A.-N. Roth Deubel, *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación* (pp.. 135-166). Bogotá: Ediciones Aurora. Obtenido de:

http://www.unal.edu.co/diracad/catedras/mutis/2016-I/mutis_2016_I/docs/Bibliografia/6.%20Políticas%20p%C3%ABlicas%20-%20Andre%20-%20Roth.pdf

- Santos Alba de, C. G., Gálvez González, S., & Guzmán Campos, N. E. (2011). *Guía sobre los aspectos generales, citas y referencias para la redacción de acuerdo al Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. 3. (Español, Trad.) Universidad de Guadalajara. Obtenido de: <http://repositorio.cucea.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/34/1/PDF>
- Sartori, G. (1991). Comparación y Método Comparativo. En G. Sartori, & L. Morlino, *La comparación en las ciencias sociales* (pp.. 29-50). Madrid: Alianza.
- Sautu, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO. Obtenido de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo>
- Scarano, E. R. (2004). *Manual de redacción de escritos de investigación* (1 ed.). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Sylvestre , G. (1987). *Directrices sobre bibliotecas nacionales (PGI-87/WS/17)*. Unesco. Programa General de Información y UNISIST. Paris: Unesco. Obtenido de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000761/076173So.pdf>
- UNESCO. (1970). *Proyecto de recomendación sobre la normalización internacional de las estadísticas relativas a las Bibliotecas (16c/18)*. Paris: Unesco. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001609/160955sb.pdf>
- UNECE. (abril de 2007). *General presentation on the availability and relevance on indicators to measure the quality of work based on countries' practices*. (Documento de trabajo N° 4). Trabajo presentado en Seminar on the quality of work. Geneva, Switzerland. Obtenido de: <http://www.unece.org/stats/documents/2007.04.labour.htm>
- Vercelli, A. (2009). *Repensando los bienes intelectuales comunes: análisis socio-técnico sobre el proceso de construcción entre las regulaciones de derecho de autor y derecho de copia y las tecnologías digitales para su gestión*. (Tesis de doctorado con mención en Ciencias Humanas y Sociales, Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires, Argentina). Obtenido de: <http://www.arielvercelli.org/rlbic.pdf>

Material Legal

Decreto 1386/1996 de régimen legal de la Biblioteca Nacional. (diciembre 09 de 1996). *Boletín oficial de la nación, B.O.*; 09/12/1996. Poder Ejecutivo Nacional. Obtenido de: <http://www.infoleg.gob.ar>.

Decreto 1421/2002 reglamentario de la ley 25154. (agosto 09 de 2002). *Boletín oficial de la nación, B.O.*: 09/08/2002. Argentina: Poder ejecutivo nacional. Obtenido de: <http://www.infoleg.gob.ar>

Decreto 2749/2003 de aprobación de estructura organizativa. (enero 23 de 2003). *Boletín oficial de la nación, B.O.*: 23/01/2003. Argentina: Poder ejecutivo nacional. Obtenido de: <http://www.infoleg.gob.ar>.

Decreto 272/2007 de aprobación de Estructura organizativa de primer nivel operativo. (marzo 30 de 2007). *Boletín Oficial de la Nación, B.O.*:30/03/2007. Poder ejecutivo nacional. Obtenido de: <http://www.infoleg.gov.ar/>

Decreto 2011/2012 de modificación del Decreto 272/2007. (octubre 26 de 2012). *Boletín oficial de la nación, B.O.*: 26/10/2012. Argentina: Poder ejecutivo nacional. Obtenido de: <http://www.infoleg.gob.ar>.

Ley 24146 de administración financiera y control de administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional. (octubre 29 de 2001). *Boletín oficial de la nación, B.O.*: 29/10/1992. Argentina: Honorable congreso de la nación argentina. Obtenido de: <http://www.infoleg.gob.ar>

Ley 25154 marco de regulación del empleo público Nacional. (octubre 08 de 1999). *Boletín oficial de la nación, B.O.*: 08/10/1999. Argentina: Honorable congreso de la nación argentina. Obtenido de: <http://www.infoleg.gob.ar>

Ley 26337 de aprobación del presupuesto general para la administración pública nacional para el ejercicio 2008. (diciembre 28 de 2007). *Boletín Oficial de la Nación, B.O.*:28/12/2007. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Obtenido de: <http://www.infoleg.gov.ar/>

Ley 26422 de aprobación del presupuesto general para la administración pública nacional para el ejercicio 2009. (noviembre 21 de 2008). *Boletín Oficial de la Nación, B.O.*:21/11/2008. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Obtenido de: <http://www.infoleg.gov.ar/>

Ley 26546 de aprobación del presupuesto general para la administración pública nacional para el ejercicio 2010. (noviembre 27 de 2009). *Boletín Oficial de la Nación,*

B.O.:27/11/2009. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Obtenido de:
<http://www.infoleg.gov.ar/>

Ley 27729 de aprobación del presupuesto general para la administración pública nacional para el ejercicio 2012. (diciembre 28 de 2011). *Boletín Oficial de la Nación*, B.O.:28/12/2011. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Obtenido de:
<http://www.infoleg.gov.ar/>

Ley 26784 de aprobación del presupuesto general para la administración pública nacional para el ejercicio 2013. (noviembre 05 de 2012). *Boletín Oficial de la Nación*, B.O.:05/11/2012. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Obtenido de:
<http://www.infoleg.gov.ar/>

Ley 26895 de aprobación del presupuesto general para la administración pública nacional para el ejercicio 2014. (octubre 22 de 2013). *Boletín Oficial de la Nación*, B.O.:22/10/2013. Obtenido de: <http://www.infoleg.gov.ar/>

Ley 27008 de aprobación del presupuesto general para la administración pública nacional para el ejercicio 2015. (noviembre 11 de 2014). *Boletín Oficial de la Nación*, B.O.:18/11/2014. Obtenido de: <http://www.infoleg.gov.ar/>

Material de uso interno de la organización

Memorias institucionales de la Biblioteca Nacional (2008-2015).

Informes de auditoría de la Sindicatura General de la Nación (2008-2015).

Informes de auditoría de la Unidad de Auditoria Interna (2008-2015).

Informes de gestión internos de la Dirección de Cultura, Dirección Técnica Bibliotecológica, Dirección del Museo del Libro y de la Lengua. (2008-2015).

Páginas web consultadas

Biblioteca Nacional (BN): <http://www.bn.gov.ar/>

Información legislativa y documental (INFLOG): <http://www.infoleg.gov.ar/>

Jefatura de Gabinete de Ministros:
[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento estragico/index.htm](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estragico/index.htm).

Ministerio de Económica. Secretaria de Hacienda. Oficina Nacional de Presupuesto (ONP):
<http://www.mecon.gov.ar/onp/html/>

Sindicatura General de la Nación (SIGEN): <http://www.sigen.gov.ar/>

8. ANEXOS

ANEXO I

ABREVIATURAS

ABINIA	Asociación de Estados Iberoamericanos para el desarrollo de las bibliotecas nacionales de Iberoamérica
AGN	Auditoría General de la Nación
ABL	Alumbrado, barrido y limpieza
AC	Administración Central
ADAM	Módulo de Recursos Digitales
ALA	Asociación Latinoamericana de Bibliotecas
BN	Biblioteca Nacional.
AN	Administración Nacional
ARC	Módulo de Gestión de Informes y Estadísticas
CDC	Centro de datos de contingencia
CONEAU	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
CONICET	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
CSI	Comité de Seguridad de la Información
DCI	Déficit de la capacidad institucional
ENB	Escuela Nacional de Bibliotecarios
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
ISO	International Organization of Standardization
INAP	Instituto Nacional Profesión Administrativa
ISS	Instituciones de la seguridad social
MARC	Registro Catalográfico Legible por Máquina.
MECON	Ministerio de Economía
OD	Organismos descentralizados
ONP	Oficina Nacional de Presupuesto
OPAC	Catalogo en línea de acceso al público
RRA	Resource Description and Access
RS	Responsabilidad social
SGN	Sindicatura General de la Nación
SIGB	Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria
SINEP	Sistema Nacional de Empleo Público
UAI	Unidad de Auditoría Interna
UBA	Universidad de Buenos Aires
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

ANEXO II

CRONOGRAMA DE TAREAS

Actividad/tarea	Período
Revisión bibliográfica (Etapa exploratoria)	
Indagar acerca del estado actual de la investigación sobre el tema de los <i>stakeholders</i> . Efectuar una revisión bibliográfica acerca de los <i>stakeholders</i> y los principios de la gobernanza moderna. En este punto se realizará una revisión de la bibliografía existente. Identificar las tendencias existentes que sirvan de apoyo para el estudio de los <i>stakeholders</i> dentro de las organizaciones públicas. Clasificar a los destinatarios de políticas públicas. En este punto se relevará bibliografía que permitan identificar, clasificar y describir los destinatarios de las políticas públicas. Clasificar los mecanismos de participación en el proceso de gestión de las políticas públicas. En este punto se relevará bibliografía que permitan identificar, clasificar y describir los mecanismos de participación de los actores en el proceso de gestión de las políticas públicas. Seleccionar un (1) estudios de casos de organizaciones públicas de la Argentina pertenecientes a la administración pública nacional. Definir y justificar el estudio de caso seleccionado.	enero -marzo 2015
Identificar a los <i>stakeholders</i> de la organización y describir las principales relaciones entre la organización y los mismos en relación a la estrategia organizacional	
Analizar la estrategia organizacional durante el periodo 2008-2015.	abril -mayo 2015
Identificar los <i>stakeholders</i> de la organización en función de la estrategia organizacional.	junio 2015
Detallar las relaciones que mantiene cada <i>stakeholder</i> con la organización utilizando el plan de trabajo mencionado.	julio -agosto 2015
Describir las principales relaciones (funciones, objetivos e intereses) que mantiene <i>stakeholder</i> con la organización según el plan de trabajo mencionado.	septiembre - octubre 2015
Describir los mecanismos la participación de los <i>stakeholders</i> en el proceso de gestión de política mediante la utilización de tecnologías de información para identificar, escuchar e interpretar los requerimientos (intereses) de los <i>stakeholders</i> en la estrategia de la organización	
Analizar las tecnologías de información adoptadas por las organizaciones públicas para poder identificar, escuchar e interpretar los requerimientos de los <i>stakeholders</i> en acciones concretas.	noviembre - diciembre 2015
Examinar los factores que inciden en la ponderación de los <i>stakeholders</i> internos y externos de la organización en función del análisis de los principales déficits organizacionales que presenta la organización y detallar los resultados de la gestión.	
Análisis del gasto	enero -mayo 2016
Análisis de los déficits institucionales	enero- mayo 2016
Análisis de los resultados de la gestión	enero -mayo 2016
Ponderar a los <i>stakeholders</i> de la Biblioteca Nacional “Mariano Moreno” de la República Argentina durante el período 2008-2015, según modelo de: poder, legitimidad y urgencia Mitchell, Agle y Wood (1997) utilizando el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012).urante el período 2008-2015.	
Ponderación de los <i>stakeholders</i>	junio -julio 2016
Elaboración de las conclusiones finales	
Elaboración de las conclusiones parciales de relación entre los <i>stakeholders</i> , la estrategia organizacional, los factores que inciden en la ponderación de los <i>stakeholders</i> internos y externos; y los principios de la gobernanza moderna.	agosto - diciembre 2016
Revisión y correcciones	enero -junio 2017
Entrega del TFM	julio- diciembre 2017

ANEXO III

CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES

Unidad de Análisis: Biblioteca Nacional				
Tarea	Variable	Indicador	Categorías	Posibilidad de medición
Capítulo 1: Identificar dentro de la organización quienes son los stakeholders.				
Identificación de los stakeholders existentes en la organización.	Tamaño de los grupos de interés	Cantidad de stakeholders	Bajo: Cuando la cantidad de los stakeholders identificados en la organización corresponden a menos de cinco (5) grupos.	Elaboración de un listado de los stakeholders de la organización a partir del conocimiento vivencial e intuitivo de la organización.
			Alto: Cuando la cantidad de los stakeholders identificados en la organización es menor a cinco (5) grupos.	
Clasificación de los stakeholders según el ambiente.	Tipo de stakeholders según el ambiente	Miembro o grupo (%) que opera con la organización según el ambiente.	Stakeholder externo: se entiende el que opera fuera de la organización.	Elaboración de un cuadro que contenga el listado de los stakeholders, discriminados por tipo y una cuantificación de cada categoría (interno y externo). Se utilizará el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012), en el cual se desarrolla un esquema que permite identificar a los stakeholders y describir sus principales relaciones con la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.
			Stakeholder interno: se entiende el que opera dentro de la organización.	
Capítulo 1: Describir la relación (funciones e intereses) que tiene cada stakeholder con la organización.				
Clasificación de la responsabilidad que presenta los stakeholders para la organización.	Tipo de responsabilidad de la organización por el stakeholders. Se entiende que la organización tiene con respecto al stakeholder una responsabilidad que puede ser primaria, secundaria o terciaria.	Descripción de la responsabilidad del stakeholder con la organización	Responsabilidad primaria: se entiende los impactos que produce la actividad específica de la organización y que se traduce en acciones legales, financieras y/u operativas.	Elaboración de un cuadro que permita visualizar la responsabilidad del stakeholder con respecto a la organización. Se utilizará el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012), en el cual se desarrolla un esquema que permite identificar a los stakeholders y describir sus principales relaciones con la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.
			Responsabilidad secundaria: se entiende los impactos que produce la organización en los grupos que son interdependientes con ella, pero con los cuales no se establecen relaciones no contractuales.	
			Responsabilidad terciaria: se entiende aquellos impactos que produce la organización tendiente a mejorar determinados aspectos del entorno social mediante acciones no incluidas en la actividad específica de la organización.	
Relevamiento de la dependencia de la organización respecto a los stakeholders.	Grado de dependencia de la organización respecto a los stakeholders. Se entiende la subordinación que puede tener la organización expresada en términos de riesgo para su supervivencia y la intensidad de la relación de subordinación.	Descripción de la dependencia de la organización expresada en términos de riesgos y la intensidad de la misma.	Amenaza a la supervivencia (Alto): la existencia del stakeholder puede poner en riesgo la supervivencia de la organización.	Elaboración un cuadro que contenga el recurso estratégico y la dependencia de la organización en termino de riesgo e intensidad con respecto a sus stakeholders. Se utilizará el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012), en el cual se desarrolla un esquema que permite identificar a los stakeholders y describir sus principales relaciones con la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.
			Riesgo moderado (Medio): la existencia del stakeholder puede generar turbulencia en la organización, pero ésta puede reemplazarlo.	
			Sin riesgo (Bajo): la existencia del stakeholder no implica ningún riesgo para la supervivencia de la organización.	
			Absoluta (Alta): es la que se registra cuando la organización depende más del stakeholder	

			que lo que éste depende de la organización.	
			Moderada (Media): la dependencia es mutua entre organización y el <i>stakeholder</i> .	
			Nula (Baja): es la que se registra cuando la organización depende menos del <i>stakeholder</i> que lo que éste depende de la organización.	
Relevamiento de la importancia atribuida por la organización al <i>stakeholder</i> .	Tipo de importancia atribuida por la organización al <i>stakeholders</i> . Se entiende la consideración expresa del <i>stakeholder</i> por parte de la organización y la especificación de los niveles en los que se efectúa la mención. (nivel estratégico, responsabilidad social, otros).	Menciones de la consideración del <i>stakeholder</i> por nivel.	Nivel estratégico: se entiende que el <i>stakeholder</i> esté mencionado en los documentos públicos de la organización en su plan estratégico (visión, misión, objetivos, estrategias). Nivel de Responsabilidad Social: se entiende que el <i>stakeholder</i> esté mencionado en los documentos públicos de la organización en memorias de sustentabilidad, comunicaciones del progreso (CoP's). Otros: se entiende que el <i>stakeholder</i> esté mencionado en otros documentos públicos no contemplados en las categorías anteriores.	Elaboración de un cuadro que contenga número de menciones de cada <i>stakeholder</i> en la página web de la organización y/o en las fuentes secundarias consultadas según las categorías definidas. Se utilizará el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012), en el cual se desarrolla un esquema que permite identificar a los <i>stakeholders</i> y describir sus principales relaciones con la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.
Relevamiento de los objetivos de la organización respecto al <i>stakeholder</i> .	Clases de objetivos de la organización respecto al <i>stakeholders</i> . Se entiende la explicitación de los fines que persigue la organización respecto a cada parte interesada	Descripción de los objetivos de la organización con respecto a los <i>stakeholders</i> .	Objetivo A Objetivo B Se explican en el capítulo 1.	Elaboración de un cuadro que contenga las categorías en función de las palabras que utiliza la organización para hacer referencia a los <i>stakeholders</i> . Posteriormente se elaborará un cuadro que contenga número de menciones por categoría. Se utilizará el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012), en el cual se desarrolla un esquema que permite identificar a los <i>stakeholders</i> y describir sus principales relaciones con la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.
Relevamiento de los intereses que tiene cada <i>stakeholder</i> con la organización.	Clases de objetivos de los <i>stakeholders</i> respecto de la organización. Se entiende la explicitación de los fines que persigue el <i>stakeholder</i> respecto a la organización de referencia.	Descripción de los intereses de los <i>stakeholders</i> respecto de la organización.	Interés A Interés B Se explican en el capítulo 1.	Elaboración de un cuadro que contenga las categorías en función de las palabras que utilizan los <i>stakeholders</i> para hacer referencia a la organización. Elaboración de un cuadro que contenga número de menciones por categoría. Se utilizará el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012), en el cual se desarrolla un esquema que permite identificar a los <i>stakeholders</i> y describir sus principales relaciones con la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.
Capítulo 1: Analizar las tecnologías de información adoptadas por las organizaciones públicas para poder identificar, escuchar e interpretar los requerimientos de los <i>stakeholders</i> en acciones concretas.				

Clasificación de los mecanismos de participación y control.	Tipos de sistemas de participación y control	Descripción de los sistemas de participación y control empleados por la organización.	Resultados del relevamiento.	Elaboración de un listado que contenga los sistemas de participación y control que utiliza la empresa. Se utilizará la tipología que se considere adecuada según surja del análisis de la bibliografía especializada existente. Entre ellas, la propuesta por Adriana Rofman (2007) en la ponencia: “Participación de la sociedad civil en políticas públicas: una tipología de mecanismos institucionales participativos”.
	Tipo de recurso estratégico que usa la organización para el tratamiento de los <i>stakeholders</i> . Se entiende el empleo de mecanismos de interacción con sus <i>stakeholders</i> .	Descripción de los mecanismos de interacción empleados por la organización para interactuar con sus <i>stakeholders</i> .	Diálogo: se entiende la generación de espacios por parte de la organización para intercambiar opiniones, experiencias y expectativas con sus <i>stakeholders</i>. Persuasión: se entiende la interacción entre organización y <i>stakeholders</i> que consiste en que se reduzcan los fines en conflicto a valores comunes más elevados. Fines propios versus fines ajenos. Diversión: se entiende la interacción entre organización y <i>stakeholders</i> que consiste en mover los fines de la organización para distraer los medios de los <i>stakeholders</i>. Fines propios versus medios ajenos. Coacción: se entiende la interacción entre organización y <i>stakeholders</i> que consiste en exponer los medios propios para amenazar los fines ajenos. Medios propios versus fines ajenos. Acto de fuerza: se entiende la interacción entre organización y <i>stakeholders</i> que consiste en que la organización utilice medios propios contra los medios de los <i>stakeholders</i>. Medios propios versus medios ajenos.	Elaboración de un cuadro que contenga el recurso estratégico empleado por la organización para cada <i>stakeholder</i> . Se utilizará el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012), en el cual se desarrolla un esquema que permite identificar a los <i>stakeholders</i> y describir sus principales relaciones con la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.
Clasificación del involucramiento los <i>stakeholders</i> en la organización.	Grado de intensidad de la participación en la etapa de diseño, ejecución y evaluación	Descripción de la participación de los <i>stakeholders</i> en los documentos públicos de la organización (misión, objetivos, acciones).	Alto: Cuando la organización utiliza mecanismos de participación (en la etapa de diseño, ejecución, evaluación y toma de decisiones); y los mismos se encuentran plasmados en los documentos públicos de la organización (misión, objetivos y acciones). Medio: Cuando la organización utiliza parcialmente mecanismos de participación (en la etapa de diseño, ejecución, evaluación o toma de decisiones); y los mismos se encuentran plasmados en los documentos públicos de la organización (misión, objetivos o acciones). Bajo: Cuando la organización no utiliza mecanismos de participación (en la etapa de diseño, ejecución, evaluación y toma de decisiones).	Elaboración de un cuadro comparativo indicando mecanismo de participación utilizado y si posee documento público donde se encuentre mencionado. Análisis de los documentos (memorias e informes de gestión internos) para observar la intensidad de la participación en el proceso de gestión de la política pública. Análisis de la congruencia o discrepancia de lo que dice y realmente hace. Evaluación de lo que dice a través del plasmado concreto de los requerimientos de los <i>stakeholders</i> en la misión, objetivos y acciones. Evaluación de lo que se hace a través de la memoria del área y los informes de gestión.

Capítulo 1: Analizar la estrategia organizacional durante el periodo 2008-2015.				
Clasificación de la estrategia organizacional	Tipo de estrategia organizacional implementada.	Descripción de la estrategia organizacional	Gestión de la actividad bibliotecaria. Gestión de la actividad cultural. Gestión del servicio al Usuario Desarrollo y Fomento de investigaciones Formación de Bibliotecarios Desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional Gestión de actividades de apoyo. Se explican en el capítulo 1.	Análisis de los objetivos presupuestarios correspondientes al periodo 2008-2015. Análisis de los objetivos del organismo, responsabilidad primaria y acciones de cada una de las áreas que lo componen descritos en la normativa y sus modificatorios que aprueba la estructura organizativa de primer nivel operativo y sus modificatorios. Clasificación temática de los objetivos y políticas presupuestarias del organismo relevado durante el periodo analizado. Cotejo de la periodicidad de ejecución los objetivos y políticas presupuestarias durante el periodo analizado. Elaboración de un cuadro de resultados. Construcción de los objetivos estratégicos y objetivos específicos implementados por el organismo correspondiente al periodo analizado. Se utilizará como fuente de información: la normativa de creación y las leyes de presupuesto del organismo.
Relevamiento de la importancia de asignada a cada uno de los objetivos detallados en la estrategia organizacional	Nivel de presencia de los objetivos organizacionales en la formulación de la política presupuestaria de la organización.	Descripción del nivel de presencia de los objetivos organizacionales en la política presupuestaria de la organización.	Alta: cuando se presenta un grado de presencia superior al 75%. Media: cuando se presenta un grado de presencia entre el 50% y 75%; Bajo: cuando el grado de presencia es inferior al 50%.	Determinación del % de presencia en función del cuadro elaborado en el punto anterior. Análisis horizontal: Se suma por cada objetivo organizacional la cantidad de veces que estuvo presente durante el período en la política presupuestaria. Luego, se calcula el % dividiendo por el total de años del periodo (ocho). Análisis vertical: se suma la cantidad de objetivos organizacionales presentes por año. Realización del cálculo del % dividiendo dicha suma por el total de objetivos organizacionales (catorce). Se utilizará como fuente de información: la normativa de creación y las leyes de presupuesto del organismo.
Capítulo 2: Factores que inciden en la ponderación de los stakeholders: Análisis de los gastos, DCI y resultados de gestión.				
Clasificación de la capacidad institucional de recursos y gastos.	Tipos de gastos predominantes	Descripción de los gastos predominantes	Alta: cuando se presenta un grado de presencia superior al 50%. Media: cuando se presenta un grado de presencia entre el 50% y 25%; Bajo: cuando el grado de presencia es inferior al 25%.	Elaboración de cuadros que contienen el crédito vigente por tipo de gasto, actividad principal y año como así también el análisis de los recursos y gastos asignados a la organización en las leyes de presupuesto durante el periodo analizado. Se efectuará un análisis de contenido utilizando como fuente de información las políticas presupuestarias de la entidad por año.
Clasificación de los Déficit de capacidad Institucional (DCI)	Tipos de DCI relevados.	Descripción de los DCI identificados.	Déficit relacionado con leyes, reglas, normas y “reglas de juego”. Déficit relacionado con relaciones interinstitucionales: Déficit relacionado con la estructura organizacional	Análisis de los DCI de la organización durante el periodo analizado. Se efectuará un análisis de contenido utilizando como fuente de información: a) la información interna del organismo (informe de gestión de las áreas, memorias anuales de la institución, informes de ambiente de control y auditoría) y; b) la normativa específica

			interna y distribución de funciones: Déficit relacionado con la capacidad financiera y física de las agencias ejecutoras: Déficit relacionado con las políticas de personal y sistemas de recompensas: Déficit relacionado con la capacidad individual de los participantes en las agencias involucradas en el proyecto: Se explican en el capítulo 2.	para el organismo (decreto de estructura y leyes de presupuesto). Para el análisis de los DCI se utilizará el esquema de análisis de la capacidad institucional consistente en la aplicación de la metodología SADIC, elaborado por Oszlak O., y Orellana, E. (1993).
Clasificación de los resultados de gestión	Tipos de resultados obtenidos por objetivo de la estrategia organizacional	Descripción de los resultados obtenidos.	Resultados de la gestión de la actividad bibliotecaria. Resultados de la gestión de la actividad cultural. Resultados de la gestión del servicio al Usuario. Resultados del Desarrollo y Fomento de investigaciones. Resultados de la formación de Bibliotecarios. Resultados del desarrollo de normas orientadoras en bibliotecología nacional. Resultados de la gestión de actividades de apoyo. Se explican en el capítulo 2.	Análisis de la información interna del organismo: informe de gestión de las áreas, memorias anuales de la institución, informes de ambiente de control y auditoría; y de la normativa específica para el organismo: decreto de estructura y leyes de presupuesto. Se efectuará un análisis de contenido utilizando como fuente de información: a) la información interna del organismo (informe de gestión de las áreas, memorias anuales de la institución, informes de ambiente de control y auditoría) y; b) la normativa específica para el organismo (decreto de estructura y leyes de presupuesto).
Capítulo 3: Ponderar a los stakeholders de la Biblioteca Nacional				
Clasificación de los <i>stakeholders</i> de acuerdo al modelo de Mitchell and Wood. Poder: se entiende la capacidad del <i>stakeholders</i> de influenciar el comportamiento de la organización, de manera tal que la organización no lo habría hecho de otra manera.	Tipo de recurso empleado.	Recursos utilizados por los <i>stakeholder</i> para influenciar el comportamiento de la organización en la toma de decisiones.	Coercitivo: se entiende el poder que se fundamenta en la utilización de la fuerza física, o algún tipo de herramienta no contractual para manifestar reclamos a la organización por medios no contemplados por ella (expresados en capacidad de movilización (marchas) de expresión (presentación de solicitadas, notas periodísticas), utilización de TIC's, redes sociales, que incidan en la toma de posición de la organización influenciando su comportamiento. El indicador aquí podría ser si alguna de estas herramientas ha sido utilizada por el <i>stakeholder</i> en el último año, o si en la historia de la organización se tiene "memoria" de que haya sido utilizado alguna vez. (en ese caso se debería relatar brevemente la situación (como una excepción) Los valores serían: se utiliza una herramienta de presión no contractual/ no se utiliza. Utilitario: se entiende el poder que se fundamenta en la utilización recursos materiales, financieros. (manifestación expresa de dejar de utilizar los servicios o limitar la relación con la organización que implique cuestiones	Elaboración de un cuadro que contenga la ausencia o presencia del recurso empleado para ejercer el poder según el grupo de <i>stakeholder</i>. Realización de un relevamiento, a través de entrevista, observación directa o indirecta o alguna documentación pública de la organización. Se utilizará el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012), en el cual se desarrolla un esquema que permite identificar a los <i>stakeholders</i> y describir sus principales relaciones con la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.

			económicas), logísticos y tecnológicos.	
			Normativo: se entiende el poder que se fundamenta en la utilización a través de recursos simbólicos. (posicionamiento de un <i>stakeholder</i> de manera pública sobre alguna cuestión, que quede constancia en la documentación pública de la organización).	
Clasificación de los <i>stakeholders</i> de acuerdo al modelo de Mitchel and Wood. Legitimidad: se entiende la percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones.	Grado de sistema de legitimidad organizacional. Se entiende por legitimidad organizacional cuando abarca a toda la organización	Cantidad de reclamos (contractuales, juicios, quejas, presentaciones) efectuados por los <i>stakeholders</i>	Organizacional alto: se entiende que el <i>stakeholder</i> tiene la capacidad para efectuar un reclamo a la organización en términos contractuales. Se puede medir por la cantidad de juicios que tiene la organización. Organizacional medio: se entiende que el <i>stakeholder</i> tiene la capacidad para efectuar un reclamo a la organización en términos de las expectativas no cumplidas por parte de la organización. (en términos de quejas). Organizacional bajo: se entiende que el <i>stakeholder</i> tiene la capacidad de efectuar una presentación a la organización, pero no es habitual recibir reclamos por parte de él.	Elaboración de un cuadro que contenga la ausencia o presencia de reclamos realizados por los <i>stakeholders</i> . Realización de un relevamiento de los documentos públicos obrantes en el organismo tales como reclamos contractuales, juicios, quejas, presentaciones espontáneas, etc. Se utilizará el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012), en el cual se desarrolla un esquema que permite identificar a los <i>stakeholders</i> y describir sus principales relaciones con la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.
	Grado de sistema de legitimidad social. Se entiende por legitimidad social cuando abarca todo lo que queda fuera de la organización.	Cantidad de reclamos efectuados por los <i>stakeholders</i> a la organización en términos de representación (organizada, ad hoc, aislada)-	Social alto: se entiende que el <i>stakeholder</i> puede ejercer la representación de personas o intereses sectoriales y/o sociales, a través de estructuras reconocidas legalmente para presentar reclamos a la organización. Social medio: se entiende que el <i>stakeholder</i> puede presentar reclamos a la organización de manera poco articulada, generándose un grupo ad hoc para actuar ante la organización. Social bajo: se entiende el <i>stakeholder</i> individual que puede presentar reclamos a la organización de manera aislada, pudiendo potencialmente generar adhesiones en otro tipo de grupos más organizados.	Elaboración de un cuadro que contenga la ausencia o presencia de reclamos. Realización de un relevamiento de los reclamos realizados por los <i>stakeholders</i> por fuera de la organización tales como representaciones sindicales, movimientos de organizaciones de la sociedad civil constituidas, movimientos de organizaciones de la sociedad civil no organizados.
Clasificación de los <i>stakeholders</i> de acuerdo al modelo de Mitchel and Wood.	Grado de sensibilidad del reclamo	Conjunto de procedimientos internos establecidos por organización para atender los	Sensibilidad alto: cuando la organización cuenta con un procedimiento establecido en cuanto al tiempo habitual de gestiones de los <i>stakeholders</i> y de otro para el tratamiento de situaciones extraordinarias.	Elaboración de un cuadro que contenga discriminando la sensibilidad de la organización frente a los reclamos. Realización de un relevamiento de los procedimientos internos en los que se establece el cumplimiento en tiempo y forma de determinados reclamos para

Urgencia. se entiende que el reclamo del <i>stakeholder</i>. es sensible al paso del tiempo en cuanto a su atención y la criticidad que tiene para el <i>stakeholder</i>.		reclamos de los <i>stakeholders</i>.	Sensibilidad media: cuando la organización cuenta con un procedimiento establecido en cuanto al tiempo habitual de gestiones de los <i>stakeholders</i> y de otro para el tratamiento de situaciones extraordinarias. Pero, sin embargo, se han presentado en la organización quejas por incumplimiento de plazos o demoras de las gestiones. Sensibilidad bajo: cuando la organización no cuenta con un procedimiento establecido en cuanto al tiempo habitual de gestiones de los <i>stakeholders</i> y para el tratamiento de situaciones extraordinarias.	situaciones ordinarias y/p extraordinarias (críticas). Se utilizará el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012), en el cual se desarrolla un esquema que permite identificar a los <i>stakeholders</i> y describir sus principales relaciones con la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.
Clasificación los <i>stakeholders</i> de acuerdo al modelo de Mitchell, Agle and Wood.	Tipo de <i>stakeholder</i> según la combinación de los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia)	Combinación de los atributos (poder, legitimidad y urgencia) en cada <i>stakeholder</i> identificado.	Latente potencial: son los <i>stakeholders</i> que tienen poder. Latente demandante: son los <i>stakeholders</i> que tienen urgencia. Latente discrecional: son los <i>stakeholders</i> que tienen legitimidad. Expectante dependiente: son los <i>stakeholders</i> que tienen legitimidad y urgencia. Expectante dominante: son los <i>stakeholders</i> que tienen poder y legitimidad. Expectante peligroso: son los <i>stakeholders</i> que tienen poder y urgencia. Definitivo: son los <i>stakeholders</i> que tienen poder, legitimidad y urgencia.	Elaboración de un cuadro que contenga la clasificación los <i>stakeholders</i> de acuerdo al modelo de Mitchell and Wood para cada grupo identificado. Se utilizará el esquema de plan de trabajo elaborado por Gorrochategui, Nora, Casali, Horacio, Frecia, Gustavo y Gigante, Vanina, (2012), en el cual se desarrolla un esquema que permite identificar a los <i>stakeholders</i> y describir sus principales relaciones con la organización según el modelo de Mitchell, Agle y Wood.

ANEXO IV

GLOSARIO

Para el propósito de esta investigación, se aplican los siguientes términos y definiciones:

Actividades de apoyo: son aquellas tareas o acciones que lleva adelante la organización orientadas a brindar un servicio a toda la organización que sirva de sostén para el desarrollo de las actividades sustantivas.

Actividades sustantivas: son aquellas tareas o acciones que lleva adelante la organización orientadas al cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Biblioteca Nacional: es una organización pública presente en la estructura del Estado cuyas funciones consisten principalmente en custodiar, acrecentar, preservar, registrar y difundir la memoria impresa del país representada sobre cualquier soporte de material (impreso o digital). Las mismas implican la ejecución de actividades de gestión de bibliotecaria, cultural, el desarrollo y fomento de investigaciones, el desarrollo de normas orientadoras en bibliografía nacional, la formación de bibliotecarios y todo lo concerniente en el servicio que brinda al usuario.

Capacidad institucional: se trata de la disposición en uso de los recursos administrativos y de gestión de una organización pública para la aplicación de una política pública.

Crédito inicial: es el cálculo del presupuesto asignado a una organización pública que fue sancionado en la ley nacional de presupuesto.

Crédito devengado: se trata de una etapa de ejecución del presupuesto en la cual surge cuales son las obligaciones de pago de una organización pública por la recepción de conformidad de bienes o servicios.

Crédito vigente: es el cálculo del presupuesto con el que cuenta una organización pública a una fecha determinada que incorpora las modificaciones presupuestarias al crédito inicial sancionado en la ley nacional de presupuesto.

Déficit institucional: se trata de aquellas deficiencias, debilidades u obstáculos que cuenta la organización producto de la ejecución de sus actividades que podrían impedir la conclusión de la tarea y cumplimiento su estrategia organizacional. Las mismas abarcan diferentes temas, relacionados con cuestiones que hacen a las normas internas, cumplimiento normativo, recursos humanos, relaciones institucionales, entre otros.

Democracia participativa: consiste en una forma de democracia que surge como un

espacio en las que los ciudadanos intervienen en cualquiera de las instancias del proceso de gestión de las políticas públicas, que implica la generación de espacios de participación.

Estrategia organizacional: se trata del conjunto de objetivos que lleva a delante una organización destinada al logro de su misión y visión, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Gobernanza moderna: se trata de un modelo de gestión por parte de las organizaciones que incluye principios de: a) el respeto por los intereses de las partes interesadas que incluye la calidad de los servicios ofrecidos y la gestión del capital humano; b) el comportamiento ético que incluye la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas como así también el cuidado por el medio ambiente; c) la transparencia; d) la rendición de cuentas que incluye los procesos de evaluación y control como así también la corresponsabilidad; e) la gestión por resultados que incluye aspectos de coordinación estratégica y otras actividades vinculadas con actividades sustantiva y de apoyo; f) la colaboración; g) la participación de los *stakeholders* en el proceso de gestión de políticas públicas.

Innovación: se trata de los avances en el desarrollo tecnológico y la implementación de las nuevas tecnologías de información por parte de la organización.

Jurisdicción: se entiende por jurisdicción a cada una de las siguientes unidades: a) Institucionales: Poder Legislativo; Poder Judicial; Ministerio Público; Presidencia de la Nación, Jefatura de Gabinete de Ministros, los Ministerios y Secretarías del Poder Ejecutivo Nacional; b) Administrativo-Financieras; Servicio de la Deuda Pública; Obligaciones a cargo del Tesoro

Normativa interna: se trata del conjunto de políticas, manuales de procedimientos, criterios instructivos que desarrolla la organización.

Organización pública: se trata de toda entidad que cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Planificación: consistente en la elaboración de planes operativos y a los planes estratégicos.

Procesos de gestión de políticas públicas: se entiende por proceso de gestión de políticas públicas a las etapas en las cuales se divide representando la etapa de formulación y/o diseño; la etapa de implementación o ejecución y, c) la etapa de seguimiento y evaluación de las mismas.

Resultados de gestión: se trata del producto que surge de la ejecución de actividades desarrollados por la organización en cumplimiento con su estrategia organizacional durante un

periodo de tiempo determinado.

Tecnologías de gestión: se trata del conjunto de instrumentos, herramientas, procedimientos, mecanismos utilizadas por la organización en forma sistemática como sistemas para la comunicación, participación y control con los *stakeholders* que son utilizadas en el diseño, la implementación, la ejecución y la evaluación de las políticas públicas.

Tecnología de la Información y comunicación (TIC): se entiende los instrumentos que permiten: a) intercambio de información a distancia, que pueda ser recibida de modo similar al emitido, b) almacenamiento y procesamiento de datos e información en volúmenes y ritmos no posibles para la capacidad humana, c) automatización de actividades de gestión.

Stakeholders: son aquellas partes interesadas (puede ser un individuo, grupo de individuos u organización) que tiene un interés particular y puede afectar o verse afectado por cualquier actividad que desarrolla una organización pública.