

PRIMER CONGRESO URUGUAYO DE BIBLIOTECOLOGIA E INFORMACION

Ponente: Lic. Isabel Fantoni. Directora del Servicio de Bibliotecas y Casa de la Cultura de Montevideo-Uruguay

E-mail: ifantoni@piso4.imm.gub.uy

"BIBLIOTECAS PUBLICAS DE MONTEVIDEO
PROPUESTA DE GESTION DE SERVICIOS
DE EXTENSION CULTURAL".

DESCRIPTORES:

Gestión de servicios culturales
Extensión cultural en Bibliotecas Públicas

CONTENIDO

Nota preliminar.....	iii
1. Antecedentes-Marco Histórico General.....	1
2. Marco conceptual general.....	3
3. Diagnóstico	5
Actual organización del trabajo.....	6
4. Proyecto-Servicio de Extensión Cultural y Educativo-Red de Bibliotecas Públicas Municipales y Casa de Cultura.....	10
4.1 Etapas de proyecto.....	10
A. Planificación.....	10
B. Ejecución (Modelo).....	12
B.1 Ejecución-realización de acciones	14
B.1.1 Acciones globales.....	14
B.1.2 Acciones particulares.....	16
B.1.2.1 Extensión Cultural.....	16
B.1.2.2 Extensión Bibliotecaria.....	16
B.1.2.3 Extensión bibliocultural.....	17
5. Principales conclusiones y recomendaciones	18
5.1 Acciones para implementar la Biblioteca Pública Municipal "Juan Carlos Onetti".....	19
Bibliografía	20
Anexo "Presupuesto 2004 Servicio de Bibliotecas y Casa de la Cultura	

Nota Preliminar

El desarrollo del tema que nos convoca requiere efectuar una adecuada contextualización a los efectos que el texto pueda ser abordado de manera integral y comprendido como un todo.

Sin lugar a dudas, el enfoque de nuestro abordaje estuvo signado por la necesidad de encontrar un modelo de gestión, vasto, integral e interactivo de todos sus elementos componentes que nos permitiera trabajar con una materia compleja y dinámica como lo son el diseño y prestación de servicios de extensión cultural en las diversas zonas de influencia de las bibliotecas en el Departamento de Montevideo.

La nueva conducción de un servicio puede optar por mantener el actual funcionamiento del mismo, por adaptar el servicio a ciertas condiciones nuevas o simplemente recrearlo de alguna manera más ambiciosa.

Por conocimiento, afinidad y compromiso, esta tercera opción es la que hemos adoptado como guía del trabajo. Teniendo presente esta importante consideración hemos intentado armonizar **un estilo conceptual** de conducción basado en un marco que integre todas las Unidades de gestión de la Red de Bibliotecas Públicas Municipales y Casa de Cultura con los distintos actores sociales (organizaciones) e individuales del acontecer cultural, **un estilo interpersonal** que favorezca tanto la guía y orientación hacia dentro de la Administración Municipal como el enlace hacia la comunidad y **un estilo de acción** comprometido, en materia de extensión cultural, con los legítimos intereses de los vecinos.

Sin lugar a dudas, la participación vecinal organizada y sus consecuentes demandas(en un sentido amplio) se ubicará en la parte superior de la pirámide disparando todo el andamiaje posterior al colocar- en función de estas demandas- todos los recursos (humanos, materiales, financieros, de organización) al servicio de la formación permanente de los vecinos.

El desafío es por demás interesante. La realidad está, enfáticamente, solicitando ser transformada y la **Biblioteca Pública** , con sus servicios de extensión cultural, deberá colaborar activamente en este proceso retornando a ocupar el distinguido lugar social que , por historia y definición, le pertenece.

1. ANTECEDENTES- MARCO HISTORICO GENERAL

Aplicado a nuestras bibliotecas públicas municipales, el **servicio de extensión cultural y educativo** implica la concepción de una arquitectura estratégica debidamente diseñada que produzca acciones concretas en la comunidad con la finalidad de captar la atención de los más diversos sectores de la población.

En este sentido, el propósito sustancial que se relaciona con la visión de futuro de los distintos servicios de extensión definirá previamente, como valores supremos que orientarán todo el accionar cultural, la solidaridad, la reflexión, la confrontación de ideas y propuestas y la participación activa en un escenario de crecimiento personal y colectivo donde la promoción del libro y la lectura, como propuesta marco, coadyuve en el desarrollo de las distintas actividades (tales como talleres, conferencias, espectáculos, etc.) que emerjan como respuesta a la participación activa de los vecinos en su pleno ejercicio de los derechos legítimos acordes a su condición humana.

En su concepción histórica nacional, la Biblioteca Pública estuvo vinculada con la evolución cultural del pueblo y con un accionar destinado a las clases populares.

Como herramienta complementaria a la educación (escolarización) la Biblioteca Pública estuvo indisolublemente ligada con los grandes acontecimientos culturales del país y de alguna manera relacionada con la posibilidad real de transitar el camino de la movilidad social(ascendente) como fruto de sus servicios destinados al gran público.

Ocupando un lugar de privilegio en la gesta revolucionaria nuestra primera Biblioteca Pública, ligada a los nombres de José Artigas y Dámaso Antonio Larrañaga, promovió como uno de sus ideales más caros la justicia social, al definir la misma como "*institución de pública felicidad*" y "*pedestal de la pública ilustración*".¹

Con su gratuidad y promoción social como puntales, la Reforma Vareliana también acompañó esta tradición bibliotecológica al concebir sus legendarias Bibliotecas Populares como herramientas al servicio de la evolución formativa y cultural del pueblo y como entidad pública estrechamente vinculada con los procesos alfabetizadores masivos de otrora.

Esta interesante y poco estudiada tradición que vincula la formación permanente del ciudadano con la Biblioteca Pública pondera enfáticamente que para plasmar los objetivos educativos y culturales de una comunidad, la organización y administración de los distintos servicios de extensión bibliotecaria deben poseer una fuerte presencia e incidencia popular.

En tierras europeas, especialmente en España y Francia, la Biblioteca Pública creció cualitativamente con el surgimiento de las llamadas Casas de Cultura. Este modelo supremo fue entendido como institución en donde el servicio bibliotecario sirvió de marco para el desarrollo de distintas actividades destinadas a la formación integral de la persona las que se manifestaron en actividades tales como el dictado de cursos, organización de talleres, conferencias, etc., i.e. en actividades que propiciaron la conformación de espacios creativos de convivencia intergeneracional.

De alguna manera, el llamado **servicio de extensión cultural y educativo**(que podría haber sido brindado por un servicio bibliotecario común) se institucionalizó en las denominadas Casas de Cultura.

En éstos dos modelos de institución (Biblioteca Pública y Casa de Cultura), se auspician la cultura y la educación entendidas como creaciones humanas dependientes de una determinada época y sociedad. Sin lugar a dudas, ambas están interrelacionadas, no pueden sobrevivir una sin la otra porque la educación es el canal por el que una comunidad asegura la continuidad y vigencia de su cultura.

Como fue debidamente estudiado por José Pedro Varela, Emile Durkheim y la comunidad de antropólogos culturales, es a instancia de la educación por la que un grupo humano se perpetúa de una generación a otra mediante los llamados procesos de

¹ Artigas, José Gervasio. Cit. por ESPINOSA BORGES, I.A. Artigas: fundador de la primera Biblioteca Pública del Uruguay. Montevideo, Fuentes de Información Uruguaya, 1964,pág. 10.

endoculturación en donde son transmitidas pautas de vida, valores, tradiciones, religión, etc., a favor de la propia supervivencia de los grupos humanos.

Por consiguiente las instituciones que hoy nos ocupan están inmersas en una determinada cultura (la nuestra) la cual debe ser conservada para preservar su identidad y es dentro de este contenido cultural que debemos planificar y desarrollar servicios de extensión bibliocultural, que propicien la construcción de un modelo de ser humano íntegro capaz de internalizar y transformar la realidad social con la que interactúa.

Esta utopía (en el sentido freiriano de “futuro posible”).² fue la que motivó a nuestros hombres y mujeres ilustres a emprender acciones educativas y culturales que se cristalizaron en nuestra población arraigando el *valor de la educación* (por ej., como motor de movilidad social, plasmado por Florencio Sánchez en “M’hijo el doctor”) y la relevancia de los libros y la lectura como credenciales de prestigio y respeto social.

Fue este auspicioso ambiente fermental en donde se desarrollaron concomitantemente nuestras bibliotecas y escuelas públicas.

No obstante y por razones que excederían los límites propiamente dichos del presente trabajo, los caminos se bifurcaron permaneciendo la Biblioteca Pública postergada en su legítima aspiración de instalarse en el arraigo popular.

Esto se debió en parte a la fundación de bibliotecas en el seno de Liceos Departamentales, creados durante el segundo gobierno de José Batlle y Ordoñez.

Este tipo de bibliotecas estudiantiles, destinadas a servir a la población de enseñanza secundaria, fue producto de la preocupación de extender los beneficios de la enseñanza a los adolescentes, proveyendo a los jóvenes de cobertura educativa.

En este escenario la Biblioteca Pública, con su misión y objetivos, perdió fuerza frente a la fuerte y sustentada presencia de las nóveles bibliotecas de los liceos departamentales las que hegemonizaron gran parte de los servicios bibliotecarios inherentes a la Biblioteca Pública.³

La Biblioteca Pública comenzó despaciosamente e inevitablemente a perder el interés de sus lectores. La sostenida ausencia de planes diseñados desde el Estado, estimuló –entre otros- la imposibilidad de contar con colecciones actualizadas (característica distintiva de la Biblioteca Pública) y con servicios de extensión dedicados al gran público.

El perfil definido para el usuario de la Biblioteca Pública es, obviamente, amplio. Esta amplitud debe verse reflejada en la colección bibliográfica con unidades portadoras de la más variada información que faciliten la recreación, la formación permanente y apoyatura a las distintas actividades de extensión cultural y educativa efectuadas en las distintas Bibliotecas Públicas.

Nuestro público, amplio, variado y heterogéneo gusta de estar informado sobre lo que acontece en el mundo así también como disfrutar de los grandes clásicos de la literatura nacional y universal.

Dentro de estas definiciones previas, que pretenden contextualizar las situaciones de partida con proyección de futuro, efectuaremos a continuación nuestra propuesta operativa de trabajo, con énfasis en los aspectos vinculados con la divulgación cultural en el marco de la actual red de Bibliotecas Públicas Municipales.

2. MARCO CONCEPTUAL GENERAL

La extensión cultural y educativa en una Biblioteca Pública necesariamente implica una acción de la misma sobre la comunidad en cual está inmersa desarrollando toda su propuesta de gestión. En tanto campo de acción cultural específico, la propuesta educativa liderada por la Biblioteca Pública en la comunidad trabaja fundamentalmente con dos

² Véase FREIRE, Paulo. La pedagogía del oprimido. Madrid, ANABA, 1971.

³ Estos significativos aspectos del proceso bibliotecario nacional pueden ser consultados en ESPINOSA BORGES, I.A. Problemas bibliotecarios del Uruguay: el libro de nuestra sociología cultural. Montevideo, Fuentes de Información Uruguaya, 1968, pp. 93-123

variables socioculturales que interactúan en todo proceso de extensión. Por un lado y como es notorio, existe una significativa tendencia a la globalización de la cultura (fruto de la globalización económica); por otro, alternativas de grupos sociales que existen con independencia del proceso globalizador, con sus identidades, historias de vida y proyectos culturales propios.

En el actual contexto globalizador, los servicios de extensión de la Biblioteca Pública armonizan la identidad cultural de la comunidad - con sus dinámicas dentro del contexto definido- con las tecnologías de la información cuyo bastión más contundente es, sin lugar a dudas, la red de redes Internet.

La explosión informativa genera un nuevo rol social para la Biblioteca Pública que la estimula a incrustarse en lo que se denomina la “tercera oleada” como consecuencia del impacto de las tecnologías de la información en la propia dinámica interna de la Biblioteca así también como de su público lector.⁴

Esta “tercera oleada” bibliotecológica supera los anteriores paradigmas de gestión bibliotecaria basados esencialmente en la custodia de los acervos bibliográficos y en la conformación de sistemas nacionales de información que aseguran la fluidez, normalización y supervivencia del sistema. En efecto, el actual poder con que cuenta el público para obtener y producir información señala de forma imperativa la necesidad de reformular la misión de la Biblioteca Pública en la comunidad a los efectos que la misma transite el camino de la progresiva informatización de la sociedad de la mano de los grupos populares y marginados que presentan otra realidad social y que no deben quedar como **outsider** de los servicios de extensión biblioculturales.

Dentro de este encuadre las distintas operaciones de la Red de Bibliotecas Públicas Municipales incluye un trabajo conjunto entre las distintas unidades de la red las que, compartiendo sus recursos, procuran ofrecer a sus comunidades usuarias los mejores servicios de extensión cultural y bibliotecarios propiamente dichos. La relación entre las distintas Unidades se establece mediante una regulación administrativa (Servicio de Bibliotecas y Casa de Cultura) y supone fundamentalmente el compromiso previo, formal y escrito de las partes constituyentes de la Red quienes cumplirán los planes de gestión cultural previamente definidos de acuerdo a la realidad social, demandas e intereses de cada comunidad usuaria de los servicios de extensión. En efecto, la Biblioteca Pública y Casa de Cultura en su trabajo conjunto con los distintos operadores e instituciones culturales de su zona de influencia toma conocimiento directo de la cultura popular para servir de apoyo al proceso de formación permanente de los usuarios, colaborando en los procesos de alfabetización y facilitando el acceso a la información mediante la estimulación permanente de la comunidad para desentrañar sus intereses y necesidades relacionadas con la formación, esparcimiento, desarrollo personal y lectura. La Biblioteca Pública conforma así el referente principal de las distintas actividades culturales y educativas de una comunidad. Ejerce una acción directa sobre la comunidad signada por una actitud institucional activa y dinámica que se opone a la visión clásica de Bibliotecas conservadoras y custodia de libros, cerradas a la comunidad.⁵

Sin lugar a dudas, la acción cultural de la Biblioteca Pública y Casa de Cultura no desdeña los aportes provenientes de la teoría de la gestión moderna de organizaciones. Distintas experiencias, nacionales e internacionales, han demostrado que sin un ciclo de gestión previamente definido y acordado resultará harto dificultoso proyectar servicios que superen el status de “buenas intenciones”.

Las ciencias de la gestión constituyen en el presente un corpus de conocimientos teórico-prácticos que, amén de trabajar con la realidad en un plano conceptual y abstracto

⁴ Véase PAEZ URDANETA, iraset. Bibliotecas Públicas: la tercera oleada. En : Revista Interamericana de Bibliotecología, vol.15, no 1, enero-junio 1992,pp. 7-28

⁵ Véase al respecto los principios de la Declaración de Roma (1972) por la International Association of Metropolitan City Libraries(INTAMEL-IFLA). En: Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, vol. 6, no. 18, marzo 1990,pp. 16-18.

permiten también operar sobre la misma para transformarla. Es en este sentido que la gestión de los distintos servicios de extensión incluyen en su planificación la idea-fuerza de la educación como emergente de la cultura con un claro sentido de integración cultural que facilite la conformación de nuevas estrategias de comunicación y desarrollo humano con la participación e involucramiento de los sectores populares de nuestra sociedad.

3. DIAGNOSTICO

En el primer segmento de nuestro trabajo hicimos referencia a la necesidad de definir una arquitectura estratégica básica que permita orientar las distintas acciones a ser tomadas para la acción cultural de los servicios de extensión. Como ha sido profusamente estudiado, para la obtención de una meta siempre contamos con una serie de acciones posibles. Para definir una estrategia es necesario valorar los distintos elementos relativos al entorno que incluyen el marco normativo, los usuarios de los servicios a ofrecer y el relacionamiento interinstitucional (entre otros) y las fortalezas y debilidades internas de las actuales unidades integrantes de la Red de Bibliotecas Públicas. Al considerar cada uno de estos factores (oportunidades-amenazas, fortalezas y debilidades) las estrategias nos proporcionarán una base mínima para diseñar la arquitectura estratégica y para tomar decisiones con relación a las opciones de acción posibles.

Del mismo modo, las estrategias conforman el vehículo para el establecimiento del propósito organizacional (misión del Servicio de Bibliotecas y Casa de Cultura) en términos de objetivos, programas de acción y prioridades para la asignación de recursos. Obviamente, en un reflexivo proceso de planificación estratégica de los servicios de extensión cultural debemos ponderar especialmente los problemas, necesidades e intereses de los usuarios en la materia así también como los distintos aspectos que prioriza la política del Gobierno Comunal⁶ a los efectos de definir armónicamente la misión del Servicio de Bibliotecas en su vinculación con la comunidad.

El arte de comprender el funcionamiento de las organizaciones ha sido sutilmente estudiado por Gareth Morgan en su interesante obra "Imágenes de la Organización". Con la premisa básica de que todas nuestras teorías y explicaciones de la vida organizacional pueden ser abordadas y comprendidas mediante el uso de "metáforas" que ilustran sobre el modo de pensar, ver, y actuar de la organización, intentaremos proponer –siempre dentro de un marco organizacional complejo y paradójico- un modelo explicativo el que, a modo de diagnóstico, nos permita adentrarnos en el actual funcionamiento operativo de los servicios de extensión cultural y educativo de la actual Red de Bibliotecas Públicas Municipales.

En efecto, entendemos que más allá de las diferentes metáforas que utiliza Morgan para interpretar la realidad,⁷ vistas en conjunto, todas ellas facilitan la comprensión de la vida organizacional y operativa de las unidades integrantes de la Red.

Si bien, dentro de la órbita de la División Promoción y Acción Cultural tanto el Servicio de Bibliotecas y Casa de Cultura como sus unidades (Bibliotecas y Casa de Cultura) han actuado de manera asistemática y aislada, entendemos que esta situación puede y debe ser transformada por una modalidad de gestión que las armonice en una red ágil, consistente y sustentable.

Apoyándonos en un enfoque teórico que ha sido a su vez reforzado por observaciones y experiencias directas, entendemos que la Red de Bibliotecas Públicas Municipales puede ser percibida como un espacio integrado de gestión viable resultante de la ejecución coordinada de cinco tipos de operaciones que a su vez definen cinco subsistemas diferenciados y concatenados entre sí: **producción (Ss1), procesamiento de**

⁶ Por ejemplo, la prioridad dispensada por las autoridades al Programa Bibliored con sus dos proyectos: Informática Solidaria y automatización de servicios bibliográficos.

⁷ En realidad, Morgan utiliza las siguientes metáforas para el análisis organizacional: las organizaciones vista como máquinas, como organismos, como cerebros como culturas, como relaciones de poder, etc. Véase MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. México, D.F., Alfaomega, 1991.

información (Ss2), coordinación cotidiana (Ss3), planificación (Ss4) y conducción (Ss5).

Cuando hablamos de “subsistemas diferenciados” no referimos exclusivamente a niveles jerárquicos y líneas de enlace como las que se expresan y representan en los clásicos organigramas. Por el contrario, referimos a una red conceptual que permite poner orden en nuestra representación de la totalidad de los procesos organizativos y cuya forma de manifestarse puede llegar a variar de una Unidad a otra.

Este modelo propuesto permite a su vez observar la configuración específica de estos cinco subsistemas operativos y ver como cada uno de ellos facilita o bloquea la continuidad del sistema a los efectos de su inmediato análisis y eventual reformulación o corrección.

El modelo de gestión propuesto intentará mostrar las funciones que harán posible el gobierno del Servicio de Bibliotecas y Casa de Cultura y de las Unidades integrantes de la misma por sobre el mero lugar descriptivo que cada una ocupa dentro de su zona de influencia (actual división de los CCZ) en la comunidad montevideana.

3.1 ACTUAL ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En líneas generales la Red de Bibliotecas Públicas Municipales presenta una organización del trabajo que perfectamente puede ser abordada desde el enfoque de áreas operativas. En su accionar general cada una de estas áreas operativas están claramente identificadas e incluso diferenciadas entre sí (**Ss1**).

Así, por ejemplo tenemos que la **Dirección del Servicio de Bibliotecas** gestiona centralmente la totalidad de los recursos humanos (PGR), realiza los distintos procesos de compras (compras directas, fondos fijos, licitaciones) para todas las Unidades de la Red (SIAB) y opera con el crédito presupuestal asignado para cada ejercicio. Del mismo modo, trabaja conjuntamente con otros sectores del Departamento de Cultura en la formulación de convenios con la Universidad de la República (becarios) y ONG(s) tales como el Centro de Investigación y Promoción Franciscano y Ecológico (CIPFE-Programa BIBLIORED) y distintas entidades relacionadas con la prestación de servicios de limpieza en las Unidades de la Red.

Estas operaciones efectuadas por el Servicio de Bibliotecas conforman procedimientos característicos de un enfoque administrativo tradicional esto es, una administración carente de visión estratégica, sin perspectivas de futuro que no moviliza sus distintos recursos para poner en marcha las estrategias definidas (gestión).

Por otra parte, las distintas Unidades integrantes de la Red incluyendo la Casa de Cultura “Daniel Fernández Crespo” y su anexo efectúan sus operaciones de extensión cultural y educativa sobre la base de cursos de educación no formal e informal y de distintas actividades relacionadas con talleres, conferencias, exposiciones de artes visuales, etc.⁸ Asimismo, distintos cursos de informática integrantes del citado “Proyecto Informática Solidaria” son dictados en 13 unidades de la Red. No obstante, al no ser de conocimiento de las Unidades los propósitos comunes de la División Promoción y Acción Cultural y del Servicio de Bibliotecas en materia de servicios de extensión cultural y educativa no pueden ser detectados, ni eventualmente corregidos, los desvíos que puedan producirse.

Independientemente del desempeño obtenido, las distintas operaciones efectuadas tanto por la Dirección del Servicio como por las Unidades se encuentra bajo la responsabilidad de un funcionario – *generalmente profesional bibliotecólogo* – que desempeña el rol de interlocutor válido entre su propia área operativa y las Direcciones de División y Servicio respectivamente.

⁸ Las actividades vinculadas con talleres se concentran actualmente en dos de las Unidades de la Red, Casa Municipal de Cultura “Daniel Fernández Crespo” y Biblioteca infantil “María Stagnero de Munar. Tradicionalmente éstas dos Unidades han hegemonizado la extensión cultural y educativa. No obstante, otras Unidades despliegan actividades de extensión como ser los “Talleres de interrelación multidisciplinaria” efectuados por la Biblioteca “Evaristo Ciganda” en la zona de influencia del CCZ 18.

Al no estar definidos- a nivel superior, estratégico- los objetivos y propósitos que la División dispensa a los servicios de extensión se hace muy difícil conectar los objetivos propios de cada área operativa con los objetivos de la Dirección Superior.

Esta clara debilidad obsta para que los siguientes subsistemas operen con la fluidez necesaria para darle dinamismo y operatividad a la Red.

En términos muy generales también se ha detectado la ausencia- o debilidad- de sólidas **redes de información interna (Ss2)** que permitan interconectar las áreas operativas de las Unidades, esto es suministrando por parte de los responsables de área información relevante a la Dirección del Servicio en forma coordinada, articulando los flujos de información entre las distintas áreas con una visión de conjunto (i.e del Servicio como un todo) a los efectos de cumplir una función que regule las desviaciones y conflictos buscando las causas y soluciones por sobre las meras culpas y sanciones.

Al igual que el subsistema anterior (**redes de información interna-Ss2**) el subsistema denominado **instancia de coordinación cotidiana (Ss3)** no cumple con su misión esencial como es la de controlar las oscilaciones en la vida cotidiana de cada Unidad integrante de la Red en su accionar dentro de su respectiva comunidad.

La ausencia o debilidad del **Ss2** impide una solvente coordinación entre la totalidad de las áreas operativas (entendidas como la totalidad de los servicios de extensión) de cada Biblioteca con la dirección del Servicio. Sin lugar a dudas- para la vida interna de cada Unidad- este subsistema es vital pues debe armonizar las inquietudes e intereses de su comunidad en materia de servicios de extensión con las políticas o instrucciones específicas originadas por la conducción estratégica superior. El **Ss3**, personalizado en los responsables de cada Unidad de la Red recibe información de todo género acerca de los estados internos de cada actividad de extensión cultural y ejerce una función de control jerárquico descendente al tiempo que tiene la posibilidad directa de vincularse rápidamente con la Dirección del Servicio para efectuar las eventuales coordinaciones que fueran necesarias.

Resulta también relevante destacar que este **Ss3**, además de su posición de línea de mando (Dirección de línea-responsables de cada Biblioteca) debe operar como receptor de la totalidad de la información generada por el **Ss2** (inquietudes vecinales en materia de extensión y directrices de la Dirección Superior) regulando, consiguientemente, el acceso de ésta información a los siguientes subsistemas (**Ss4 y Ss5**). En general, la tarea principal de este **Ss3** (responsables de Bibliotecas) se ha reservado para “gobernar”, es decir, “timonear” en condiciones que pueden no ser siempre favorables. No debemos olvidar que los funcionarios que cumplen funciones en las Unidades de la Red no siempre poseen la actitud, formación ni grado de compromiso necesarios para efectuar un trabajo armónico y conjunto con las distintas organizaciones de la sociedad civil y grupos organizados de vecinos en fomento de los servicios de extensión y del propio rol social que, por definición y tradición, le corresponde a la Biblioteca Pública. A esto debemos también sumarle que los subsistemas vinculados con instancias de desarrollo (**Ss4**) y con la conducción estratégica superior no han funcionado por ausencia de un ciclo de gestión previamente definido y ejecutado y por la carencia de un enfoque de compromiso dinámico abierto a los constantes cambios de entorno vecinal para la conducción de la Red de Bibliotecas Públicas Municipales y Casa de Cultura.

En principio resulta una oportuna medida de integración que en el **Ss3** estén presentes todos los responsables de Bibliotecas a los efectos de agilizar y flexibilizar la comunicación por la línea jerárquica (hacia la División Promoción) permitiendo a su vez mejorar el contacto entre los problemas, demandas e inquietudes vecinales con el conjunto de la operación en materia de servicios de extensión cultural y educativa.

De alguna manera esta precisión vinculada con la organización y funcionamiento interno de cada Biblioteca está, en el presente, librado a la propia filosofía y estilo de conducción de los responsables de Unidad.

Como mencionamos anteriormente la ausencia de una planificación, tanto operativa como estratégica proveniente de la Dirección Superior ha generado, a nivel del Servicio y de sus Unidades, el ejercicio de una conducción con elevados niveles de incertidumbre.

No obstante resulta necesaria la presencia de un responsable permanente que asegure la continuidad de la conducción aunque las líneas particulares para cada Unidad relacionadas con el ciclo de gestión, permanezcan ausentes. Asimismo, la permanencia de la conducción requiere que exista la presencia de representantes vecinales a los efectos que los distintos servicios de extensión sean coordinados y legitimados por éstos.

También es visto como elemento sumamente positivo que este **Ss3** integre el siguiente subsistema denominado **instancia de desarrollo (Planificación Ss4).**

Si bien en el presente no existe una instancia de desarrollo coordinada y agendada por la Dirección Superior resulta menester que el **Ss3** colabore en la tarea de prever escenarios futuros viables para sus propias Unidades como también participar con ideas, aportes y experiencias –en reuniones de trabajo con la dirección del Servicio de Bibliotecas – en el **Ss5** o nivel superior de conducción.

El corazón del **Ss4 (planificación-instancia de desarrollo)** implica la necesaria presencia de un modelo de gestión a ser propuesto por la Dirección del Servicio de Bibliotecas que incluya el cuerpo de propósitos que la misma, con participación de las Unidades y sus respectivas Comisiones de Amigos o grupos de vecinos organizados, perfila y define (en materia de extensión) para un futuro a mediano y largo plazo y de los recursos necesarios para poner en práctica el predefinido y acordado ciclo de gestión.

En etapas más desarrolladas este **Ss4** seguirá existiendo casi inadvertidamente distribuido en todas las Unidades de la Red en los que predomine la creatividad, ideas, propuestas, proyectos y deseo real de participación vecinal en el desarrollo y profundización de los distintos servicios de extensión en la comunidad.

Obviamente, este **Ss4** se encuentra ausente o, en el mejor de los casos, presenta una fuerte debilidad e inconsistencia.

Para una entidad organizacional con gran potencial creativo (como entendemos que puede llegar a ser la Red de Bibliotecas Públicas Municipales y Casa de Cultura) esta instancia de desarrollo puede llegar a ser esencial. Efectivamente, el estado de indefinición de esta instancia conlleva dos serios riesgos: el de dilapidar el potencial creativo de los vecinos y el de facilitar instancias de segmentación que pueden terminar en ciegos procesos sin retorno.

Las ideas pueden provenir desde cualquier lugar de la Red y su evaluación y desarrollo deben hacerse en condiciones y clima adecuados. De allí la necesidad de diferenciar este subsistema el que deberá disponer –vía **Ss3**- de los aspectos relevantes de la información cotidiana (p.e. necesidades e intereses de la comunidad) y de los marcos normativos fundamentales para su operación (p.e. convenios).

Como está actualmente planteado, la lógica rutinaria de la operación cotidiana generalmente no coincidirá con la lógica de creación de escenarios de participación popular. Esto hace necesario un dispositivo que resuelva los disensos (Servicio de bibliotecas) mediante una coordinación cuyo horizonte de gestión sea amplio, ágil, moderno, participativo y popular.

No se está predicando una lógica centralizadora a través de una fuerte y sólida presencia del Servicio de bibliotecas. Por el contrario, esta instancia estratégica superior puede llegar a convertirse en un organismo colectivo donde la representación del **Ss3** (Dirección del Servicio y Direcciones de las distintas Unidades integrantes de la Red) y del **Ss4** (instancia de desarrollo de los servicios de extensión cultural y educativa de las unidades con participación activa de vecinos organizado y demás dependencias Municipales vinculadas al tema) deben estar presentes en conjunto con la Dirección Superior de Cultura.

La continuidad de la conducción - *tanto bajo presión de urgencias como en un ámbito más conceptual y estratégico*- requiere la delegación de autoridad en las Direcciones de las Unidades integrantes de la Red quienes trabajarán en función de la realidad sociocultural de cada comunidad (CCZ) y de acuerdo a la demanda social en materia de extensión.

4. PROYECTO-SERVICIOS DE EXTENSIÓN CULTURAL Y EDUCATIVO RED DE BIBLIOTECAS PUBLICAS MUNICIPALES Y CASA DE CULTURA

Desde la perspectiva abordada en las páginas anteriores, el Servicio de Bibliotecas y Casa de Cultura se convierte en un nuevo paradigma de gestión que ofrece un marco de interpretación y acción para encuadrar los actuales problemas – de integrar el funcionamiento coordinado de la totalidad de los servicios de extensión cultural- dentro de una lógica colectiva que defina un ciclo de gestión armónico con las políticas que, con la propuesta del Servicio de Bibliotecas, determine la Dirección Superior de Cultura.

Las versiones convencionales de eficacia y eficiencia, ligadas a un modelo de pensamiento individualista, deben reformularse con arreglo a nuevos valores colectivos de participación popular y representatividad que estimulen a diseñar colectivamente los nuevos niveles de responsabilidad y compromiso necesarios para implementar el novel modelo de gestión mediante la reformulación, fortalecimiento y profundización del enfoque sistémico mencionado en las páginas precedentes.

4.1 ETAPAS DEL PROYECTO

A. PLANIFICACIÓN. El conjunto de las técnicas de gestión se caracteriza por considerar a la organización en su conjunto, de manera integrada, centrándose en garantizar tanto el buen desarrollo de las operaciones (i.e áreas operativas pertenecientes a cada Unidad de la Red) como el logro de los objetivos organizacionales previamente establecidos.

A grandes rasgos entendemos que las técnicas y herramientas esenciales que integran todo ciclo de gestión son perfectamente aplicables a la realidad funcional del Servicio de Bibliotecas. En efecto, este se posiciona en un plano más conceptual y estratégico que operativo. En función de su rol dentro de la División Promoción y Acción Cultural su cometido fundamental se centrará en la aplicación de técnicas específicamente vinculadas con la conducción tales como:

a.1) planificación estratégica en comunión con las Comisiones de Cultura de cada CCZ y demás agentes culturales zonales se deberá definir **la naturaleza de cada Servicio de extensión cultural**, esto es lo que cada Unidad de gestión integrante de la Red le soluciona (demanda) a los múltiples y variados usuarios. Se trabajará asimismo en la misión, visión y valores generales y particulares para el Servicio de Bibliotecas y Unidades de la Red respectivamente además del análisis y prospección del entorno actual y futuro de Servicio y Unidades a su cargo, en el diagnóstico de sus capacidades organizativas (**interno: fortalezas y debilidades- externo: oportunidades y amenazas**), en el establecimiento de objetivos de mediano plazo y en la determinación de estrategias maestras y de soporte, planes de acción para conseguirlos (**actividades, presupuestos**) y la ejecución, control y evaluación de resultados.

a.2) gestión de los procesos vinculado a una visión en red de todas las Unidades involucrados definiendo conjuntamente la cadena de valor de los distintos servicios de extensión y **la asignación de roles y responsabilidades** a los efectos de desentrañar la sucesión de relaciones Servicio-usuario procurando que cada actividad o proceso le agregue valor a la prestación del servicio final.

a.3) dirección por objetivos caracterizada por una orientación hacia la acción directa y la consecución de los objetivos definidos en conjunto con todos los actores involucrados (Dependencias de Cultura, Comisiones de Cultura, organizaciones de la sociedad civil, etc.) para un determinado período.

a.4) dirección de proyectos que incorpore la totalidad del ciclo de gestión (elaboración, viabilidad, ejecución y control) midiendo los efectos que los mismos produzcan dentro del área presupuestal, el impacto general sobre el Departamento de Cultura y fundamentalmente sobre la comunidad.

Por otro lado, las Unidades integrantes de la Red, supervisadas por el Servicio de Bibliotecas se abocarán al desarrollo de técnicas específicas vinculadas con su propia materia de acción (i.e. la extensión cultural y educativa) entre las que destacamos –como viables- las siguientes:

a.5) marketing- Incluye: trabajo primario de investigación efectuado en conjunto con la Asistencia Social de los CCZ a los efectos de desentrañar las necesidades e intereses que los vecinos, en materia de servicios de extensión, poseen. Definición de nuevos servicios de extensión y redefinición de los actuales a ofrecer por las distintas Unidades de la Red.

a.6) Dirección de operaciones- Incluye: la totalidad de elementos relativos a la gestión de los distintos procesos (hasta la prestación del servicio final) con especial énfasis en los temas de productividad (menor erogación y mayor rendimiento) y mejoramiento de la calidad.

a.7) diseño organizativo- Incluye: Realización de talleres y seminarios con participación vecinal y de los CCZ para recoger propuestas y evaluaciones primarias sobre las opciones organizativas más adecuadas en términos de eficacia y eficiencia tanto en función de las tareas de extensión a realizar por cada Unidad de la Red como de su entorno cotidiano de trabajo en la comunidad. Se trabajará sobre aspectos relacionados con horarios de prestación de los servicios, recursos humanos, gratuidad, cobro, etc.

a.8) gestión de servicios- Incluye: enfoque integrador de las especificidades de cada Unidad y zona de influencia mencionados anteriormente con énfasis en los aspectos relacionados con el marketing, recursos humanos y dirección de operaciones.

a.9) gestión financiera- se centra en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros asignados presupuestalmente. Revisión y evaluación de los actuales convenios efectuados por el Servicio de Bibliotecas y organizaciones de la sociedad civil. Incluye: análisis de inversiones (aportes a los objetivos generales de la Organización, aportes a los objetivos estratégicos, etc.) y estudio conjunto de los gastos de funcionamiento en rubros sustanciales como adquisición de los distintos recursos para el aprendizaje como apoyatura a las actividades de extensión.⁹

a.10) gestión de sistemas de información- Incluye los distintos sistemas actuales de información (SIAB, SEFI, SRH) así como las tecnologías necesarias para un mejor tratamiento de la información (adquisición de hardware, mejora del software). Se trabajará conjuntamente con la Unidad de Producción y Gestión del Departamento de Cultura en la elaboración de una Base de Datos consistente (que supere en calidad informativa a la ya existente) en donde podrá apreciarse la totalidad de los servicios de extensión efectuados por las Unidades de la Red registrando horarios, datos del docente responsable del servicio de extensión, contactos, etc.

a.11) control de gestión vecinal- Incluye los procesos mediante los cuales tanto el Servicio de Bibliotecas y Casa de Cultura como sus Unidades y vecinos organizados (p.e. Presidentes de las Comisiones de Cultura zonales) se aseguran que los distintos recursos destinados a cada Unidad de la Red se obtengan y empleen de una manera eficaz y eficiente en la consecución de los objetivos definidos previa y conjuntamente.

Tanto para el Servicio de Bibliotecas como para las Unidades integrantes de la Red hemos indicado algunas técnicas de gestión aplicables a las funciones que desempeñarán, en el futuro, cada una de ellas. Del mismo modo, existen también una serie de técnicas relacionadas con las habilidades directivas las que, en el presente, refieren al desarrollo de las capacidades de liderazgo para el cambio organizacional.

⁹ Los gastos por concepto de inversión implicarán la definición de posibles remodelamientos de algunas Unidades de la Red (obras) en lo concerniente a ampliaciones, rediseños, mejoramiento estético integral, etc. Asimismo, los gastos de funcionamiento deberán definirse sobre la necesidad de fortalecer las colecciones bibliográficas en función de las actividades de extensión para que los vecinos cuenten con material bibliográfico que coadyuve en el proceso de adquisición de nuevos conocimientos y habilidades acorde a las mismas.

En efecto, dichas técnicas –*que a nuestro entender deben ser conocidas, explicadas y difundidas por la Dirección del Servicio de Bibliotecas en reuniones de trabajo*- se centran en el desarrollo de otras habilidades relacionadas con la toma de decisiones (análisis y resolución de problemas), negociación y administración de conflictos, fomento del trabajo en equipo, de la creatividad y la innovación y capacidad para asumir el desafío complejo y ambiguo que implica dirigir los servicios de extensión cultural y educativa en contextos sociales no siempre favorables.

B. EJECUCION (MODELO)

Fruto del diagnóstico general incluido en el presente trabajo como de convicciones inherentes a nuestro modelo de gestión entendemos que un enfoque de Red puede ser perfectamente aplicado a la situación actual –y proyección futura- del Servicio de Bibliotecas con relación a los servicios de extensión cultural y educativo.

Los cinco subsistemas que integran la propuesta fueron aplicados como categorías para el análisis del funcionamiento actual del Servicio y Unidades integrantes de la Red. Como consecuencia del análisis efectuado hemos detectado una ausencia de los subsistemas relacionados con el desarrollo de las Unidades y con la conducción estratégica superior al mismo tiempo que serias debilidades en torno a los subsistemas vinculados con la producción de servicios de extensión, con sólidas redes de información internas y con instancias o espacios de coordinación.

Es en este sentido que entendemos oportuno y viable implementar un modelo de gestión que, al margen de las técnicas y herramientas descritas, trabaje sobre un enfoque de Red que aglutine a todas las Bibliotecas Públicas Municipales –junto al Servicio de Bibliotecas y la División Promoción y Acción Cultural- a los efectos de generar una autonomía operacional (producción de servicios de extensión) dentro de un acoplamiento estructural que le permita conectarse con el resto de la Administración Municipal, fundamentalmente con el Departamento de Descentralización puesto que, la **descentralización cultural** ha sido definida como prioridad por parte de la Dirección General de Cultura.

Efectivamente, los servicios de extensión cultural de cada Biblioteca serán entendidos como un área operativa autónoma (**Ss1**) que ofrecerá sus servicios de acuerdo a los intereses de la comunidad. El **Ss2**, relacionado con las redes de información necesarias para el funcionamiento del sistema, implicará una función coordinadora de la información emergente de cada Unidad articulando los flujos de información entre sus distintas áreas operativas –*por parte de la Dirección del Servicio de Bibliotecas*- con una visión de conjunto. Este subsistema –*que hace a la vida cotidiana de cada Biblioteca dentro de su comunidad puede perfectamente personalizarse en la figura de los responsables de Bibliotecas*- cumplirá la función de “interfase” entre las áreas operativas (.e. servicios de extensión) y la Dirección del Servicio.

La instancia de coordinación cotidiana (**Ss3**) deberá ser abordada por los responsables de cada Biblioteca con participación directa de representantes vecinales los que, en reuniones periódicas con la Dirección del Servicio de Bibliotecas, trabajarán sobre las distintas herramientas y técnicas que fueron oportunamente definidas en el presente trabajo. Del mismo modo, la instancia de desarrollo (**Ss4**) permitirá aglutinar todas las propuestas e inquietudes de la comunidad en materia de servicios de extensión ejerciendo incluso el liderazgo informal como fruto de sus conocimientos de la zona de influencia de la Biblioteca. Con los aportes de los anteriores subsistemas, el **Ss5** o conducción estratégica superior (Servicio de Bibliotecas y División Promoción y Acción Cultural) trabajará, con visión de conjunto, en la planificación estratégica para la Red y sus interrelaciones sociales determinando los objetivos a mediano plazo y el rumbo que seguirán los distintos servicios de extensión en el futuro dentro del Departamento de Cultura.

B.1 EJECUCION-REALIZACION DE ACCIONES

B.1.1) Acciones globales

Desde un enfoque estrictamente conceptual, la promoción cultural “*la realiza la biblioteca pública a través de un programa que responda a los intereses e inquietudes de los distintos grupos que conforman la comunidad, previamente detectados y analizados con quienes la representan en los comités o grupos organizados para tal fin*”¹⁰. Esta definición que, de alguna manera, engloba y sintetiza nuestras convicciones previas señala la relación de “feedback” que debe distinguir a todas las acciones generadas desde la Biblioteca Pública hacia su comunidad y viceversa.

En efecto, la Biblioteca Pública se convierte así en la plataforma social desde donde se abordan las **actividades de extensión bibliotecaria** propiamente dicha tales como extensión física de servicios (fundación de bibliotecas populares con el apoyo de la Biblioteca Pública zonal) y programas de formación de lectores y usuarios de los distintos servicios proyectados. Del mismo modo, **la extensión cultural y educativa** corresponde a la Biblioteca Pública en estrecho contacto con otras Organizaciones públicas y privadas (CCZ, escuelas, comisiones de amigos, parroquias, Casas de Cultura particulares, agentes culturales individuales, etc.).

Evidentemente ambos servicios de extensión enriquecen y fortalecen la propia supervivencia de la Biblioteca Pública en la comunidad.

Esta breve –*pero significativa*- tipología de servicios de extensión citada aconseja que los mismos deben encuadrarse desde un estrategia integral que permita armonizar los servicios de extensión cultural actuales y vigentes provenientes, tanto de otras Dependencias municipales como de organizaciones de la sociedad civil.

En este marco, los distintos servicios de extensión deberán referenciarse unos con otros para evitar la superposición de actividades y la duplicación de gastos.

Efectivamente, el conocimiento de los distintos programas que en materia socio cultural lleva adelante el Ejecutivo Comunal serán utilizados como valioso insumo y sus experiencias y evaluaciones serán de conocimiento de la nueva Dirección del Servicio de Bibliotecas. Por ejemplo, existe en el presente una variada gama de programas sociales que son ejecutados en la órbita del Departamento de Descentralización. Según su área de trabajo, los distintos programas trabajan con segmentos de la población claramente identificados como ser **Tercera Edad, Juventud, Niñez, Comunidad, Discapacidad**, etc.¹¹.

Todos ellos operan directamente sobre la comunidad y su actual andamiaje organizativo debe ser valorado positivamente en el entendido que conforman un capital de experiencias y proyectos con el cual los servicios de extensión cultural y educativo deben involucrarse.

Sin lugar a dudas existe un camino recorrido que, si bien presenta cierta dispersión, debe ser capitalizado en beneficio de la extensión cultural.

N deberá entenderse la extensión cultural como un hecho aislado y alejado de los actuales programas sociales de la IMM. Del mismo modo tampoco deberán soslayarse realidades sociales de gran fuerza como las que actualmente constituyen los **asentamientos territoriales**.

De acuerdo a datos suministrados por la Comisión Especial Ejecutora del PIAI existen en la actualidad más de 110 asentamientos que han sido regularizados y cuya concentración más notoria es observada en las zonas de influencia de los CCZ(s) 9, 11, 14 y 17, esto es,

¹⁰ MEJIA, Myriam. Lineamientos sobre la Biblioteca Pública como centro de desarrollo cultural comunitario. Bogotá, CERLALC-UNESCO, 1991, pág. 61.

¹¹ Véase Montevideo en cifras, capítulo VIII Sistema Institucional y Social : Programas Sociales Municipales. Montevideo IMM-CLAEH, 1996, pág. 161.

en las zonas periféricas y aledañas del Departamento de Montevideo. Hasta el presente, no nos hemos detenido a reflexionar que gran parte de los individuos pertenecientes a los asentamientos (regulares e irregulares) se encuentran desocupados y poseen capitales culturales diferentes que los condicionan negativamente para procurar un acercamiento más estrecho y sostenido con la Biblioteca Pública y sus servicios de extensión¹². Este condicionamiento negativo deberá estimular un incisivo trabajo conjunto con los servicios de asistencia social de los respectivos CCZ(s), con organizaciones religiosas y con operadores sociales y culturales a favor de integrar a los residentes de asentamientos en las distintas propuestas, discusiones y definiciones en materia de servicios de extensión cultural a los efectos de permutar la actual imagen-Biblioteca, que proyecta a ésta como un lugar de exclusión para las clases menos favorecidas, **por un espacio generador de servicios culturales (cobertura) que sirva de nexo para una necesaria integración social que minimice, en parte, una situación cultural por demás pauperizada y deprimida.**

En espacios sociales tan particulares como los conformados por los asentamientos, la Biblioteca Pública sus servicios de extensión tomarán los consejos del educador de masas brasileño Paulo Freire quien pondera una Biblioteca centrada en *“estimular la creación de horas de trabajo en grupo, en que se hagan verdaderos seminarios de lectura, ya buscando el adentramiento crítico en el texto, procurando aprehender su significación más profunda, ya proponiendo a los lectores una experiencia estética en las cuales el lenguaje popular es intensamente rico”*¹³. Este contexto concreto, en que operan los asentamientos, estimula la idea de concretar como servicio de extensión cultural y educativo la conformación de "círculos de cultura" (en la acepción de Freire) que promuevan la discusión de talleres literarios o de lectura en donde los integrantes de los asentamientos puedan discutir, recrear y transformar sus propias conciencias en relación con el contexto que los oprime.

¹² Véase URBIZAGASTEGUI ALVARADO, Alvaro. Democratizar la sociedad para democratizar las bibliotecas. En: Panel de Noticias. Asociación de Bibliotecólogos del Uruguay, julio 1995, pp. 2-5.

¹³ FREIRE, Paulo. Alfabetización de adultos y Bibliotecas Populares : una introducción. En: La importancia de leer y el proceso de liberación. Madrid, Siglo XXI, 1984, pp. 121-122.

B.1.2 Acciones particulares

Dependiendo de cada zona de influencia, cada Biblioteca Pública Municipal –*en conjunto con los CCZ(s) y demás agentes-* analizará el grado de factibilidad de las siguientes actividades de extensión cultural y educativa¹⁴:

B.1.2.1 EXTENSION CULTURAL

a) De expresión literaria artística. Incluye: talleres y concursos literarios, círculos de cultura, talleres de teatro con ulterior dramatización de los mismos, de manualidades, fotografía, instrumentos musicales, lenguas, historia del arte, ajedrez, etc. Estas actividades estarán en función de las inquietudes e intereses de los vecinos. Concursos sobre todos los géneros literarios. Se procurará la asistencia profesional de escritores, de la Escuela Municipal de Arte Dramático (EMAD) y de la Federación de Teatros Independientes (FUTI). Propuesta a ser analizada y evaluada es la actual gama de servicios de extensión efectuados en la Casa Municipal de Cultura y anexo en lo concerniente a sus cursos tradicionales y a los incluidos en el Proyecto "La Casa Invita" donde se ofrecen alternativas de formación pagas por los usuarios.

b) De investigación. Incluye: Archivo audiovisual y rescate de la memoria local. Se trabajará conjuntamente con la actual Unidad de Locaciones Montevideanas y con TV CIUDAD en materia de asesoramiento y canalización de demandas vecinales. Recuperación de figuras emblemáticas de cada zona que estén vinculadas con el acontecer cultural.

c) De producción. Incluye: ediciones económicas de lo trabajado en los distintos talleres y círculos de cultura y confección de una publicación seriada cultural de cada zona. Elaboración de video de divulgación cultural zonal. Se procurará la asistencia técnica del Servicio de Imprenta y Reproducciones de la MM y del Servicio de Prensa Comunicaciones.

B.1.2.2 EXTENSION BIBLIOTECARIA

a) Bibliobus. Incluye: Trabajo conjunto con el CIPFE a través del Programa Rescatolibros para el suministro de unidades bibliográficas. Recorrida por los **asentamientos y zonas suburbanas de la ciudad de Montevideo**.

b) Bibliotecas circulantes. Incluye: envío de cajas viajeras a Escuelas y a las Guarderías comunitarias municipales integrantes del programa "Nuestros Niños", Presencia permanente en otras actividades del Departamento de Cultura como ser la Semana Criolla, Carpa de Espectáculos de la Unidad de Animación del Departamento de Cultura, Feria del Libro Nacional, Feria del Libro Infantil-Juvenil, etc.

c) Préstamo de libros para reclusos en establecimiento penitenciarios. Incluye: estudio de un convenio con el Ministerio del Interior que permita a las Bibliotecas Públicas Municipales ofrecer servicios de lectura a los reclusos.

d) Talleres de lectura para niños y jóvenes en situación de calle. Incluye: trabajo conjunto con Entidades públicas tales como el Instituto Nacional del Menor(INAME) y con la facultad de Ciencias Sociales(Licenciatura en Trabajo Social).}

e) Hora del Cuento. Destinado al público infantil. Trabajo conjunto con el servicio de Bibliobus, Programa Rescatolibros, Guarderías Comunitarias y Escuelas.

f) Exposiciones de "libros tesoros". Incluye: exhibición de libros cuyas características los distinguen, por ejemplo, ejemplares autografiados, colecciones completas, publicaciones oficiales, primeras ediciones, etc.

¹⁴ Para este segmento de nuestro trabajo hemos seguido, con pequeñas modificaciones, el modelo de extensión bibliotecaria propuesto por Neveleff. Véase NEVELEFF, Julio. Actividades de extensión en bibliotecas públicas. En: Revista de Bibliotecología, vol. 2,1999, pp. 49-58. También recomendamos la Guía de Clasificación de Servicios Actividades Culturales Comunitarias las que resultaría ocioso repetir aquí. Véase MEJIA, Myriam, Op. Cit., pp. 63-69.

g) Encuentros con escritores. Incluye: Efectuar una nueva edición del exitoso Programa “ **La ciudad y los Libros**” en donde los escritores nacionales compartían con la comunidad usuaria adulta e infantil su producción intelectual en la propia Biblioteca Pública y Casa de Cultura. Trabajo conjunto con la sección Bibliografía Nacional de la Biblioteca homónima a los efectos que está suministre la información pertinente.

h) Visitas guiadas. Incluye: coordinación con Institutos de enseñanza formal, no formal e informal a los efectos de concientizar sobre las características inherentes a la Biblioteca Pública y Casa de Cultura así también como de los servicios que se ofrecen.

i) Talleres de búsqueda de información. Incluye: visitas a las Escuelas, Guarderías Comunitarias, etc. para explicar las distintas partes que integran todo libro (por ejemplo diferencias entre índice y tabla de contenido), la importancia del ISBN, índices varios, ilustraciones, glosarios, etc.

j) Talleres de protección ambiental en asentamientos y zonas con atendibles índices de contaminación. Incluye: coordinación con el Grupo de Educación Ambiental (GEA) del Departamento de Desarrollo Ambiental de la IMM y con organizaciones ambientalistas y ecológicas para explicar la importancia de la protección ecológica y de la educación sanitaria.

B.1.2.3 EXTENSION BIBLIOCULTURAL

a) Ferias del libro. Incluye: estimulación de ferias del libro locales o zonales con la participación de noveles escritores o libros inéditos emergentes de los distintos talleres literarios, etc.

b) Fiesta de la lectura infantil. Incluye: trabajo conjunto con presencia de escritores para niños y jóvenes, dibujantes, profesores de cómics, caricaturistas, ilustradores a los efectos de generar un espacio creativo y dinámico a favor del libro y su lectura.

5. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A nivel mundial, las Bibliotecas Públicas no son instituciones que estén en declinación o que hayan sido superadas, **en su función social**, por nuevas modalidades tecnológicas. Por el contrario, la Biblioteca Pública está destinada a ser el **espacio social natural** para el desarrollo de las actividades culturales y educativas como las anteriormente descritas. Esta noble función social está en el presente significativamente complementada por la utilización de las nuevas tecnologías de la información (INTERNET) que la potencian en grado sumo. El actual Programa BIBLIORED es una prueba fehaciente de cómo pueden complementarse y atenderse las distintas demandas y necesidades de una comunidad en esta materia. En efecto, este Programa ofrece cobertura informática a los sectores populares de nuestra sociedad montevideana y demuestra como pueden articularse las actividades de organismos públicos (IMM, ANTEL) con operadores organizados de la sociedad civil (CIPFE). No obstante, este maravilloso universo informático no debe desequilibrar la justa medida que debe existir entre las telecomunicaciones, el libro y los servicios de extensión y tampoco debe obnubilarlos al valorarlos como prioritarios en un servicio de extensión cultural. La justa armonía es por demás necesaria para poder darle a la extensión cultural y educativa una variada, competente y equilibrada oferta de servicios.

Como mencionamos anteriormente, la función social de la Biblioteca Pública presenta una insoslayable vigencia. En todas las grandes e importantes urbes del mundo existen Bibliotecas Públicas que son inmediatamente asociadas –como referente cultural- a una determinada ciudad. En esta realidad universal, la Biblioteca presenta un status similar a la de los grandes Museos y Teatros y están incorporadas al “capital cultural” de la población. En nuestra ciudad de Montevideo no existe una Biblioteca Pública asociada a está, esto es,

una Biblioteca modelo que sea ejemplo y orgullo de la ciudad. Esta situación, que se ha venido manteniendo a lo largo del tiempo, puede y debe ser atendida puesto que su creación no implica importantes erogaciones presupuestales.

La fundación de la Biblioteca Pública Municipal del Departamento de Montevideo llevará el nombre del reconocido escritor nacional **Juan Carlos Onetti**(1909-1994) como fruto de su dilatada carrera de escritor, de los premios obtenidos y porque, además, estuvo fuertemente ligado a la gestión bibliotecaria desde su cargo comunal(IMM) como Director de Bibliotecas Públicas entre ca. 1957-1975-

Del mismo modo, en nombre de Juan Carlos Onetti es visto como un elemento altamente convocante conformando en sí mismo una fortaleza interna que no debe ser desdeñada. Esta fortaleza interna, que reúne dos situaciones de alto impacto social, justifica la fundación de la Biblioteca Pública del Departamento de Montevideo.

Incluso, la generación de este nuevo espacio cultural implicará la convocatoria de operadores culturales tanto de nuestro país como de todas las naciones de habla hispana. Efectivamente, la creación de esta nueva Biblioteca podrá capitalizarse con la presencia –en el acto fundacional- de personalidades vinculadas al acontecer literario y cultural(incluso la Sra. Esposa de Onetti) así también como del cuerpo diplomático español quien recordará el otorgamiento del Premio Cervantes y la última producción literaria del escritor pergeñada en España.

Esta biblioteca, modelo de su género, priorizará el acopio de literatura nacional recatando la profusa producción editorial que incluye, entre otros, las clásicas ediciones nacionales de Claudio García, Arca, Alfa, Banda Oriental y la actual Alfaguara así también las distintas publicaciones oficiales que la IMM, a través de los años, ha venido editando ininterrumpidamente y que en el presente conforman ediciones agotadas y de difícil acceso.

Esta profusa colección nacional será complementada con los grandes clásicos de la literatura universal con la finalidad que la Biblioteca Pública “ Juan Carlos Onetti “ conforme un acervo bibliográfico literario acorde a las distintas épocas de la literatura universal. También se conformarán importantes secciones hemerográficas, de prensa diaria, y de materiales especiales tales como fototeca (que incluya entre otros fotografías del propio escritor) videoteca y mediateca que integran los nuevos soportes tecnológicos en CD-ROM, profusa bibliografía teórica y práctica relacionada con las distintas actividades de extensión cultural que sirva de apoyo a los usuarios para un mejor aprovechamiento de lo asimilado en cursos, talleres y también un importante sector destinado al cuerpo docente que atienda los distintos modelos y metodologías que hacen al binomio enseñanza-aprendizaje a nivel de educación no formal.

La nueva Biblioteca Pública podrá ser ubicada, por su agradable entorno y espacio físico interno, en la planta baja del actual Anexo de la Casa de Cultura (Lucas Obes esq. 19 de abril) mientras que la planta superior seguirá siendo utilizada por las actividades propias inherentes a la extensión cultural allí desarrolladas.

Para evitar, superposición de servicios, la actual Biblioteca “Aurelia Viera”(Anexo Casa de Cultura) se transformará en Biblioteca Pública Municipal Infantil-Juvenil y sus servicios bibliotecarios serán diseñados, con participación del cuerpo docente y autoridades de la Casa de Cultura, en función de un plan bibliotecario exhaustivo orientado al público infantil y juvenil. De esta manera se ocupará un significativo espacio –que en el presente presenta serias debilidades- ofreciendo a niños y jóvenes un espacio público de aprendizaje, esparcimiento y recreación que les permita adquirir un sostenido hábito lector y participar de actividades de extensión acordes a sus esquemas cognitivos.

5.1 Acciones para implementar la Biblioteca Pública Municipal “ Juan Carlos Onetti ”.

a) Trabajo conjunto con el actual Programa RESACATALIBROS (CIPFE) para la recuperación, restauración y suministro de obras de la literatura nacional y universal.

b) Convenio con el Instituto de Bellas Artes de la Universidad de la República para efectuar un diagnóstico exterior sobre la situación de la fachada de la actual Casa de Cultura y eventual recuperación.

c) Convenio de patrocinio con Empresas vinculadas al rubro pinturas (INCA,BELCO) a los efectos de recuperar y mejorar estéticamente la fachada del edificio a cambio de publicidad estática u otros elementos de marketing para ser negociados conjuntamente. Existe un interesante ejemplo en la materia como fue la mejora estética exterior efectuada en el museo "Dámaso Antonio Larrañaga" en donde una firma argentina vinculada al rubro pintura, ofreció un servicio integral (incluyendo hidrolavado) sin costo como parte de una estrategia de penetración en el mercado nacional.

d) Selección del personal profesional, docente y de apoyo idóneo quienes, previo compromiso de un plan de gestión plasmado y aceptado por todos los involucrados, serán la cara visible de la nueva Biblioteca Pública.

e) Trabajo conjunto con la comunidad de escritores nacionales e internacionales a los efectos de determinar la realización de foros, seminarios y encuentros culturales.

f) Traslado del actual nodo informático del Programa BIBLIORED a la nueva Biblioteca Pública " Juan Carlos Onetti ".

Como podrá aquilatarse, las acciones descritas no generarán altas erogaciones sino que, por el contrario implicarán trabajar con los Programas ya existentes en la órbita del Departamento de Cultura (RECATALIBROS) y con la modalidad de patrocinio. Asimismo, y dado el fuerte reconocimiento que proyecta la figura de Juan Carlos Onetti, podrán gestionarse apoyos financieros ante organismos internacionales vinculados con la cultura.

A lo largo de nuestro trabajo hemos ponderado la importancia que la participación social (en un sentido amplio) tiene a la hora de diseñar los servicios de extensión cultural para las Unidades de la Red de Bibliotecas Públicas Municipales.

En nuestro medio, la Biblioteca Pública se ha caracterizado por ofrecer servicios bibliotecarios y culturales que no siempre se conjugaban armónicamente con los intereses del público.

Cambiar el ángulo del enfoque es, precisamente, lo que hemos procurado ofrecer en el presente trabajo, esto es, servicios de extensión cultural variados, participativos, bien diseñados y pensados en función de los intereses y necesidades del gran público.

BIBLIOGRAFIA

ABELLA, Mario y LARRIQUE, Laura. Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas. Montevideo, Instituto Nacional del Libro, 1990.

BARITE, Mario y DEBERTI, Cristina. Proyecto de Red de Bibliotecas Públicas del Uruguay. Montevideo, Instituto Nacional del Libro, 1990.

Bibliored : un acceso democrático al conocimiento. Montevideo, CIPFE, 2000.

BID. De burócratas a Gerentes? : la ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Washington, D.C., BID, 1999.

CORREAS, Natividad y VINENT, Magdalena. Organización de un sistema urbano de Bibliotecas Públicas. En: Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, año 6, no.18, marzo, 1990, pp. 15-24.

La cultura del libro. Madrid, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1988.

ESPINOSA BORGES, I.A. Artigas : fundador de la primera Biblioteca Pública del Uruguay. Montevideo, Fuentes de Información Uruguaya, 1964.

ESPINOSA BORGES, I.A. Problemas bibliotecarios del Uruguay : el libro en nuestra sociología cultural. Montevideo, Fuentes de Información Uruguaya, 1968.

FREIRE, Paulo. La importancia de leer y el proceso de liberación. México, D.F., Siglo XXI, 1984.

FREIRE, Paulo. Pedagogía de la esperanza : un reencuentro con La Pedagogía del Oprimido. México, D.F., Siglo XXI, 1993.

FREIRE, Paulo. La pedagogía del oprimido. Madrid, Anaba, 1971.

INODEP. El mensaje de Paulo Freire : teoría y práctica de la liberación. Madrid, Marsiega, 1980.

MEJIA, Myriam. Lineamientos sobre la Biblioteca Pública como Centro de Desarrollo Cultural Comunitario. Bogotá, CERLALC-UNESCO, 1991.

Montevideo en cifras. Montevideo, IMM-CLAEH, 1996.

MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México, D.F., Alfaomega, 1991.

NEVELEFF, Julio. Actividades de extensión en bibliotecas Públicas. En: Revista Argentina de Bibliotecología, vol.2, 1999, pp.49-58.

OLMOS, Héctor Ariel. Educación en Cultura. En: Papeles Iberoamericanos. Madrid, OEI-INTERATS, 2001.

PEREZ-RIOJA, José Antonio. Las Casas de Cultura. Madrid, Anaba, 1971.

PRIMER CAMPUS EUROAMERICANO DE COOPERACION CULTURAL. Barcelona, OEI-INTERARTS, 2001.

REVELLO, María del Rosario. Descentralización y Participación : la experiencia montevideana. Montevideo, IMM, 2001.

Revista Interamericana de Bibliotecología. Vol. 14, no. 1, enero-junio, 1991.

Revista Interamericana de Bibliotecología. Vol. 15, no. 1, enero-junio, 1992.

SABELLI, Martha. Bibliotecas Públicas : la Biblioteca para todos, el espacio de cultura de la comunidad para la información, el debate y la creación. En: Informatio : Revista de la Escuela Universitaria de Bibliotecología y Ciencias Afines, vol. 2, nos. 1-4, 1997, pp.5-17.

SABELLI, Martha. Bibliotecas Públicas Municipales de Montevideo : Diagnóstico y propuestas. Montevideo, EUBCA-EBO, 1999.

Senderos hacia la lectura : memoria del primer seminario internacional en torno al fomento de la lectura. México, D.F., Instituto Nacional de Bellas Artes, 1990.

STOLOVICH, L., LESCANO, Graciela y MOURELLE, José. La cultura da trabajo. Montevideo, Fin de Siglo, 1997.

URBIZAGASTEGUI ALVARADO, Rúben. Democratizar la sociedad para democratizar las bibliotecas. En: Panel de Noticias. Asociación de Bibliotecólogos del Uruguay, julio 1995, pp. 2-5.