

**BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE:
PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO
DE VALOR PÚBLICO**

**Tesis para optar al grado de Magíster en Gobierno,
Políticas Públicas y Territorio**

Autora **_DANIELA GONZÁLEZ NÚÑEZ**

Profesor Guía **_CARLOS FABIÁN PRESSACCO CHAVEZ, Doctor
en Ciencias Políticas y Sociología**

**Santiago, Chile
2022**

DEDICATORIA

Me detengo a mirar hacia atrás y agradezco a Dios, por las oportunidades que me ha dado la vida, a mis padres, hermanos, por ser amor y luz, por la generosidad que me brindan, por la hermosa familia que hemos construido junto a Ignacio, quién con su incondicional apoyo, paciencia y determinación, me invita a soñar un mundo mejor, más justo y solidario. A mis maravillosos hijos Santiago, Mateo y Olivia, por ser mi orgullo e inspiración día a día, por desafiarme, reflexionar y comprender el significado del aporte que puede representar este estudio a la disciplina.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a Pedro Pablo Zegers, Gabriel Díaz Morales, Alejandra Jiménez Castro, Fernando Bravo, Angélica Fuentes, Mauricio Sánchez y Roberto Concha Mathiesen, por darme el tiempo necesario para ser entrevistados, por su genuino interés en el objeto de estudio, aportando y enriqueciendo la mirada de esta investigación. Por último, y especialmente por la calidad humana, al querido equipo de la Dirección Regional Metropolitana del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE, EL CASO

- I.1. Contexto Institucional
- I.2. Historia
- I.3. Usuarios, servicios y extensión cultural
- I.4. Justificación de la Investigación
- I.5. Pregunta de Investigación
- I.6. Objetivos de la Investigación
 - I.6.1. Objetivo general
 - I.6.2. Objetivos específicos

CAPÍTULO II

DISCUSIÓN CONCEPTUAL

- II.1. Patrimonio Cultural
- II.2. Relevancia de la Dimensión Patrimonial para la Cultura y el Desarrollo
- II.3. Edificación Pública Patrimonial
- II.4. Bibliotecas Nacionales
- II.5. Post Nueva Gestión Pública
- II.6. Valor Público
- II.7. Diagnóstico Organizacional

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

- III.1. Metodología

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL VALOR PÚBLICO DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE

IV.1. Información Secundaria

IV.1.1. Principales normas relacionadas con la Institución

IV.1.2. Política y Plan

IV.1.3. Cuentas públicas, Informes y Balances de Gestión

IV.1.4. Memorias Anuales (anexos)

IV.1.5. Informe Interno (anexo)

IV.2. Estadísticas Descriptivas Básicas

IV.2.1. Presupuesto: composición y evolución

IV.2.2. Dotación de personal (Programa 01)

IV.2.3. Tecnologías de la Información (TI)

IV.2.4. Principales servicios de la **Biblioteca Nacional de Chile**

IV.2.5. Principales resultados de gestión de la **Biblioteca Nacional de Chile**

IV.2.6. Estadísticas: datos comparativos 2016-2021, desagregados por sitios

IV.3. Hallazgos de Fuentes Secundarias

IV.4. Modelo de Agregación de Valor Público

IV.5. Levantamiento de información primaria, a través de entrevistas a informantes claves seleccionados.

IV.6. Información Primaria y Síntesis de las Entrevistas

IV.7. Diagrama Sistémico

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES QUE PUEDAN FORTALECER O AMPLIAR LA PROPUESTA DE VALOR DE LA **BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE**

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1: Entrevista a actores claves

ANEXO 2: Instrumentos de Resguardo de Aspectos Éticos

INDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Características de la P-NGP.
- Tabla 2. Presupuesto: composición y evolución (2022-2019).
- Tabla 3. Ejecución Presupuestaria BN (2022).
- Tabla 4. Evolución de la Dotación de Personal (2022-2017).
- Tabla 5. Datos Comparativos Biblioteca Nacional Digital (2021-2016).
- Tabla 6. Datos Comparativos Memoria Chilena (2021-2016).
- Tabla 7. Datos Comparativos Chile para Niños (2021-2016).
- Tabla 8. Modelo de Agregación de Valor Público de la BN.

INDICE DE GRÁFICOS

- Figura 1. Inmuebles fiscales de propiedad del Estado, distribuidos en el territorio nacional.
- Figura 2. Proceso del Diagnóstico Organizacional.
- Figura 3. Organigrama de la Biblioteca Nacional (BN).
- Figura 4. Ejecución presupuestaria BN (2019-2021).
- Figura 5. Estructura de Costos BN 2022.
- Figura 6. Palabras claves, mencionadas por los informantes claves.
- Figura 7. Diagrama Sistémico.

RESUMEN

En la actualidad el **patrimonio cultural** se presenta como un concepto amplio, de múltiples significados y en pleno debate de sus alcances sociales y culturales. El concepto ha ido variando según los momentos históricos y las visiones de sociedad imperantes (Sierra, et. al, 2021).

La concepción contemporánea del patrimonio cultural se conecta inherentemente con la idea de **conservación, preservación y salvaguarda**, esto es, con la necesidad y el deber de resguardar aquellos atributos, tangibles e intangibles, propios de los bienes culturales seleccionados y valorados con el fin de que sean heredados a las generaciones futuras, lo que podemos constatar en las diversas conceptualizaciones y definiciones de estándares de preservación recomendables canalizadas en cartas y convenciones emanadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014).

Una **gestión** correcta del potencial de desarrollo del patrimonio cultural exige un enfoque que haga hincapié en la sostenibilidad. La “combinación acertada” de patrimonio cultural y **desarrollo sostenible** requiere no sólo protección frente a las condiciones ambientales adversas y el daño intencionado, sino también cuidados constantes y renovación permanente. Esta, depende en gran medida de **políticas** y acciones que garanticen su protección y respondan a los desafíos de hoy y los impactos de la globalización, el descuido y la sobreexplotación, e invirtiendo en procesos de **valorización** y **revitalización** que establezcan las condiciones debidas para que el patrimonio cultural prospere y dé nuevos frutos en el futuro. Estos pilares de la **acción pública** proporcionan la base para la sostenibilidad del patrimonio de hoy y su capacidad de contribuir a formas más sostenibles del desarrollo humano en el futuro (UNESCO, 2014).

Ian Russell, (2010), sostiene que la preservación del patrimonio es una opción que nace de lo que consideramos es una imagen de tiempos pasados que enriquece e inspira los tiempos futuros; que ello tiene un valor, y que este valor se expresa por una serie de sentimientos tales como esperanzas, sueños, deseos y convicciones. Estos sentimientos, compartidos por la comunidad a partir de una historia común, constituyen la llamada **identidad**, concepto que se entrelaza y a veces se confunde con el de patrimonio. En tal

sentido, los edificios que destacan por su valor histórico son aquellos que trascienden por su capacidad de encarnar con fuerza un valor patrimonial, así como identitario. Parte de este patrimonio lo conforma la **edificación pública**, y la **Biblioteca Nacional de Chile**, es un ejemplo de aquello. Inmueble republicano que posee el sello y el impulso fundacional de los padres de la patria; constituye el testimonio de una voluntad de trascender, valorado como tal por las generaciones posteriores para erigirse en joya de la memoria colectiva y fundamento de la identidad nacional.

En el contexto de la **Agenda 2030** de las **Naciones Unidas**, la **Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas** (IFLA), sostiene 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 el desarrollo sostenible; incrementando el **acceso a la información y el conocimiento** en la sociedad, con la ayuda de las tecnologías de la información y las comunicaciones, contribuyen a la toma de decisiones informadas por parte de los gobiernos, las comunidades y otras instituciones destinadas a **reducir la pobreza y elevar el nivel de vida de las personas** en todo el mundo (IFLA, 2019).

Si a lo anterior, sumamos que la teoría relativa a patrimonio en su gran mayoría trata temas de conservación y puesta en valor, y muy poca investigación respecto a la gestión, y por otra parte, que a pesar de los esfuerzos del estado chileno por robustecer la institucionalidad cultural siguen siendo insuficientes respecto a la sostenibilidad de la edificación pública, ya que no logra actuar en forma preventiva ni integrada, entonces este estudio, parte del supuesto, que las buenas prácticas de gestión pública y específicamente la aplicación de una herramienta adaptada a las características de las instituciones públicas, como la de un **Diagnóstico Organizacional**, podría entregar elementos que orienten el fortalecimiento de la oferta de **Valor Público** de la **Biblioteca Nacional de Chile** y su desarrollo sostenible.

INTRODUCCIÓN

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, se hacen accesibles al pueblo en la revolución francesa.

La **Biblioteca Nacional de Chile** fue fundada el 19 de agosto de 1813, es una de las más antiguas de América Latina y es el principal centro de acopio y preservación del patrimonio bibliográfico de nuestro país. Durante sus más de doscientos años de vida, ha conservado aquellas obras que la sociedad ha considerado imprescindibles para el desarrollo intelectual y cultural del país.

La Biblioteca Nacional (BN) es uno de los espacios culturales e intelectuales más grande de Chile. Tiene un valor inconmensurable desde el punto de vista del patrimonio inmueble como mueble, albergando más de un millón de volúmenes en la unión de sus secciones literarias (Godoy, 2018). Estudios comprueban que el placer de la lectura dominada es una virtud de grandes proporciones, que como todo en la vida se potencia por las construcciones que se generan a partir de convalidaciones en los intereses comunes (Saga, 1980).

La BN tiene como misión **recopilar, preservar, difundir y poner en valor el patrimonio bibliográfico de la nación** en diferentes soportes que forman parte de la memoria colectiva nacional, a fin de posibilitar el acceso a la información y al conocimiento contenidos en sus colecciones, a todos los

usuarios presenciales y remotos de la comunidad nacional e internacional que lo requieran (Cuenta Pública Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, 2021).

En la actualidad, la BN enfrenta grandes y variados desafíos. Por un parte, demandas urgentes de la ciudadanía y la comunidad en relación con la cultura. Estos son: el acceso democrático al conocimiento y a la educación, la necesidad de espacios públicos y urbanos, y la demanda creciente de contacto directo con las fuentes de nuestra memoria. Por otra parte, respecto a la gestión de su infraestructura (Cuenta Pública Serpat, 2020). Esta joya patrimonial, inserta en el corazón del centro de Santiago, requiere altos costos de operación, mantención y urgentes intervenciones en su estructura e instalaciones (riesgo en cúpula principal, regularización del sistema de aguas y alcantarillado, sistema eléctrico, entre otros) (Biblioteca Nacional de Chile, Serpat, 2021). A esto se suma, la necesidad de una redistribución programática a propósito del traslado de la Subsecretaría del Patrimonio Cultural y de la Dirección del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural (Serpat) al Palacio Pereira, acción estratégica planificada para la rehabilitación de nuevos espacios lectores y de investigación (600 m² aproximadamente). Las anteriores dificultades, se agudizaron durante el año 2020 a propósito de la enorme crisis sanitaria y las consecuentes restricciones que trajo consigo. En dicho contexto, el gobierno de Piñera (2018-2022) recortó los presupuestos asignados al sector cultural, último en el peldaño presupuestario, para privilegiar las necesidades de las instituciones llamadas de "primera línea".

La Gestión Pública se define como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. En consecuencia, se puede decir que la Gestión Pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones (Felcman, 2015).

Los modelos alternativos de Gestión Pública describen un cambio permanente en el enfoque de las ciencias gerenciales, desde el modelo burocrático de gestión basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, hasta la Nueva Gestión Pública que introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades específicas orientadas a la gestión por resultados.

La **Nueva Gestión Pública** (NGP), es una teoría que tiene como idea fuerza la adopción de una perspectiva gerencial en el Estado. Surgida en la segunda mitad del siglo XX en países con altos niveles de desarrollo, antagoniza con el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos que se basa en ideas como la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo (Hughes, 2008). En sustitución, introduce la racionalidad económica en la administración pública, como forma de aumentar la eficiencia y eficacia. Este cambio se ha concebido como un tránsito desde la administración pública a la gerencia pública.

Así mismo, la gobernanza refleja la transformación de las relaciones entre el Gobierno y la sociedad a partir de la emergencia de un papel más activo de la sociedad civil en la acción pública al desligarla de la tradicional dependencia gubernamental. Empero, si bien la Gobernanza como concepción ha sido empleada de manera vigorosa en las estrategias discursivas de las doctrinas de la NGP en conjunción con discursos de innovación como finalidad justificante, en la actualidad también es posible rastrear discursos que pueden agruparse en un marco denominado **Post Nueva Gestión Pública** (P-NGP) que propone nuevas concepciones acerca de la gobernanza y la innovación; concepciones que articulan un giro en las maneras de concebir y comprender las formas organizacionales, la gestión pública y al Estado mismo en su interacción con la sociedad (Chica y Salazar, 2020).

Por otra parte, el **Valor Público** es un acercamiento reflexivo sobre la administración pública y una comprensión de lo que el público en verdad “valora” como un servicio o un producto (Moore, 1998). Este valor surge también desde una visión estratégica de las empresas para traducirse en la administración pública y que el ciudadano reciba un producto tan eficiente como el de una empresa privada.

El producto o servicio que quiere ofrecer, en principio, se estudia para conocer las necesidades y preferencias de sus usuarios. Posteriormente, el producto o servicio se adapta para satisfacer dichas necesidades y demandas; finalmente se pone en marcha y se da seguimiento de los resultados de ese producto o servicio para mejorarse. Sin embargo, sabemos que, dentro de una empresa, todo este procedimiento está financiado con el objetivo de generar la mayor ganancia posible. La pregunta sería ¿Cómo se puede transformar dentro de una institución pública sin contar con un financiamiento para el

estudio de esas necesidades? Más aún si ello no conlleva a una ganancia económica directa para la institución.

Moore (1998) profundizó todavía más en este concepto, llevándolo al ámbito de las bibliotecas. En este ámbito, él habla del papel del bibliotecario público, atendiendo la demanda de niños que asisten a la biblioteca cuando los padres se encuentran en actividades laborales (latchkey children). El Centro para el Desarrollo Democrático del Instituto Federal Electoral, hoy Instituto Nacional Electoral (2012) en México, retoma la teoría de Moore para realizar una reflexión institucional y menciona que, dada la naturaleza cambiante y la demanda cada vez mayor por servicios públicos por parte de los ciudadanos, las organizaciones públicas ahora deben preocuparse no sólo por cumplir con sus funciones básicas; también deben ser capaces de experimentar, innovar y reposicionarse de mejor manera (Moore, 1998).

La investigación y teoría relativa a la Edificación Pública Patrimonial en su gran mayoría trata temas de conservación y puesta en valor, sin embargo, existe poca investigación a la temática de la gestión desde el punto de vista administrativo, menos vinculado a los enfoques de la P-NGP. Considerando la alta relevancia que tiene la gestión de los bienes patrimoniales para garantizar su sostenibilidad en el tiempo y desarrollo de servicios valorados por los ciudadanos, los resultados de la investigación podrán constituir un aporte para la organización y los campos disciplinares en varios sentidos.

En este sentido, el propósito de esta investigación es utilizar los enfoques modernos de Gestión Pública y en especial el concepto de Valor Público, que contribuya al fortalecimiento y eventualmente a la ampliación de la oferta de Valor Público y al desarrollo sostenible de la BN, como caso de estudio. De esta manera, se utilizará la metodología de **Diagnóstico Organizacional** de Waissbluth e Inostroza (2008) y simplificada más recientemente en Waissbluth, (2021). Dicha metodología, formaliza los distintos pasos de un proceso de diagnóstico sistémico, especialmente pensando en organizaciones públicas, articulando de un modo singular un conjunto de variables, en distintos ámbitos, identificando elementos para producir el “Valor Público esperado” (Waissbluth e Inostroza, 2008), tomando en cuenta los aspectos políticos y administrativos que son parte de las instituciones del Estado.

CAPÍTULO I BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE, EL CASO

I.1. Contexto Institucional

Con el fin de subsanar la fragmentación de organismos, roles y recursos del ámbito cultural y patrimonial, comenzada la década en que Chile celebró su Bicentenario, en el año 2013 se presentó un proyecto de ley orientado a la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP) que, con la promulgación de la Ley 21.045, se hizo realidad en el año 2017.

El Serpat es el sucesor natural de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Dibam). Su labor se orienta a gestionar el reconocimiento, el resguardo y el acceso al acervo patrimonial, la memoria, y el patrimonio inmaterial. Este servicio autónomo y descentralizado está mandatado por ley a ejecutar planes, políticas y programas que formula el MINCAP a través de la Subsecretaría del Patrimonio Cultural.

Su institución antecesora fue creada en noviembre de 1929, con el objetivo de reunir a diez destacadas instituciones culturales formadas desde el nacimiento de la República para conservar las principales colecciones bibliográficas, culturales, artísticas y científicas de la nación. Entre ellas se encontraban la BN (1813), el Museo Nacional de Historia Natural (1830), la Biblioteca Santiago Severín de Valparaíso (1873), el Museo de Historia Natural de Valparaíso (1878), el Museo Nacional de Bellas Artes (1880), el Museo de Historia Natural de Concepción (1902), el Museo Histórico Nacional (1911), el Museo de Talca (1925), el Registro Conservatorio de la Propiedad Intelectual (1925) y el Archivo Nacional (1927).

En la actualidad, la red del Serpat incluye la BN, tres museos nacionales, veinticuatro museos regionales y especializados, seis bibliotecas regionales, y cerca de cuatrocientos cincuenta bibliotecas públicas en convenio. Asimismo, lo integran el Consejo de Monumentos Nacionales, el Departamento de Derechos Intelectuales, el Archivo Nacional de la Administración, el Archivo Nacional Histórico, el Archivo Regional de Tarapacá y el Archivo Regional de La Araucanía, la Subdirección de Pueblos Originarios y la Subdirección de Patrimonio Cultural Inmaterial.

Una de las principales innovaciones del Serpat es conformarse como una institución desconcentrada en el territorio, lo cual ha permitido la conformación de direcciones regionales en todo el país, que agrupan a los equipos de museos, bibliotecas, archivos, pueblos originarios, patrimonio cultural inmaterial y Secretaría Técnica del Consejo de Monumentos Nacionales.

I.2. Historia

El 19 de agosto de 1813, los miembros de la Junta de Gobierno publicaron en El Monitor Araucano la Proclama de Fundación de la BN. Firmaron el documento Francisco Antonio Pérez, Agustín Manuel Eyzaguirre y Juan Egaña. Una de las primeras tareas de la BN al fue recoger la erogación de libros que los vecinos de Santiago y de otras ciudades comenzaron a hacer efectiva. Esta labor se vio interrumpida por los acontecimientos derivados de la derrota de la República en Rancagua, pero fue retomada apenas Chile fue liberado del poder español.

La decisión de Bernardo O'Higgins permitió consolidar los pasos iniciales que daba la joven biblioteca, disponiendo el traspaso de las antiguas colecciones que habían pertenecido a los jesuitas y que se encontraban en la Universidad de San Felipe. Asimismo, O'Higgins nombró director a Manuel de Salas quien, apoyado por fray Camilo Henríquez, comprometió todo su esfuerzo y voluntad para incrementar las colecciones de la naciente biblioteca. En 1820 se creó el Depósito Legal, que obligaba a las imprentas a dejar en la BN una copia de cada libro, revista o periódico publicado. Esta reglamentación se perfeccionó en 1834 con la Ley de Propiedad Literaria, que sentó las bases para el continuo enriquecimiento de los fondos de la institución. Durante el siglo XIX, la BN cimentó el núcleo de su fondo bibliográfico a partir de la donación o adquisición de sus primeras colecciones.

Entre ellas destacan, los incunables, la biblioteca de los jesuitas, la biblioteca Egaña, la biblioteca de Benjamín Vicuña Mackenna, la biblioteca de Andrés Bello, las bibliotecas de Claudio Gay y de monseñor José Ignacio Víctor Eyzaguirre. Algunos de estos ejemplares conforman un tesoro bibliográfico de indiscutido valor. Bajo la tutela de la Universidad de Chile desde 1852, la BN pasó a depender en 1879 del recientemente creado Consejo de Instrucción Pública. Durante este período se realizaron múltiples

iniciativas tendientes a ordenar el inmenso material acumulado por la Biblioteca en el curso de los años precedentes.

En 1854 se creó el primer catálogo impreso de los libros de la BN, el que se fue ampliando con los años a nuevas colecciones; en 1861 se creó la Sección de Manuscritos a partir del material recibido de los juzgados; en 1871 se realizó la primera Estadística bibliográfica de la literatura chilena y en 1886, ya instalada en un nuevo edificio, se inició la publicación del Anuario de la Prensa Chilena. En las primeras décadas del siglo XX, la BN acrecentó sus fondos con valiosas colecciones que la convirtieron en una de las más importantes de Hispanoamérica. Entre las principales, destacan la biblioteca americana Diego Barros Arana; la biblioteca americana José Toribio Medina; la colección Matta Vial; el fondo bibliográfico Raúl Silva Castro; la biblioteca Guillermo Feliú Cruz y la biblioteca Antonio Doddis.

En 1925, la BN se trasladó a su actual emplazamiento en el centro de Santiago, creándose el Archivo Nacional como institución independiente. Considerando el edificio dónde se encuentra el día de hoy, la BN estuvo en cinco sedes diferentes. La construcción del edificio actual se inició en el año 1913, en los terrenos que hasta entonces había ocupado el Convento de las Monjas Claras y su iglesia, emplazados en la manzana comprendida por las actuales calles Avenida Libertador Bernardo O'Higgins, Mac-Iver, Moneda y Miraflores. La nueva edificación fue diseñada por el arquitecto chileno Gustavo García del Postigo, quien organizó la planta al modo de una cruz de Malta, concebida para reunir bajo un mismo techo a la BN, el Archivo Nacional y el Museo Histórico Nacional.

Mientras que el ala oriente fue destinada a este último, la poniente, en cambio, donde se ubicaría el Archivo, nunca llegó a construirse y su lugar permanece ocupado hasta el día de hoy por jardines. Los volúmenes del edificio se inscriben dentro del estilo neoclásico característico de la arquitectura pública de principios del siglo XX. El edificio fue uno de los primeros en Chile en ser construido en hormigón armado desde sus cimientos, lo que explica en buena parte su excelente estado de conservación, pese a los varios terremotos que ha debido soportar. Un recorrido por el recinto basta para comprobar que, entre los edificios públicos, "ninguno tuvo mejores terminaciones" (Laborde, Miguel. Lugares con historia, pág. 115): los materiales fueron escogidos con criterio exigente, la mayoría de ellos de

fabricación nacional, desde el cemento utilizado en el hormigón, proveniente de la fábrica El Melón, hasta el parquet de los suelos.

Este edificio fue declarado Monumento Histórico en el año 1976. El depósito legal fue reforzado en 1925 con la nueva Ley de Registro de Propiedad Intelectual y la creación de la Visitación de Imprentas. Este reordenamiento tuvo como corolario la creación de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Dibam) en 1929, bajo cuya autoridad quedaron la BN, los museos y centros bibliográficos del país. En la década de los sesenta, la BN inició la generación de publicaciones como la Revista Mapocho, que recoge la reflexión y producción en el campo de las letras, así como de obras relevantes de escritores chilenos.

Esto se complementa con el apoyo a la investigación, concretado en 1990 con la creación del Centro de Investigaciones Barros Arana que impulsa la publicación de investigadores nacionales. En la actualidad la BN, consciente de la misión de rescatar, preservar y difundir su patrimonio bibliográfico, ha dado un nuevo paso incorporando las nuevas tecnologías para satisfacer los requerimientos de todos los lectores. Así, en el 2003 inauguró el portal de contenidos culturales y biblioteca virtual Memoria Chilena, que permite dar acceso a los diversos materiales que preserva la BN (Cuenta Pública Serpat, 2021).

Este patrimonio se divide en: Sección Chilena, Fondo General, Periódicos y Microformatos, Revistas, Sala José Toribio Medina, Mapoteca, Referencias y Bibliografía, Archivo del Escritor, Archivo de Literatura Oral y Tradiciones Populares, Archivo de Referencias Críticas, Archivo Fotográfico Digital, Archivo Audiovisual, Archivo de Música y la Biblioteca Conmemorativa José María Arguedas.

1.3. Usuarios, servicios y extensión cultural

Durante 2020, BN atendió 272 usuarios presenciales y 9.236.064 usuarios remotos, lo que representa un incremento del 30,54% respecto del año anterior. Completó también la publicación de los ocho tomos de la Obra Reunida de Gabriela Mistral, una edición de carácter divulgativo, con versión impresa y digital. Asimismo, catalogó 34.584 materiales, digitalizó 66.762 imágenes y a 4.027 objetos se le realizaron acciones de conservación. Mantuvo además una relación constante con la comunidad a través de 356 actividades de extensión cultural, a lo que sumó la realización de especiales y

la publicación de 12 nuevas colecciones en BN Digital con 75.531 objetos digitales, 20 nuevos medios digitales recibidos por depósito legal electrónico (Cuenta Pública Serpat, 2021).

I.4. Justificación de la Investigación

La temática elegida, surge de la observación de la investigadora a través de la experiencia profesional y el interés sobre un problema específico a resolver, el que, de ser investigado, permitiría hacer una contribución tanto teórica como práctica. En este sentido, no existe investigación sobre la BN con estas características, sustentadas en el campo de la gestión, ya sea realizada por investigadores internos o externos a la misma. Por otra parte, una investigación de este tipo, es pertinente y se justifica sobre todo en este contexto de crisis-pandemia, al poder sugerir elementos para el fortalecimiento de la oferta de valor de la BN, a partir de nuevos planes de desarrollo, iniciativas, potencial ampliación de oferta de Valor Público y asociaciones público-privado, que potencialmente permitan asignar recursos e inversión en temas de investigación, conservación, valorización y promoción del patrimonio público desde una perspectiva social, económica y política.

I.5. Pregunta de Investigación

¿De qué manera es posible fortalecer y eventualmente ampliar, la oferta de Valor Público de la **Biblioteca Nacional de Chile**?

I.6. Objetivos de la Investigación

I.6.1. Objetivo general

Elaborar un Diagnóstico Organizacional de la **Biblioteca Nacional de Chile**, que contribuya al fortalecimiento y eventual aplicación de su oferta de Valor Público y al desarrollo sostenible.

I.6.2. Objetivos específicos

- a. Determinar el sentido profundo de Valor Público que esperan los ciudadanos, los expertos y los tomadores de decisiones respecto de la **Biblioteca Nacional de Chile**.
- b. Identificar las principales tendencias políticas, culturales, sociales y tecnológicas que están afectando y/o pueden afectar la **Biblioteca Nacional de Chile**.

- c. Analizar cómo se producen los servicios o productos en la **Biblioteca Nacional de Chile** y cuál es el valor agregado que genera.
- d. Identificar los principales problemas o fallas en relación con el Valor Público que debe entregar la **Biblioteca Nacional de Chile**.
- e. Proponer elementos para el fortalecimiento y eventual ampliación de la oferta de Valor Público de la **Biblioteca Nacional de Chile**.

CAPÍTULO II DISCUSIÓN CONCEPTUAL

II.1. Patrimonio Cultural

El concepto (patrimonio) es polisémico y cambiante. Etimológicamente, en lengua latina, se entendía por patrimonio el conjunto de bienes materiales legados por los antepasados (Hernández, 2005). En términos generales, algunos enfoques consideran el patrimonio cultural como el conjunto de bienes heredados del pasado, de cualquier naturaleza, tangibles e intangibles, en los que las sociedades, comunidades o colectivos humanos atribuyen o reconocen un valor cultural. Expresiones humanas que han sido por su parte culturalmente seleccionadas y se les ha otorgado un relato patrimonial. Del mismo modo, se puede decir que el patrimonio cultural es una construcción social y cultural (Ballart y Tresserras, 2002).

Al tratarse de una concepción más bien moderna, y acotada a significados elaborados principalmente en la cultura occidental, no se puede considerar patrimonio cultural como una expresión universal, presente en todas las sociedades, ya que no se reconoce en todos los grupos humanos, ni tampoco en todos los periodos históricos, dado que la concepción de lo patrimonial puede ser cambiante según los contextos históricos (Prats, 1997).

Hoy en día el patrimonio cultural está intrínsecamente ligado a los desafíos más acuciantes a los que se enfrenta toda la humanidad, que van desde el cambio climático y los desastres naturales, a los conflictos entre comunidades, la educación, la salud, la emigración, la urbanización, la marginación o las desigualdades económicas. Por ello se considera que el patrimonio cultural es “esencial para promover la paz y el desarrollo social, ambiental y económico sostenible” (UNESCO, 2014).

II.2. Relevancia de la Dimensión Patrimonial para la Cultura y el Desarrollo

El patrimonio cultural en su más amplio sentido es a la vez un producto y un proceso que suministra a las sociedades un caudal de recursos que se heredan del pasado, se crean en el presente y se transmiten a las

generaciones futuras para su beneficio. Es importante reconocer que abarca no sólo el patrimonio material, sino también el patrimonio natural e inmaterial.

La noción de patrimonio es importante para la cultura y el desarrollo en cuanto constituye el “capital cultural” de las sociedades contemporáneas. Contribuye a la revalorización continua de las culturas y de las identidades, y es un vehículo importante para la transmisión de experiencias, aptitudes y conocimientos entre las generaciones. Además es fuente de inspiración para la creatividad y la innovación, que generan los productos culturales contemporáneos y futuros. El patrimonio cultural encierra el potencial de promover el acceso a la diversidad cultural y su disfrute. Puede también enriquecer el capital social conformando un sentido de pertenencia, individual y colectivo, que ayuda a mantener la cohesión social y territorial.

Como señala Grave (1998), en “Nuestra diversidad creativa”, esos recursos son una “riqueza frágil”, y como tal requieren políticas y modelos de desarrollo que preserven y respeten su diversidad y su singularidad, ya que una vez perdidos no son recuperables.

Al considerar la importancia del patrimonio para la cultura y el desarrollo, los Indicadores UNESCO sitúan en primer plano la sostenibilidad. Adoptan el punto de vista según el cual la sostenibilidad del patrimonio depende en gran medida de políticas y acciones que garanticen la protección de la “riqueza frágil” del patrimonio cultural respondiendo a los desafíos de hoy y los impactos de la globalización, el descuido y la sobreexplotación, e invirtiendo en procesos de valorización y revitalización que establezcan las condiciones debidas para que el patrimonio cultural prospere y dé nuevos frutos en el futuro. Estos pilares de la acción pública proporcionan la base para la sostenibilidad del patrimonio de hoy y su capacidad de contribuir a formas más sostenibles del desarrollo humano en el futuro (UNESCO, 2014).

Este estudio se ajustará a la amplia conceptualización de patrimonio convenido por la comunidad internacional, que abarca los lugares de interés histórico y cultural, los sitios y paisajes naturales y los bienes culturales, así como el patrimonio inmaterial. Las definiciones de trabajo que se proponen están extraídas de los siguientes instrumentos legales: la Convención sobre las Medidas que deben Adoptarse para Prohibir e Impedir la Importación, la Exportación y la Transferencia de Propiedad Ilícitas de Bienes Culturales (1970); la Convención para la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y

Natural (1972); la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003); y, la Convención sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático (2000).

Por **patrimonio cultural** se entienden: i) los monumentos: obras arquitectónicas, de escultura o de pintura monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia; ii) los conjuntos: grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les dé un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia; iii) los lugares: obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza, así como las zonas, incluidos los lugares arqueológicos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico.

Por **bienes culturales** se entienden los bienes, cualquiera que sea su origen y propietario, que las autoridades nacionales, por motivos religiosos o profanos, designen específicamente como importantes para la arqueología, la prehistoria, la historia, la literatura, el arte o la ciencia, y que pertenezcan a las siguientes categorías:

- i. las colecciones y ejemplares raros de zoología, botánica, mineralogía, anatomía, y los objetos de interés paleontológico;
- ii. los bienes relacionados con la historia, con inclusión de la historia de las ciencias y de las técnicas, la historia militar y la historia social, así como con la vida de los dirigentes, pensadores, sabios y artistas nacionales y con los acontecimientos de importancia nacional;
- iii. el producto de las excavaciones (tanto autorizadas como clandestinas) o de los descubrimientos arqueológicos;
- iv. los elementos procedentes de la desmembración de monumentos artísticos o históricos y de lugares de interés arqueológico;
- v. antigüedades que tengan más de 100 años, tales como inscripciones, monedas y sellos grabados;
- vi. el material etnológico;
- vii. los bienes de interés artístico, tales como: i) cuadros, pinturas y dibujos hechos enteramente a mano sobre cualquier soporte y en cualquier material (con exclusión de los dibujos industriales y de los artículos manufacturados decorados a mano); ii) producciones originales de arte estatuario y de escultura en cualquier material; iii) grabados,

- estampas y litografías originales; iv) conjuntos y montajes artísticos originales en cualquier material;
- viii. manuscritos raros e incunables, libros, documentos y publicaciones antiguos de interés especial (histórico, artístico, científico, literario, etc.) sueltos o en colecciones;
 - ix. sellos de correo, sellos fiscales y análogos, sueltos o en colecciones;
 - x. archivos, incluidos los fonográficos, fotográficos y cinematográficos;
 - xi. objetos de mobiliario que tengan más de 100 años e instrumentos de música antiguos.
 - xii.

Por **registro, lista o inventario nacional del patrimonio cultural** se entienden los bancos de datos o listas oficiales de propiedades inmuebles, edificios singulares, instalaciones industriales, casas conmemorativas de personas notables del pasado, monumentos, cementerios y tumbas, sitios arqueológicos y paisajes culturales _entornos artificiales y hábitats naturales significativamente alterados por ser humano_, hechos por el hombre e importantes desde el punto de vista histórico o cultural, presentes en el territorio de un país y cuyo valor como patrimonio ha sido reconocido mediante un proceso oficial de selección e identificado y registrado por separado.

Por **centros de documentación del patrimonio** se entienden aquellas instituciones públicas o privadas que recolectan, procesan, codifican, almacenan y diseminan conocimientos registrados, información y hallazgos relacionados con el patrimonio, sirviéndose de distintas técnicas para aportar la máxima accesibilidad y utilidad a la información documental. Tales centros podrían cubrir todas las formas de patrimonio o especializarse en tipos particulares de patrimonio: natural, cultural, material, inmaterial o mueble (UNESCO, 2014).

II.3. Edificación Pública Patrimonial

Se entiende por edificación pública, a todas aquellas construcciones cuyo dominio de titularidad o propiedad es el Estado y, que, por lo tanto, tiene la responsabilidad de su cuidado y mantenimiento.

Por otra parte, se denomina edificación patrimonial a todas aquellas construcciones que poseen valores históricos, arquitectónicos, urbanos u otros, que son reconocidos de acuerdo a las leyes vigentes en Chile en materia de protección del patrimonio. Las leyes que otorgan esta denominación son la

Ley 17.288 de Monumentos Nacionales, que identifica los Monumentos Históricos (MH) y las Zonas Típicas (ZT) y la Ley General de Urbanismo y Construcciones (LGUC), específicamente artículo 60, que reconoce los Inmuebles de Conservación Histórica (ICH) y las Zonas de Conservación Histórica (ZCH), que han sido debidamente identificados en el Plan Regulador Comunal (PRC) respectivo.

Según el Ministerio de Bienes Nacionales (2016), los inmuebles patrimoniales de propiedad del tesoro público (denominados “edificación pública patrimonial”) ascienden a 284, distribuidos a lo largo del territorio nacional (ver Figura 1).

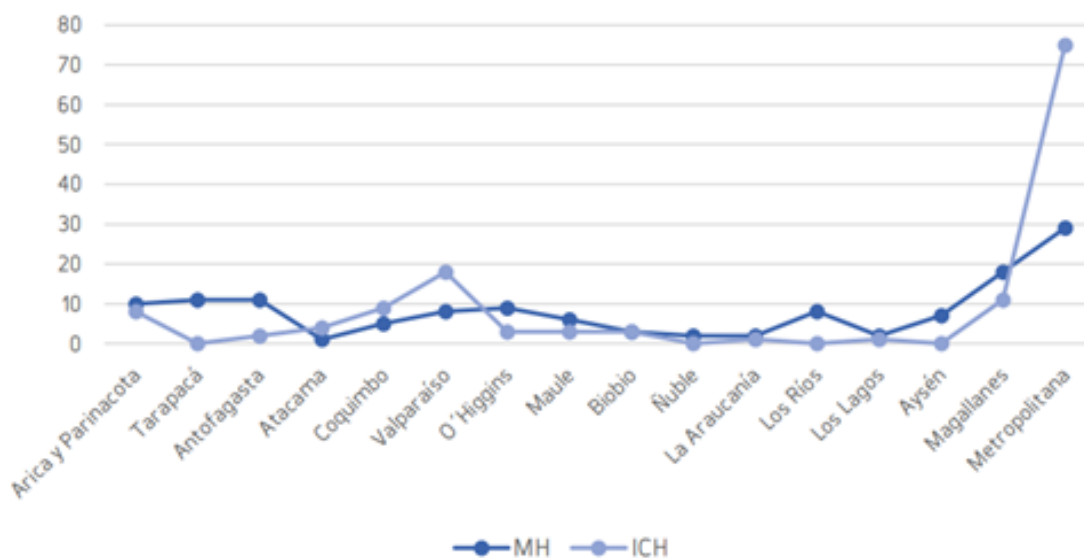


Figura 1. Inmuebles fiscales de propiedad del Estado, distribuidos en el territorio nacional (Fuente: Rojas, C. A., & Saldías, M. H., 2020)

Las instituciones públicas vinculadas, directa o indirectamente, a la conservación, preservación y salvaguarda del patrimonio cultural son el MINCAP, el Ministerio de Bienes Nacionales (MBN), el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, el Ministerio de Obras Públicas, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Cada uno de estos Ministerios contribuye desde distintas perspectivas, ya sea a través de programas, planes y proyectos, algunos de estos asociados a recursos. Sin embargo, llama la atención que en ninguno de ellos se aborda

la gestión del patrimonio desde una perspectiva integral y sostenible. Menos aún desde la P-NGP, donde la agregación de Valor Público es una herramienta indispensable para lograr con éxito el mandato legal. Solo se pueden apreciar acciones aisladas, con mayor o menor grado de intencionalidad y/o focalización, de carácter reactivas, en ningún caso preventivas, que no se concretan en una Política Pública con una mirada intersectorial.

Por su parte, el Ministerio de Bienes Nacionales concluyó, el año 2016, el Diagnóstico de inmuebles fiscales con valor patrimonial como un registro estadístico de las propiedades públicas a las cuales se les atribuyen valores patrimoniales (Ministerio de Bienes Nacionales, 2016). Esta información permite tener un panorama actualizado de la situación del patrimonio cultural inmueble de propiedad de la Nación.

II.4. Bibliotecas Nacionales

En la 16a. Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), que tuvo lugar en 1970, se aprobó la siguiente definición de bibliotecas nacionales: “Las 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 depósito”, en virtud de disposiciones sobre el depósito legal o de otras disposiciones. Normalmente, pueden desempeñar también algunas de las funciones siguientes: elaborar una bibliografía nacional; reunir una colección amplia y representativa de obras extranjeras, que también comprenda libros relativos al propio país; actuar como centro nacional de información bibliográfica; compilar catálogos colectivos; publicar la bibliografía nacional retrospectiva. Las bibliotecas tituladas “nacionales” que no respondan a esta definición no deberían clasificarse en la categoría de “bibliotecas nacionales”.

Éstas deben ser conscientes de la necesidad de que en sus colecciones se incluya la completa variedad de culturas existentes dentro del país. Una de las características básicas de sus fondos será las pluralidades de lenguas. Dentro de la tipología bibliotecaria, las bibliotecas nacionales ocupan un lugar primordial por la larga tradición de sus colecciones, las numerosas e importantes funciones que desempeñan, su carácter enciclopédico y su misión de salvaguardar el patrimonio bibliográfico de un país.

Según los informes realizados por la UNESCO sobre las directrices de las Bibliotecas Nacionales (1987, 1989 y 1991); dentro de las principales funciones de una Biblioteca Nacional están:

- Constituir la colección central de la producción bibliográfica de un país;
- Ser receptoras del depósito legal;
- Producir la bibliografía nacional;
- Desarrollar y mantener las bases de datos bibliográficas de importancia para el país;
- Proporcionar directrices a las bibliotecas del país;
- Reunir bibliografía extranjera sobre el país;
- Participar en la planificación de los servicios bibliotecarios del país;
- Planificar la preservación digital del patrimonio documental español.
-

La UNESCO, 1987, establece cuatro parámetros básicos para la especificación de las Bibliotecas Nacionales, siendo estas; la conservación, preservación, restauración y digitalización; respecto a la conservación, considerada esta su función esencial, deben emprender políticas de preservación y restauración de materiales especiales u obras importantes que hayan sido dañadas; siendo la conservación necesaria para evitar la pérdida de información y hacer posible la difusión (UNESCO, 1987).

La preservación comprende todas las actividades económicas y administrativas necesarias para mantener en buen estado los materiales de archivos y bibliotecas y la información contenida en los mismos (UNESCO, 1987).

La restauración recupera o subsana el estado original de las propiedades de los documentos que se hayan deteriorado o destruido. Comprende las técnicas y conocimientos utilizados por el personal técnico responsable de reparar los daños causados por el uso, el tiempo y otros factores en los materiales de archivos y bibliotecas (UNESCO, 1987).

Según el Boletín de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, 2012, establece que en la actualidad una Biblioteca Nacional se ve en la obligación de establecer como sus referentes emblemáticos o estratégicos, al menos los siguientes:

- Consolidar a la Biblioteca Nacional como biblioteca patrimonial que recopila, conserva, pone en valor y difunde la bibliografía nacional, ya sea impresa o en otros soportes;
- Ampliar la oferta y calidad de sus servicios y productos para facilitar el acceso de todos los sectores de la población a la información contenida en sus colecciones;
- Mejorar las condiciones de conservación y preservación de todos los materiales patrimoniales custodiados por la Biblioteca Nacional;
- Incorporar permanentemente las nuevas tecnologías para afrontar los desafíos y exigencias que plantea la denominada “sociedad de la información”;
- Buscar personal especializado y capacitar permanentemente a sus funcionarios;
- Mantener y multiplicar los vínculos con otras instituciones, tanto públicas como privadas, del ámbito bibliotecológico y de la cultura en general, a fin de desarrollar relaciones de cooperación a nivel nacional e internacional;
- Realizar actividades de difusión y extensión cultural.

II.5. Post Nueva Gestión Pública

La P-NGP implica un alejamiento de las reformas basadas en la NGP, dejando de lado la orientación hacia el mercado y la mercantilización del Estado, para consolidar un enfoque basado en las capacidades colaborativas entre el Estado y la sociedad (Chica y Salazar, 2016).

Mencionado por Chica y Salazar, (2020), la P-NGP no es una postura de naturaleza homogénea, con postulados estandarizados; por el contrario, es un conjunto de posturas diversas que cuentan con algunos ejes comunes como la referencia a la apertura basada en una mayor capacidad y calidad de participación ciudadana en asuntos de gobierno más allá de la intermediación del mercado, lo que se expresa, por ejemplo, en la reflexión acerca del incremento en los niveles de colaboración y asociatividad entre los sectores público y privado, y su preponderancia por lograr una mayor capacidad de gestión por parte de las administraciones o autoridades locales, en función de consolidar una mejor gestión para el desarrollo económico y social (Riascos, 2010 en Chica y Salazar, 2020).

La P-NGP propone la búsqueda de mecanismos para incrementar escenarios proclives a la gobernanza que potencien una mayor relación entre actores públicos y privados a fin de lograr institucionalizar mayores y mejores canales de control y rendición de cuentas, lo cual está sustentado en la existencia de “áreas grises” que son producto de implementación de estrategias y reformas tipo NGP (Pliscoff, 2012), las cuales, si bien se basan en la eficiencia y la eficacia, y a pesar de fundamentarse en la mejora de las capacidades gubernamentales mediante la externalización, la discrecionalidad y la gestión por resultados, dejan abiertos canales que pueden desencadenar hechos de corrupción e ineficiencia administrativa (Chica y Salazar, 2016).

La P-NGP es desarrollada por Christensen (2012) y Christensen y Lægneid (2005; 2007a; 2007b), a través de su modelo Whole of - Government Approach, WoG, (Totalidad del Gobierno - TG), en el cual se plantea la necesidad de abordar los problemas de delegación estructural de la autoridad en los niveles político-administrativos. Problemas que son generados por las formas segmentadas de coordinación horizontal y vertical que promueve la NGP (Chica y Salazar, 2016).

De esta manera, la P-NGP puede verse como una respuesta a las fallas y los vacíos que han ocasionado las estrategias basadas en doctrinas NGP, es decir, una contraparte al “conjunto de reformas dirigidas a mejorar la eficiencia y efectividad del Gobierno” (Culebro, 2014).

Es así como la diferencia más importante entre la NGP y la P-NGP se manifiesta en que los defensores de las doctrinas NGP siguen promoviendo posturas que abogan por que en la administración pública las cosas se hagan a imagen y semejanza del sector privado en la búsqueda de creación de valor público mediante el otorgamiento, al funcionario público, de una cultura innovadora y de emprendimiento autónomo, con el propósito de lograr la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la economía en la función pública (Chica y Salazar, 2020).

Característica	NGP	P-NGP
Raíces normativas de la reforma del sector público (macro)	Elección racional, eficiencia	Equidad social, humanización, democracia
Meta y estrategia de la reforma (meso)	Se centra internamente en la reducción de costos, mejor calidad en el servicio, mejores mediciones y controles	Se centra externamente en

		los problemas de la sociedad; Mejoramiento de la confianza y la creatividad
Modelo de gobernanza (macro)	Mercado, empresa	Comunidad, red
Políticas públicas, administración y control (meso)	Distinción entre políticas públicas y administración, fortalecimiento del poder administrativo, control central de la administración	Política públicas y administración conjuntas, autodirección y control

Tabla 1. Características de la P-NGP
(Fuente: Chica y Salazar, 2020)

II.6. Valor Público

El concepto de valor público puede llegar a ser muy abstracto y ambiguo, si no es detallado con precisión. En tal sentido, una serie de académicos han propuesto definiciones con cierto nivel de profundidad y desde distintos enfoques o perspectivas. Así, una primera aproximación conceptual, según (Moreno, 2009), especialista de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), precisa que el valor público, por un lado, comprende al conjunto de normativas y regulaciones que establece el Estado y, por otro lado, está relacionado con el alcanzar la satisfacción de los usuarios cuando estos realizan una transacción de manera individual, al hacer uso de los servicios públicos.

La noción de valor público fue introducida por el académico Mark H. Moore (1995), quien relacionó intrínsecamente el valor público con la satisfacción del usuario, pues consideraba que el valor se encontraba en los deseos y percepciones de los ciudadanos. Por tanto, él estimaba que, las acciones de crear, organizar y gestionar una institución, cuya misión era la satisfacción de las necesidades y deseos de la ciudadanía, se corresponden con la persecución de la creación de valor público. Moore exhortó a los servidores públicos a realizar sus actividades con la mayor eficacia, eficiencia y liderazgo, pensando en las necesidades reales de los ciudadanos para lograr generar el máximo valor público. Este autor señala tres características críticas para la creación de valor público: (a) una reflexión sustantiva de lo que es valioso y eficaz; (b) un diagnóstico de las expectativas políticas, considerando que las relaciones técnico-políticas son relevantes; (c) un análisis detallado de

lo que presenta una viabilidad operativa. Moore (2013) aportó dos instrumentos valiosos que ayudan a la conceptualización y gestión del valor público. El primero es la Cadena de Valor Público, que describe el proceso mediante el cual el gobierno actúa, utilizando el dinero y la autoridad del Estado, para producir efectos a través de transacciones con individuos. El segundo es el triángulo estratégico, un marco analítico que está diseñado para ayudar a los líderes del sector público a desarrollar propuestas de valor sólidas. Enfocó, además, su atención en tres temas que deben ser resueltos individualmente y luego ser alineados: (a) ¿cuál es el valor público que creo que puedo producir?, (b) ¿qué legitimidad y apoyo puedo aprovechar? y (c) ¿qué capacidad operativa puedo desplegar para producir el resultado deseado?.

Para Kelly y Muers (2002), el valor público es la utilidad resultante que crea el Estado mediante la entrega y gestión de los servicios públicos, las leyes, las regulaciones y las demás acciones que realiza a través de las entidades públicas. Asimismo, subrayaron que, en una sociedad democrática, quienes definen la creación de valor público son las personas, ciudadanos, contribuyentes y sus representantes electos (gobernanza democrática) en un proceso de valoración de los resultados obtenidos, el servicio brindado y la confianza alcanzada.

Por otro lado, una definición bastante sintética del valor público es la establecida por Blaug, Horner y Lekhi (2006), quienes manifestaron que “valor público es aquello que el público valora”. Aludiendo la necesidad de que las administraciones públicas deben aprender de los ciudadanos, de sus opiniones, intereses, experiencias y conocimiento colectivo. De manera más general, Constable, Passmore y Coats (2008), establecen que el valor público “es un enfoque integral que sirve para pensar en la gestión pública y en la mejora continua de los servicios públicos”.

En el mismo sentido de Moore, Enrique Conejero (2014) estableció que “el valor público debe ir más allá de un enfoque de impactos monetarios y debe incluir beneficios sociales percibidos por los ciudadanos”. Esta es otra definición que coloca a la satisfacción del usuario en primer lugar, considerando dimensiones económicas, sociales y políticas.

II.7. Diagnóstico Organizacional

El Diagnóstico Organizacional (DO) es una herramienta que sirve para hacer diagnósticos sobre la gestión de las organizaciones, o de programas con una estructura y soporte organizacional (Waissbluth, 2021). Los sustentos teóricos de esta metodología son, por una parte, la visión de las organizaciones como sistemas complejos y, por otra, el uso de la lógica difusa Waissbluth e Inostroza (2008).

La teoría de sistemas complejos señala que las organizaciones tienen múltiples variables intervinculadas que en su conjunto afectan el desempeño de las organizaciones de un modo no lineal (Waissbluth e Inostroza, 2008). Esto ocurre porque se generan efectos sistémicos: “propiedades emergentes...” de difícil predecibilidad. Estas propiedades obligan a los diagnosticadores y directivos de las organizaciones a mantener una constante mirada “significativa”, “comprensiva”, sobre “unidad mayor” y no solo sobre sus componentes de modo aislado (Waissbluth, 2021).

A pesar de que en sus orígenes el DO fue un instrumento pensado para el mundo privado, esta herramienta de diagnóstico y diseño organizacional ha sido adaptada para su aplicación dentro del sector público (Waissbluth, 2021). Uno de los principales desafíos a la hora de utilizar este tipo de herramientas, es que en el Estado el proceso de agregación de valor sigue una lógica distinta. Si a nivel empresarial el éxito de una compañía se mide por su capacidad de generar utilidades, en el sector público se lo hace por la capacidad que tienen las instituciones para crear valor público (Moore, 1998). Esta creación de valor resulta más compleja, pues no basta con entregar bienes y servicios que apunten a las necesidades de los clientes, sino que se requiere satisfacer los deseos y las percepciones de la ciudadanía (Kelly y Muers, 2002).

El problema que nos presenta esta descripción es que los criterios que definen el valor en el Estado resultan menos objetivables. Esto se debe no solo a la carga subjetiva de la valoración de los ciudadanos, sino también a que la cadena causal en las instituciones públicas es más larga e incierta que en las empresas privadas (Moore, 1998). Como contra parte, el análisis complejo y dinámico de la creación de valor público nos permite observar que, para este proceso, además de requerirse recursos materiales o financieros, se requiere de autoridad pública y que, por lo tanto, se debe gestionar el uso de ésta (Ibid).

En este sentido, el análisis de los modelos de agregación de Valor Público, entendidos como la forma en la que “la organización, articulando de un modo singular un conjunto de factores, en distintos ámbitos, produce el Valor Público esperado” (Waissbluth e Inostroza, 2008, p.10), requiere tomar en cuenta los aspectos políticos y administrativos que son parte de las instituciones del Estado. Como plantea Lahera, así como los hacedores de políticas deben tener presente la forma en las que estas se llevan a la práctica, los gerentes públicos deben ser conscientes del contexto político en las que estas se desarrollan (Waissbluth e Inostroza, 2008).

De esta manera, se utilizará la metodología de DO de Waissbluth e Inostroza (2008) y simplificada más recientemente en Waissbluth, (2021) para analizar la BN, en tanto es el caso de estudio. Dicha metodología, formaliza los distintos pasos de un proceso de diagnóstico sistémico, especialmente pensando en organizaciones públicas. De esta manera, la guía y sus cuestionarios están particularmente adaptados a dicho sector.

Considerado por Waissbluth e Inostroza (2008), el resultado de la aplicación de este DO debería ser:

- Una identificación y comprensión clara del modo de funcionamiento general de una organización;
- De sus principales problemas, fortalezas, y de las relaciones causa-efecto;
- Así como una detección de los riesgos de gestión más relevantes, a un nivel que permita proponer un curso de acción para su mejoramiento.

De acuerdo con Waissbluth, (2021), este tipo de herramienta puede ser útil para un gerente público que llega a hacerse cargo de una organización, o una consultora que asesora en un proceso de modernización o transformación (general o parcial). Del mismo modo, puede ser útil para que los formuladores de las políticas públicas tengan mayor conocimiento sobre las características institucionales de las organizaciones involucradas en la implementación. Por último, una metodología como la que aquí se expone es útil para hacer análisis de riesgo de una organización, entendido el riesgo nuevamente en un contexto amplio: político, estratégico, operacional, financiero, y de probidad (Waissbluth, 2021). A continuación, se muestra el proceso completo de diagnóstico que plantean Waissbluth e Inostroza, (2008) y Waissbluth, (2021), destacándose las secuencias y concurrencias de las

principales actividades. Como en todo orden de cosas, esta secuencia puede ajustarse según el sentido común del analista (Waissbluth e Inostroza, 2008).

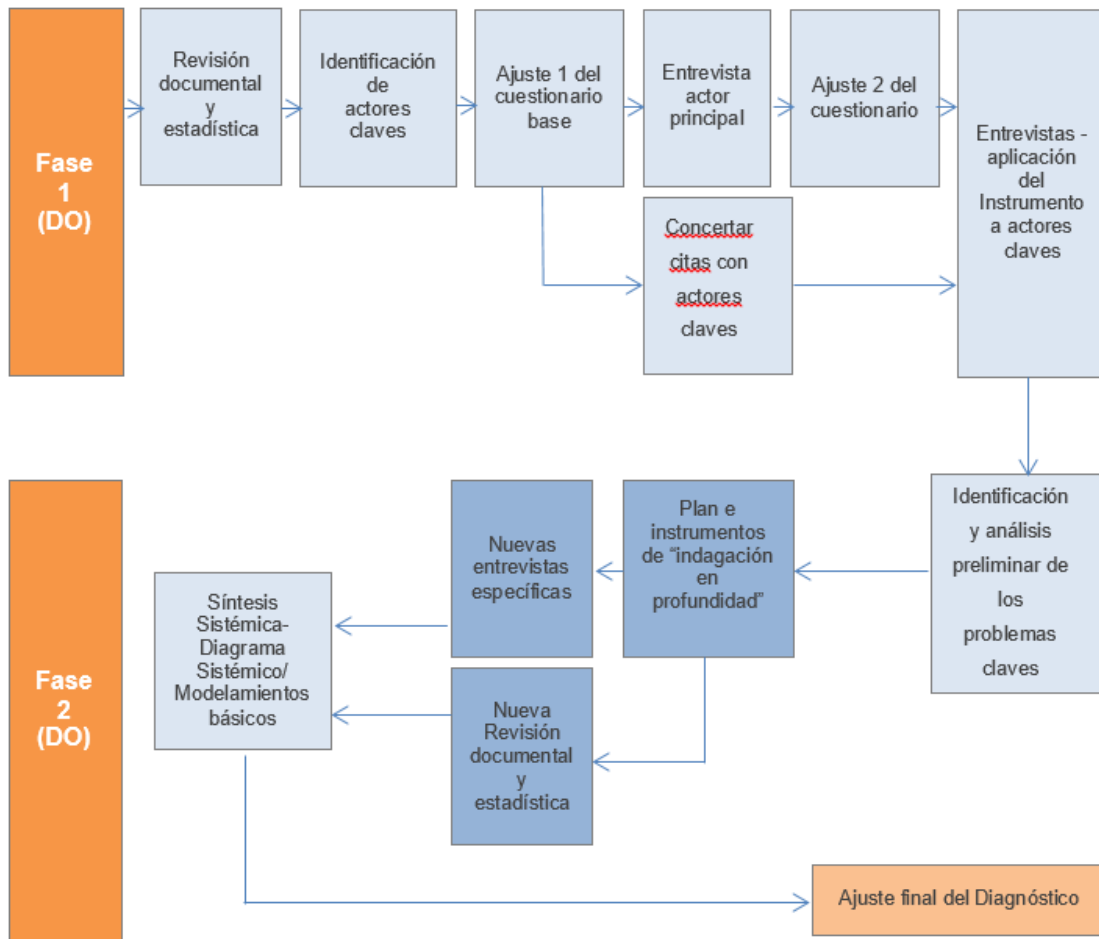


Figura 2. Proceso del Diagnóstico Organizacional (Fuente: Waissbluth e Inostroza, 2008)

CAPÍTULO III ESTRATEGIA METODOLÓGICA

III.1. Metodología

Esta investigación tiene un alcance descriptivo y exploratorio. Una característica de este tipo de diseños es que sirven de base cognoscitiva para posteriores análisis descriptivos y explicativos, pues aportan antecedentes sobre el área o problema tratado (Alvarado, Canales y Pineda, 1994). Según Sampieri (2014), para precisar los distintos ángulos y dimensiones de una realidad es importante que el estudio descriptivo defina qué aspectos se van a medir y sobre qué o quiénes se realizará la medición. Éste, medirá el proceso de agregación de valor de la BN, a través de una metodología de DO presentada en el capítulo anterior, basada en los aportes de Waissbluth e Inostroza, (2008) y Waissbluth, (2021).

En este trabajo se utilizará el estudio de caso. Una característica de este formato de estudio es que más que definirse por el tipo de método que utiliza, lo hace por su objeto de análisis (Sampieri, et al., 2010). En este sentido, lo que se busca es extrapolar la realidad que presenta el caso al fenómeno que nos interesa abordar (Coller, 2005), teniendo en consideración que este tipo de trabajo no es un estudio de muestras estadísticamente representativas, ni que busca generalizar a partir de los hallazgos que se detecten (Stake, 1999). Sobre el alcance del caso, se puede decir que toma la tipología de caso único, ya que permite dar un ejemplo ilustrativo de posibles dificultades en una Biblioteca Pública de carácter nacional lo que justifica su observación en profundidad, (Coller, 2005).

Las fuentes de información serán tanto primarias, con entrevistas a actores claves de la BN, del Serpat y expertos externos; como secundarias, con revisión de documentos normativos, instrumentos de planificación, presupuestos, organigramas, etc. (Life Pacific University, 2021). Sobre las entrevistas semiestructuradas cabe señalar que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Sampieri, 2014). Este instrumento de información es cualitativo y tiene la gracia de ser flexible, cercana, de dirección conjunta entre entrevistador y entrevistado, influidas por el contexto social y con preguntas abiertas y neutrales, pues lo

que se busca es la intervención del entrevistado desde su propio lenguaje (Sampieri, 2014). Respecto a la metodología de la investigación esta será cualitativa, pues si bien algunos instrumentos ligados a la información secundaria pueden ofrecer datos numéricos, no es el foco de este trabajo establecer inferencias o correlaciones cuantitativas, sino describir a grandes rasgos la gestión de la BN, proponiendo incitativas de mejora de su oferta de valor público. A continuación, se presenta la operacionalización de la investigación empírica para el DO, a partir del modelo de Waissbluth e Inostroza, (2008) y Waissbluth, (2021):

Paso 1. Levantar, responder preguntas del DO identificadas por la metodología, de acuerdo a las siguientes dimensiones:

- Aspectos Estratégicos e Institucionales
- Coordinación, Estructura
- Procesos Sustantivos y Atención al Usuario
- Recursos e Infraestructura
- Uso de Tics y Gobierno Electrónico
- Posicionamiento y Marketing

Paso 2. Complementar con información secundaria disponible y estadísticas secundarias sobre la Institución y hacer una primera síntesis o conclusión preliminar.

Paso 3. Construcción y propuesta de una versión descriptiva de modelo de agregación de valor público.

Paso 4. Levantamiento de información primaria a través de informantes claves de la Institución (Entrevista a informantes claves, ver **ANEXO 3**).

Paso 5. Primeras conclusiones y diagrama sistémico de la Institución.

Paso 6. Definición de iniciativas o elementos que puedan fortalecer o ampliar la propuesta de valor de la BN.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE AGREGACIÓN DE VALOR PÚBLICO DE LA **BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE**

Mencionado por Waissbluth Inostroza (2008), el DO es una herramienta que sirve para hacer diagnósticos sobre la gestión de las organizaciones, o de programas con una estructura y soporte organizacional. De esta forma, consideramos a “organización” tanto en su acepción formal, como ente con existencia jurídica formal, o alguna subunidad, o un programa de carácter permanente o semi permanente que se ha dotado de una estructura para su ejecución. El supuesto teórico de metodologías como la usada para esta investigación entonces, se refieren a la visión de las organizaciones como sistemas complejos (Waissbluth, 2021)

La teoría de sistemas complejos señala que las organizaciones tienen múltiples variables intervencionales que en su conjunto afectan el desempeño de las organizaciones de un modo no lineal. Esto ocurre porque se generan efectos sistémicos: “propiedades emergentes...” de difícil predecibilidad. Estas propiedades obligan a los diagnosticadores y directivos de las organizaciones a mantener una constante mirada “significativa”, “comprensiva”, sobre “unidad mayor” y no solo sobre sus componentes de modo aislado (Waissbluth e Inostroza, 2008)

En este sentido y desde un punto de vista descriptivo, un DO podría servir para entender cómo funciona una organización. Un nivel superior de diagnóstico dice relación con detectar problemas de funcionamiento, identificando las causas de dichas falencias organizacionales (clima laboral, insatisfacción de usuarios, problemas de financiamiento o ejecución presupuestario, desempeño inadecuado, etc.). También podría ocurrir que la organización este esencialmente “sana”, pero con la necesidad de dar un salto en la agregación de valor público (Waissbluth, 2021). De esta manera, una metodología como la seleccionada, permite obtener conclusiones relevantes para orientar un cambio estratégico o formular iniciativas “valiosas”.

IV.1. Información Secundaria

El proceso de DO y tal como se ha descrito en detalle en el apartado metodológico de esta investigación (**CAPÍTULO III**), parte con la recopilación y análisis rápido de información secundaria relevante asociada a la Organización. Al finalizar esta etapa, se mostrará una comprensión, del modelo de agregación de valor de la BN actual. Esto significa comprender las políticas públicas subyacentes, así como las funciones, productos o servicios, los procesos centrales del “negocio”, la estructura organizacional, las alianzas relevantes, los usuarios o clientes, y, una detección preliminar de problemas que será de mucha utilidad al momento de contrastar los hallazgos de esta etapa, con la información primaria levantada a partir de entrevistas con actores claves.

IV.1.1. Principales normas relacionada con la Institución

- **Ley N° 21.045**, que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio;
- **Ley 18771 del año 1989**, modifica **DFL N° 5.200 de 1929** del Ministerio de Educación Pública;
- **Ley 3251 del año 1918**, que concede fondos para la Biblioteca Nacional;
- **Ley 2754 del año 1913**, que autoriza la adquisición del Monasterio de Santa Clara, de Santiago, con el objeto de destinarlo a la construcción de un edificio para la BN, Museo Histórico i Archivo Jeneral del Gobierno, i determina los fondos de que se dispondrá para la compra i construcciones;
- **DFL N° 35 de 2017**, que fija Plantas de Personal del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural;
- **DFL N° 29 de 2005**, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo;
- **DFL N°1 del año 2000**, de la Secretaría General de la Presidencia, que Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado;
- **DFL N° 5.200 de 1929**, sobre Instituciones Nacionales Patrimoniales Dependientes del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural;

- **DS N° 1 de 2019**, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio;
- **Decreto 363 del año 1996**, declara Monumento Histórico las Colecciones del Archivo del Escritor de la Biblioteca Nacional, dependiente de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos;
- **Decreto 406 EXENTO del año 1998**, amplía declaración de Monumento Histórico para para las Colecciones Depositadas a cualquier Título en el Archivo del Escritor de la Biblioteca Nacional, Dependiente de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos;
- **Decreto 424 del año 1991**, declara Monumento Histórico la construcción anexa a la Biblioteca Nacional;
- **Decreto 620 EXENTO del año 1996**, amplía declaración de Monumento Histórico a sectores que indica de la Biblioteca Nacional;
- **Resolución N° 7 de 2019**, de la Contraloría General de la República;
- **Resolución Exenta N°0943 de 2021**, donde aprueba Manual Orgánico y de Funcionamiento para el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural;
- **Resolución Exenta N°0895 de 2021**, donde aprueba Organigrama del Servicio Nacional Del Patrimonio Cultural; y
- **Resolución Exenta N°1034 de 2016**, donde aprueba Reglamento de acceso a las Colecciones y uso de los servicios de la Biblioteca Nacional de Chile.

IV.1.2. Política y Plan

- **Política Nacional de Cultura 2017-2022**, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio;
- **Política Cultural 2011-2016**, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes;
- **Plan Nacional de Patrimonio Cultural 2021-2026**, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

IV.1.3. Cuentas públicas, Informes y Balances de Gestión

- **Cuenta Pública Participativa del año 2022**, del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural;
- **Cuenta Pública del año 2021**, del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural;
- **Informe de Gestión 2018-2022**, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio;

- **Balance De Gestión Integral del año 2021**, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio;
- **Balance General al 31 de diciembre 2021**, del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

IV.1.4. Memorias Anuales (anexos)

- **Memoria Anual del año 2021**, BN Digital - Memoria Chilena - Chile para Niños.
- **Memoria Anual del año 2020**, BN;
- **Memoria Anual del año 2019**, BN.

IV.1.5. Informe Interno (anexo)

- **Informe Técnico de Inspección Visual: “Fallas estructurales en la cúpula sector Alameda”** del año 2021, de la BN.

Según lo señalado en la **Ley N° 21.045**, La Dirección de la BN tiene como misión recopilar, preservar, investigar, difundir y poner en valor el patrimonio bibliográfico de la nación en diferentes soportes que forman parte de la memoria colectiva nacional, a fin de posibilitar el acceso a la información y al conocimiento contenidos en sus colecciones, a todos los usuarios presenciales y remotos de la comunidad nacional e internacional que lo requieran.

Así mismo, la **Ley N°21.045**, define la misión de la BN como “Reunir, preservar, investigar y difundir los diversos materiales bibliográficos, impresos y en otros soportes, que forman parte de la memoria colectiva nacional, a fin de posibilitar el acceso a la información y al conocimiento contenidos en sus colecciones a todos los usuarios presenciales y remotos de la comunidad nacional e internacional que lo requieran, fomentando la lectura”.

De esta forma y de acuerdo a la misma ley, en su artículo 152° Son funciones de la Dirección y del director(a) de la BN las siguientes:

- a. Consolidar a la BN como biblioteca patrimonial, que recopila, investiga, conserva, pone en valor y difunde la bibliografía nacional, ya sea impresa o en otros soportes.
- b. Desarrollar productos y servicios, cuyo objetivo sea facilitar el acceso a todos los sectores de la población a la información contenida en sus colecciones.

- c. Mantener las condiciones de preservación y conservación de todos los materiales patrimoniales custodiados por la BN.
- d. Integrar nuevas tecnologías, para afrontar los desafíos y exigencias que plantea la denominada "sociedad de la información".
- e. Optimizar la gestión automatizada de la BN para ofrecer un mejor servicio a los usuarios.
- f. Fomentar la capacitación permanentemente a sus funcionarios.
- g. Mantener y multiplicar los vínculos con otras instituciones tanto públicas como privadas, del ámbito bibliotecológico y de la cultura en general, a fin de desarrollar relaciones de cooperación a nivel nacional e internacional.
- h. Definir la cobertura y proyección de las actividades de difusión y extensión cultural de la BN.
- i. Potenciar las unidades de ediciones e investigaciones pertenecientes a la dirección.
- j. Diseñar y planificar lineamientos de trabajo para las áreas de la BN.
- k. Representar los intereses de la BN y del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.
- l. Contribuir al desarrollo de proyectos e iniciativas asociadas a instituciones culturales.
- m. Coordinar y supervisar el funcionamiento de las diferentes unidades que están a su cargo, dando énfasis a los objetivos institucionales.
- n. Ser la Agencia Bibliográfica Nacional, para la creación y mantenimiento de la Bibliografía Nacional del país.

La Dirección de la BN cuenta con una Secretaría que tiene por objeto brindar apoyo sostenible al Director/a de la BN garantizando un máximo desempeño en la gestión de la documentación y realizar los procesos administrativos necesarios para asegurar el cumplimiento de la normativa vigente de la BN.

La BN, está compuesta de la siguiente manera:

- a. Departamento de Colecciones Bibliográficas y Documentales.
- b. Departamento de Colecciones Digitales y Especiales.
- c. Departamento de Conservación y Restauración.
- d. Departamento de Extensión Cultural.
- e. Departamento de Gestión y Desarrollo.
- f. Departamento de Procesos Técnicos.
- g. Departamento de Servicios de Atención de Usuarios.

- h. Departamento de Sistemas de información bibliográficos.
- i. Unidad Centro de Investigación Barros Arana.
- j. Unidad de Diseño.
- k. Unidad de Ediciones.

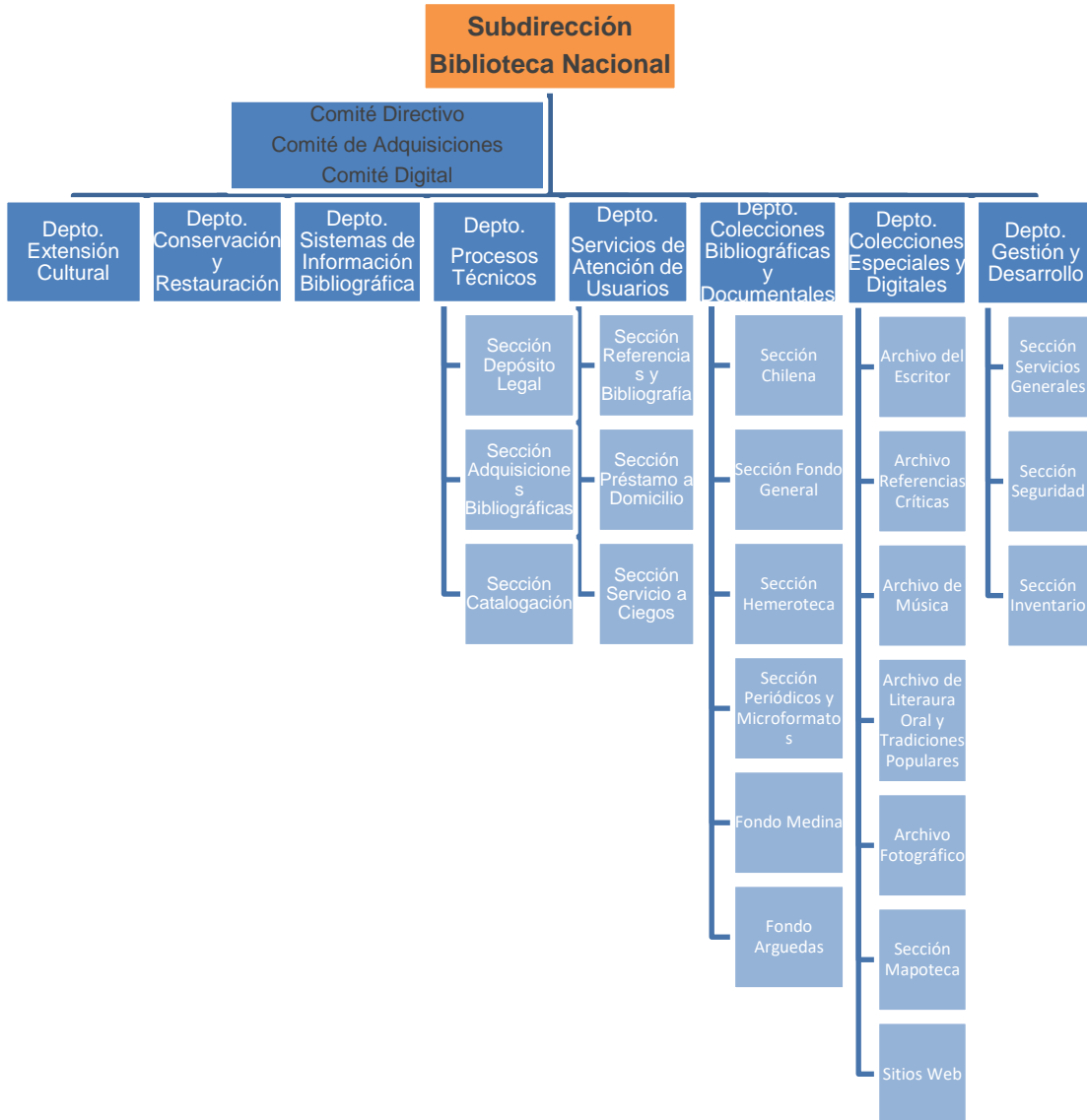


Figura 3. Organigrama de la Biblioteca Nacional (BN)
(Fuente: Elaboración propia)

IV.2. Estadísticas Descriptivas Básicas

IV.2.1. Presupuesto: composición y evolución

Concepto Presupuestario	2022	2021	2020	2019
21 Gastos en Personal	1.575.000	1.170.118	378.389	734.126
22 Bienes y Servicios de Consumo	673.148.524	842.081.411	700.165.870	766.738.007
24 Transferencias Corrientes	100.200.000	265.400.000	337.582.872	167.594.686
29 Adquisición de Activos no Financieros	69.880.000	93.716.381	3.067.949	116.185.870
34 Servicio de la Deuda	193.544.606	117.852.170		
	1.038.348.130	1.320.220.080	1.041.195.080	1.051.252.689

Tabla 2. Presupuesto: composición y evolución (2022-2019)
(Fuente: Elaboración propia)

Es importante destacar que este presupuesto no incluye el sueldo de los funcionarios Serpat y TI; ya que los primeros, son financiados a través del MINCAP, y el segundo se gestiona desde el Departamento de Política Digital que entrega soluciones a otras Instituciones como Museos Nacionales, Archivos Regionales y Bibliotecas Públicas de todo el país. Los presupuestos antes expuestos incluyen trabajos operaciones, proyectos patrimoniales específicos como gestión de colecciones, compra de colecciones especiales y tareas de conservación.

En el cuadro siguiente, observamos la ejecución presupuestaria de la Institución al 12 de octubre de 2022. Por otra parte, en la Figura 4, se muestra la ejecución presupuestaria para los años 2021, 2020 y 2019. Tal como se observa para esta serie de tiempo, la ejecución presupuestaria estuvo por sobre el 99% del presupuesto de la Institución.

Ejecución Presupuestaria, año 2022

Concepto Presupuestario	Requerimiento	Saldo por Comprometer	Devengado
21 Gastos en Personal	1.575.000	1.039.346	535.654
22 Bienes y Servicios de Consumo	673.148.524	44.388.383	497.169.377

24 Transferencias Corrientes	100.200.000	22.224.257	55.731.961
29 Adquisición de Activos no Financieros (*)	69.880.000	15.954.693	52.803.137
34 Servicio de la Deuda	193.544.606	0	193.544.606
	1.038.348.130	83.606.679	799.784.735

(*) Activos no financieros: libros, muebles, obras de arte, máquinas y equipos de oficina

Tabla 3. Ejecución Presupuestaria BN al 22.10.2022
(Fuente: Elaboración propia)

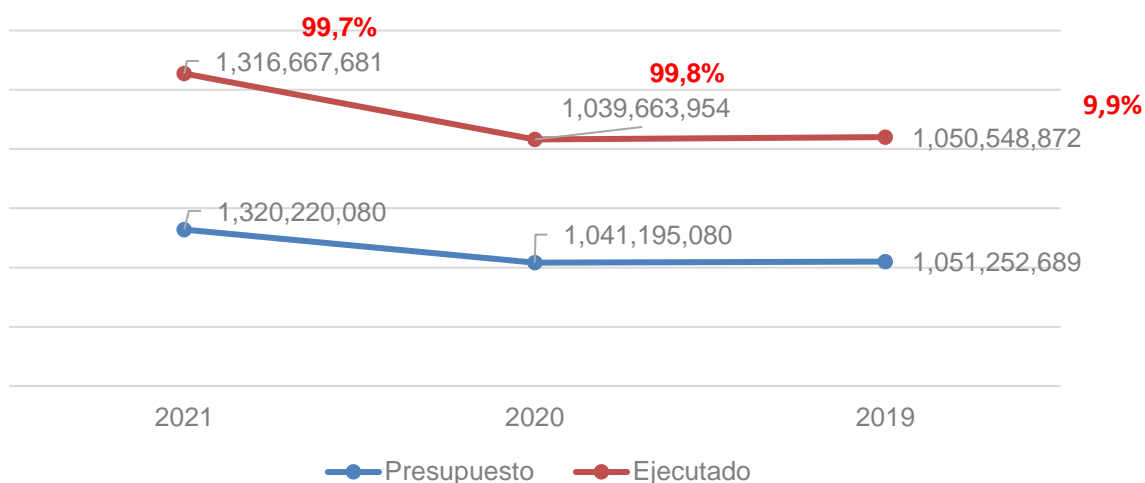


Figura 4. Ejecución presupuestaria BN (2019-2021)
(Fuente: Elaboración propia)

IV.2.2. Dotación de personal (Programa 01)

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
TOTAL	181	192	196	192	200	191

Tabla 4. Evolución de la Dotación de Personal (2022-2017)
(Fuente: Elaboración propia)

En la Tabla 4, se presenta la dotación de personal para los años 2022, 2021, 2020, 2019, 2018 y 2017. Esta incluye personal a Planta, Contrata, Código del Trabajo y Honorarios a Suma Alzada. En esta serie de tiempo se observa que, al contrario de las necesidades para las continuas demandas de esta Institución, el comportamiento es más bien continuo; lo que se explicaría al cruce entre el Plan de Incentivo al retiro Voluntario Ley N°20.948, del año 2016, y el Covid-19. Lamentablemente, el MINCAP no ha puesto a disposición las plazas para reponer a los funcionarios jubilados.

IV.2.3. Tecnologías de la Información (TI)

Las tecnologías de información aparecen como un ámbito relevante en la operación de la BN, considerando que son los medios digitales, el principal centro de acopio y preservación del patrimonio bibliográfico de Chile hoy en día, así como la implementación de diversos servicios para poner a disposición de los usuarios/as servicios remotos y contenidos digitales, los cuales se detallarán más adelante.

El presupuesto que el Departamento de Política Digital destina a TI - BN corresponden a \$142.000.000.- aproximadamente que incluye Adobe, Autodesk, Aleph y Licencias de software Primo, así como también, arriendo y compra de equipos, y acuerdos de mantención (sitio web y proyecto piloto de archivo web). El monto anterior no incluye el convenio con una empresa privada de comunicaciones, quienes brindan internet y wifi al personal y usuarios; ya que este presupuesto se gestiona desde otra sección del MINCAP que entrega solución informática a las unidades completas del Ministerio desde las administraciones gubernamentales locales hasta las nacionales.

El 4,1% (7 de 170 funcionarios actuales) de la dotación actual de la BN, corresponde al Departamento TI. El 4,2% (8 de 190 en situación ideal con dotación completa). La implementación de los proyectos TI, es realizada con personal interno y de terceros. Los primeros, son los encargados de supervisar las actividades o tareas que realiza la empresa privada. Las tareas permanentes se realizan exclusivamente por los funcionarios Serpat.

La BN utiliza, actualmente, para el catálogo, preservación y navegación el sistema de biblioteca integrado Aleph y Primo como solución de navegación, ambos de Compañía Proquest / Exlibris. Además, el motor de Newtemberg (<https://www.newtemberg.com/Engine/>) junto a otros desarrolladores para el portal digital. No hay planes de cambiar ninguno de ellos en los próximos 3 años. Las tres principales prioridades en materia de TI para los próximos tres años son: almacenamiento, conservación y continuidad operativa.

IV.2.3. Principales servicios de la **Biblioteca Nacional**

Entre los servicios ofrecidos por la BN se encuentran:

- **Visitas guiadas** para estudiantes e investigadores.
- **Reproducciones digitales.**

- **Bibliotecario en Línea.** Ofrece orientación e información bibliográfica de forma remota. La comunicación se establece de forma directa entre usuari@s y bibliotecari@s de la Sección Referencias y Bibliografía, especialistas en la búsqueda de información, a través de una plataforma de chat en tiempo real y una cuenta de correo electrónico.
- **Préstamo a domicilio.** Creada en 1886, tiene como objetivo mantener en forma óptima y actualizada la información registrada para los habitantes de la Región Metropolitana y de las ciudades cercanas. Posee una colección de más de 31.000 títulos, por lo que cuenta con bodegas satélites. Es la única área de la BN en donde el material puede, efectivamente, ser llevado a casa, debido a que las otras secciones solo permiten la consulta "en sala" por ser dichas colecciones de carácter patrimonial. Tiene, permanentemente, en exhibición: los "nuevos títulos ingresados a la colección" y los libros con Enfoque de Género. A su vez ofrece: préstamo de audiolibros a personas con discapacidad visual; préstamo de lectores EYE-PAL para los usuarios con discapacidad visual; reserva vía correo electrónico o telefónico de los libros que están en las bodegas satélites; difusión online y presencial de los nuevos títulos ingresados a la colección; y, asesoría personalizada.
- **Salón de investigadores.** Nació para satisfacer las necesidades de información de académicos, investigadores, profesionales, profesores y alumnos memoristas, tanto nacionales como extranjeros, cuya consulta se refiera a materiales reservados de los diferentes fondos y colecciones de la BN. Este servicio entrega: atención personalizada y asesoría en la búsqueda de información; préstamo de hasta 5 ejemplares de material de consulta en sala de las Secciones Chilena, Fondo General, Periódicos y Revistas, ya sean de colección general o bóveda; Red de Wifi cerrada con acceso personalizado.
- **Departamento de Extensión Cultural.** Tiene como propósito llegar a segmentos sociales cada vez más amplios y, en lo posible, más desposeídos de bienes culturales, integrando recursos humanos, técnicos y tecnológicos. Este departamento efectúa múltiples actividades, entre las que se cuentan publicaciones de iconografía y libros, talleres literarios, presentaciones artísticas y culturales, además de exposiciones en la Biblioteca.
- **Espacios.** La BN dispone de diversos espacios para realizar actividades culturales abiertas a todo público. Los espacios son los siguientes:

Salón de eventos y actividades

Sala América. Capacidad para 135 personas sentadas. Se utiliza para muestras artísticas _conciertos, recitales de canto, poesía, teatro, danza_ y audiovisuales, seminarios, conferencias y lanzamientos de libros. Cuenta con iluminación general, podio, testera, equipo de amplificación (4 ó 5 micrófonos con pedestales de pie, 3 micrófonos de sobremesa, 1 micrófono inalámbrico), equipo multimedia, proyector y telón.

Salones de exposiciones

Sala Marta Cruz-Coke. Salón de acogida a los usuarios, cuenta con un espacio dedicado a muestras culturales en conjunto con otro espacio interior dedicado a ofrecer servicio de internet gratuito y un lugar para descansar, leer y estudiar.

Galería de Cristal. Moderno espacio destinado a difundir exhibiciones plásticas, gráficas y fotográficas con fines educativos o artísticos. Su estructura privilegia el uso de la luz natural, con vitrinas especialmente diseñadas para la realización de exposiciones.

Sala Premios Nobel. Espacio para exhibiciones plásticas, fotográficas y literarias.

IV.2.4. Principales resultados de gestión de la Biblioteca Nacional

La Política Nacional de Cultura 2017-2022, del MINCAP identifica a la Dibam como uno de los principales agentes institucionales dedicados a la mediación artística, cultural y patrimonial. Por su parte, la Dibam, cuyos ámbitos de acción en patrimonio se expresan con especial relevancia mediante tareas vinculadas a la gestión de instituciones de carácter y relevancia nacional, como es BN, donde destacan los sitios web Memorias del Siglo XX y Memoria Chilena, cuyo valor es acercar a la ciudadanía a las colecciones patrimoniales de ésta. Este último, ha recibido innumerables premiaciones, entre las que destaca el prestigioso premio internacional Stockholm Challenge Award el 2010.

Durante 2020, año crítico en términos sanitarios, la BN mantuvo la atención directa a usuarios mediante servicios remotos como Bibliotecario en Línea. Gracias a ello, atendió 272 usuarios presenciales y 9.236.064 usuarios remotos, lo que representa un incremento del 30,54% respecto del año anterior. Completó también la publicación de los ocho tomos de la Obra

Reunida de Gabriela Mistral, una edición de carácter divulgativo, con versión impresa y digital. Asimismo y en ese mismo periodo, se catalogó 34.584 materiales, digitalizó 66.762 imágenes y a 4.027 objetos se le realizaron acciones de conservación. Mantuvo además una relación constante con la comunidad a través de 356 actividades de extensión cultural, a lo que sumó la realización de especiales y la publicación de 12 nuevas colecciones en Biblioteca Nacional Digital con 75.531 objetos digitales, 20 nuevos medios digitales recibidos por depósito legal electrónico (BGI, 2021).

El Serpat continuó en el año 2021 con la renovación de sus sitios web institucionales para brindar nuevos y mejores servicios a sus usuari@s, y se alcanzó un total de 47 nuevas plataformas. Así, desde el primer semestre de 2022 el Archivo Nacional, la BN, el Departamento de Derechos Intelectuales y las bibliotecas regionales cuentan con plataformas que permiten la búsqueda georeferenciada de libros, acceso a catálogos, y nuevas funcionalidades que, por ejemplo, ponen en línea PDFs de gran peso para observar en detalle copias digitalizadas de libros antiguos e ilustrados (BGI, 2021).

De igual forma, para el mismo año 2021, la Biblioteca Nacional Digital publicó 10.494 nuevos objetos digitales y 34 nuevos medios digitales, al igual que cuatro nuevos especiales (“Legado Audiovisual de Gabriela Mistral”, “Ha llegado libro”, “Colección de Nemesio Antúnez” y “Guitarras de América”. En la plataforma Memoria Chilena, se investigaron 27 minisitios y se lanzaron 10 minisitios y 60 cápsulas, y en Chile para niños/as, se investigaron y divulgaron 10 nuevos minisitios. Una tarea especialmente destacada fue el inicio de los trabajos para habilitar el depósito externo de Cerrillos. Esta tarea continuó en 2022 con la instalación de las estanterías y equipos necesarios para iniciar el traslado definitivo de las colecciones bibliográficas de la BN que se encuentran dispersas en distintos depósitos.

La Sección de Referencias y Bibliografías, mediante el servicio de Bibliotecario en Línea atendió 1.387 solicitudes, y a través del correo institucional, donde se contestó un promedio de 700 correos mensuales. Asimismo, agendó 3.967 citas presenciales a usuari@s, durante el periodo 2021.

El Departamento de Colecciones Especiales y Digitales atendió, en tanto durante el año pasado, a 33 usuarios presenciales y 10.016.708 usuarios remotos, y realizó 64 actividades de extensión cultural. Además, recibió 5.365

materiales por donación, 99 por depósito legal análogo y 572.000 archivos por depósito legal electrónico, en el que se registraron 143 nuevos medios digitales. Catalogó, asimismo, 4.696 materiales y digitalizó 45.447 imágenes.

Procesos Técnicos recepcionó 5.323 títulos y 28.404 ejemplares por concepto de Depósito Legal y distribuyó 10.695 títulos y 21.844 ejemplares de material bibliográfico a secciones de la BN y la Biblioteca del Congreso, entre otras acciones durante el 2021. La Unidad de Depósito Legal entregó 698 comprobantes de depósito legal, rescató 614 títulos y 12.844 ejemplares de material bibliográfico a imprentas, editoriales y autores, y entregó 88 certificados de Registro de Medios. Además, se catalogaron 7.108 títulos.

Extensión Cultural organizó más de 15 charlas, tres exposiciones virtuales y se diseñaron y enviaron al exterior diferentes exposiciones itinerantes como: “Gabriela Mistral: Hija De Un Pueblo Nuevo...” a Grecia, Brasil y Costa Rica; “Las Vidas De Condorito”, a Honduras, Argentina, México y El Salvador; “Encuentro De Tres Mundos...”, a Argentina, Marruecos, Vietnam, Reino Unido, entre otros. En relación a las actividades transmitidas destacaron los ciclos de conversaciones “Hablemos de ópera”, el del “Mes de la fotografía”, y el de “Libro abierto”, que culminó con la presentación de la escritora nacional Isabel Allende.

De igual modo y a partir de la revisión de la memoria de la BN para el 2021, destacan los trabajos de conservación y restauración de la obra “Phisica speculata”, primer libro científico publicado en América en el año 1557; y de “La guía de los beneficios e iluminaciones que acompañan a la petición de bendiciones por el profeta escogido”, obra manuscrita con iluminaciones a color y encuadernado en cuero ornamentado. Ediciones BN publicó, asimismo, “El canto del silencio, Obra Reunida de Gabriela Mistral Tomo VIII”, “El Golpe, un relato de memoria” y “La Biblioteca Pública de Valparaíso Santiago Severín y Roberto Hernández: Homenaje a los 100 años del edificio”, como algunos ejemplos de actividades relevantes realizadas durante el año 2021.

IV.2.5. Estadísticas: datos comparativos 2016-2021, desagregados por sitios

Como se observa en los cuadros siguientes, la BN Digital, ha ido aumentando la cobertura de sus servicios digitales, lo que se observa en los flujos de visitas y usuarios virtuales atendidos, tanto en lo que corresponde a:

Biblioteca Nacional Digital, Memoria Chilena y Chile para Niños, cuestión que podemos observar en las Tablas 5, 6 y 7 respectivamente.

Biblioteca Nacional Digital

Año	Páginas Vistas	Visitantes Estimados (Usuarios)	Descargas	Sesiones	Usuarios - Chile	Usuarios Extranjeros
2021	4.036.128	1.716.682	1.032.107	2.055.843	1.093.381	623.301
2020	3.504.815	1.170.793	1.032.235	1.601.285	900.772	270.021
2019	1.878.105	642.636	281.200	805.467	477.708	164.928
2018	1.394.084	437.336	108.177	519.730		
2017	1.016.592	300.399	71.453	356.936		
2016	232.361	85.184	0	105.334		
Total	12.688.803	4.716.128	2.654.507	5.846.523	2.595.553	1.297.656

Tabla 5. Datos Comparativos Biblioteca Nacional Digital (2021-2016)

(Fuente: Memoria Anual, Biblioteca Nacional Digital - Memoria Chilena - Chile para Niños, 2021)

Memoria Chilena

Año	Páginas Vistas	Visitantes Estimados (Usuarios)	Descargas	Sesiones	Usuarios - Chile	Usuarios Extranjeros
2021	19.202.044	8.163.591	800.853	11.062.246	5.934.115	2.229.476
2020	17.634.339	7.074.652	911.110	9.703.993	5.232.674	1.841.978
2019	15.937.146	6.197.386	689.189	8.529.134	4.845.316	1.352.070
2018	19.263.488	7.024.014	791.780	9.919.476		
2017	17.890.055	6.519.271	801.888	9.146.559		
2016	14.768.896	5.239.467	865.590	7.278.426		
Total	104.696.463	40.218.381	4.860.410	55.639.834	16.012.105	5.423.524

Tabla 6. Datos Comparativos Memoria Chilena (2021-2016)

(Fuente: Memoria Anual, Biblioteca Nacional Digital - Memoria Chilena - Chile para Niños, 2021)

Chile para Niños

Año	Páginas Vistas	Visitantes Estimados (Usuarios)	Descargas	Sesiones	Usuarios - Chile	Usuarios Extranjeros
2021	1.162.969	568.420	181.079	647.186	403.704	164.716
2020	1.300.347	511.396	174.878	590.706	368.326	143.070
2019	838.329	370.677	70.398	416.974	257.376	113.301
2018	876.911	355.969	78.422	405.041		
2017	598.931	162.456	24.433	186.381		
2016	771.510	180.553	0	207.712		
Total	5.548.997	2.149.471	529.210	2.454.000	1.029.406	421.087

Tabla 7. Datos Comparativos Chile para Niños (2021-2016)

(Fuente: Memoria Anual, Biblioteca Nacional Digital - Memoria Chilena - Chile para Niños, 2021)

IV.3. Hallazgos de Fuentes Secundarias

Entendemos las bibliotecas públicas, como espacios de promoción y defensa de los derechos humanos, como espacios de fortalecimiento de los lazos comunitarios y de empoderamiento ciudadano, como espacios donde se construye una mirada crítica del mundo y donde reivindicamos el ocio, el placer, la lectura y la entretención como derechos fundamentales, debemos siempre mirar nuestra realidad, pensar el futuro y ofrecer un espacio y servicios acorde a las necesidades siempre cambiantes de nuestras usuarias y usuarios, invitándoles también a ser parte de los cambios necesarios para la construcción de sociedades más humanas y justas (Biblioteca de Santiago, 2022, “Informe de Gestión 2021”).

Como se ha visto en los antecedentes secundarios y estadísticas descriptivas del desempeño de la BN en el último periodo, esta Institución ha hecho grandes esfuerzos con el objeto de recopilar, preservar, difundir y poner en valor el patrimonio bibliográfico de nuestro país en diferentes soportes, a fin de posibilitar el acceso a la información y al conocimiento contenidos en sus colecciones, a los usuarios presenciales y remotos. En este sentido, aparece valorable la importante cantidad de servicios y acciones que desarrolla la BN, así como ha tomado posición en la nueva realidad que se ha configurado a nivel global, adoptando cada vez las tecnologías y del mundo digital, proceso acelerado por las nuevas dinámicas que ha dejado la pandemia. Incluso, como se ha visto, con un presupuesto y dotación que se han mantenido estables, sin incrementos significativos de capacidades.

Sin embargo, han pasado más de cien años desde que comenzó a construirse el actual edificio de la BN y ante el constante incremento de sus colecciones físicas y las nuevas formas de habitarla que han propiciado las nuevas tecnologías de la información, urge ser revisado y actualizado. Más aún, cuando en el año 2013 la BN desarrolló junto al Observatorio de Ciudades de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Católica, un Plan Maestro que analizó distintos escenarios de crecimiento, cuyo foco principal fue el de carácter dual del edificio, en tanto espacio público e institución de custodia de bienes patrimoniales, proyectado sobre la base de tres ejes: procesos, infraestructura y servicios; lamentablemente a la fecha aún no se implementa.

Por otra parte, respecto al “Presupuesto”, específicamente el anexo que se declara en cada una de las Memorias disponibles, a través del Departamento de Gestión y Desarrollo, no se encuentra disponible.

En otro ámbito, como lo es el Servicio de Atención de Usuario, se detecta dentro de la “Planificación Estratégica 2017” como uno de los objetivos: “Coordinar el Servicio Integral de Información Ciudadana SIAC en BN” y una de las actividades asociadas es la “Derivación de la Unidad correspondiente para que ésta elabore su respuesta, siempre y cuando corresponda”, no obstante, no existe un modelo para vaciar dicha información. Llama muchísimo la atención que se siga trabajando con la Planificación del año 2017, declarando que la “BN no ha desarrollado la Planificación Estratégica a la espera que el Serpat entregue los lineamientos para poder desarrollarla”. En contraste, el Serpat, Servicio del que depende la Biblioteca, tiene objetivos claros definidos en su mandato legal y definiciones estratégicas. Lo anterior sería suficiente, considerando la dinámica “recursiva” de la planificación estratégica, que supone que las unidades jerárquicas inferiores de una organización, deben seguir y adaptar los objetivos estratégicos de las unidades superiores. Este último aspecto conduce a considerar la estrategia como un patrón o una forma de conducta predeterminada, definida por el nivel superior de la organización, que orienta y da coherencia a las actuaciones de toda organización en el tiempo (Mintzberg, 1999).

Lo anterior, se acentúa debido a que el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas fue fundamental en el proceso de construcción de la política sectorial y del convenio de continuidad del Plan Nacional de la Lectura, e inició en el último trimestre del 2021 la Planificación Estratégica del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas para el período 2022-2025. En este mismo sentido, el Serpat en la Cuenta Pública Participativa 2022, planteó como desafíos: instalar el proceso de Planificación Estratégica 2022-2025 a escala nacional y regional; y el desarrollo de Planificación Estratégica 2022 de acuerdo a trabajo de orientación 2021-2030. Por último, la Biblioteca de Santiago construyó su Orientación Estratégica conforme la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030. Con todo, un hallazgo relevante en esta etapa, ha sido corroborar la falta de definiciones estratégicas, que orienten el desarrollo de la Institución en el mediano y largo plazo.

Otro hallazgo relevante en materia más bien operativa, es que el Departamento Sistemas de Información Bibliográfica, específicamente en la Memoria Anual 2020, “Servidores y almacenamiento”, informa respecto a su capacidad de almacenamiento que la mantuvo (608 TB raw), teniendo un total de 381 TB utilizados a la fecha. Además, se informa que se aprobó el proyecto patrimonial “Implementación de Estrategias de Conservación y de Servicios sobre Colecciones Patrimoniales Digitales”. Pero a continuación, indica que el presupuesto asignado no reflejó el monto solicitado al igual que en años anteriores por lo que solo alcanzó a cubrir la renovación de la garantía de los storages y la adquisición de otros servicios complementarios de mantención requeridos para el correcto funcionamiento de los componentes. A fines del 2020, finalmente, el Serpat determinó que toda la data patrimonial que almacena y resguarda la BN en su propio datacenter, sería migrada al servicio de almacenamiento en la nube que tiene contratado, junto con toda la información de los otros servicios del Serpat. Actualmente, toda la data está en la nube pero no se encuentra a la vista el Plan o Política de Preservación Digital. Esta situación también refleja una falta de capacidad técnica y resguardo de procesos claves de la Institución para la prestación de sus servicios, como es la conservación digital de la BN, aspecto tecnológico, clave para su propuesta de valor.

Finalmente en la Tabla 8, se presenta una descripción de lo que sería el actual modelo de agregación de valor de la BN, construida en base a la información secundaria revisada en esta etapa. El modelo de agregación de valor, ha sido generado en base a la metodología CANVAS, la cual es una herramienta de diagnóstico que surge en el sector privado que, por medio de un lienzo, clasifica y relaciona distintos ámbitos de los modelos de negocios de las empresas, para la mejora en su gestión y el desarrollo de nuevas alternativas estratégicas. Estos ámbitos del modelo de agregación de valor para el caso del sector público, son en total nueve módulos, que se encuentran agrupados en cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2011). Osterwalder y Pigneur (2011) describen los distintos módulos entendiendo a: 1) la propuesta de valor, como las actividades y servicios que entrega la organización en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes; 2) los segmentos de mercado, como los distintos segmentos en los que se ubican los clientes a los que se dirige la organización; 3) los canales, referidos a la forma en la que se vincula la institución y sus clientes, en la comunicación, la distribución y la venta; 4) las relaciones con clientes, como el tipo de relación que establece la

organización con los clientes; 5) las asociaciones clave, como las asociaciones que tiene la empresa para la gestión de su negocio, ya sea con empresas competidoras como no competidoras, proveedores, etc.; 6) los recursos clave, como los activos que permiten a la organización la agregación de valor; 7) las actividades clave, entendidas como las acciones que requiere el modelo de agregación de valor para funcionar; 8) las fuentes de ingresos; y, 9) la estructura de costos.

IV.4. Modelo de Agregación de Valor Público

(7) Alianzas	(5) Actividades clave	(1) Propuesta de valor	(3) Relaciones con clientes	(2) Segmentos de usuarios / clientes comunidad
<ul style="list-style-type: none"> · MINEDUC · MINCAP: Archivo Nacional y Bibliotecas Públicas. · MINREL / DIRAC · GORES · Embajadas · Municipios · Colegios, Institutos, Universidades, nacionales y extranjeras. 	<ul style="list-style-type: none"> · Recopilación · Acopio · Resguardo · Documentación · Difusión · Educación · Preservación · Conservación · Restauración · Mantención · Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> · Principal centro de acopio y preservación del patrimonio bibliográfico de nuestro país · Pilar de la memoria colectiva y de la construcción de identidades en nuestro país · Poner en valor el patrimonio bibliográfico de la nación en diferentes soportes que forman parte de la memoria 	<ul style="list-style-type: none"> · Personal y masiva · Presencial, telefónica o internet 	<ul style="list-style-type: none"> · Estudiantes escolares, de institutos y universidades · Investigadores · Académicos · Profesionales · Gestores culturales · Turistas · Comunidad nacional y extranjera en general
<ul style="list-style-type: none"> · Colegio de Bibliotecarios · IFLA · ABINIA · Editoriales · Teatro Municipal de Santiago 	<div style="text-align: center;">(6) Recursos clave</div> <ul style="list-style-type: none"> · Colección bibliográfica patrimonial, física y digital 		<div style="text-align: center;">(4) Canales</div> <ul style="list-style-type: none"> · Red de Bibliotecas Públicas · Red de Bibliotecas Nacionales 	

<ul style="list-style-type: none"> · Radios · Circuitos culturales · Asociación Nacional de Compositores (ANAC) · Centro Chileno de Cultura folklórica de Chile · Instituciones afines a la cultura, nacionales y extranjeras, como Instituto Chileno-Japonés, Chileno-Norteamericano, entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> · Colección pictórica patrimonial · Mobiliario patrimonial. · Edificio patrimonial. · Paisajismo consolidado · Salas de lectura patrimonial, especializadas · Profesionales especializados 	<p>colectiva nacional, a fin de posibilitar el acceso a la información y al conocimiento contenidos en sus colecciones</p>	<p>Sitios web:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Biblioteca Nacional http://www.bibliotecanacional.gob.cl/ · Biblioteca Nacional Digital http://www.bibliotecanacionaldigital.gob.cl/bnd/612/w3-channel.html · Memoria Chilena http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-674.html · Chile para Niños http://www.chileparaninos.gob.cl/639/w3-channel.html <p>Redes sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> · https://www.instagram.com/bnchile/?hl=es-la · https://www.facebook.com/BibliotecaNacionaldeChile 	
---	---	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> · https://twitter.com/BNC Chile · https://www.youtube.com/c/BibliotecaNacional deChile 	
(8) Estructura de costos			(9) Estructura de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> · Inversiones (\$69.880.000.-) · Gasto en Personal (\$1.575.000.-) · Gasto Operacional (\$673.148.524.000) · Otros (\$293.744.606) 			<ul style="list-style-type: none"> · Presupuesto Público (\$1.038.348.130.-) · Ingresos Propios (A pesar de generar, son transferidos directamente al Serpat) · Otros Ingresos / Acciones Culturales Complementarias (\$282.083.625.-) 	

Tabla 8. Modelo de Agregación de Valor Público de la BN
(Fuente: Elaboración propia)

Estructura de costos

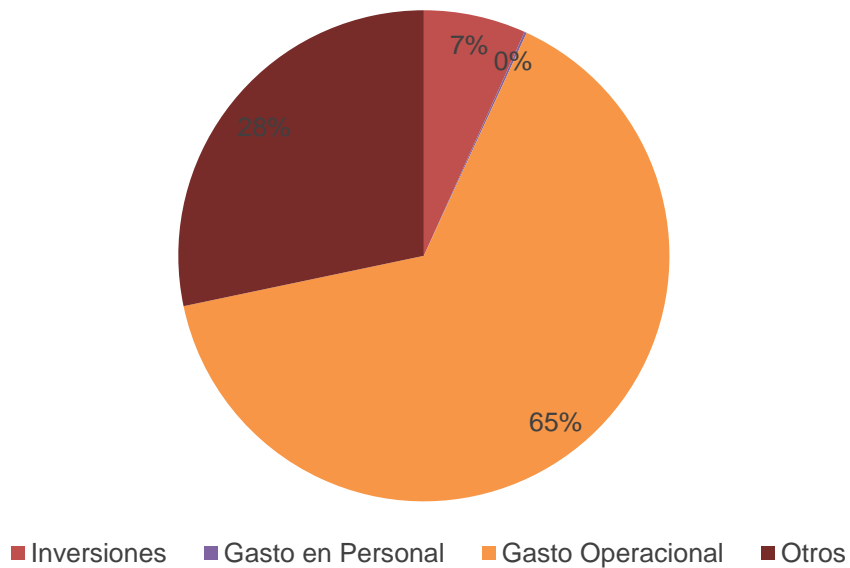


Figura 5. Estructura de Costos BN 2022
(Fuente: Elaboración propia)

IV.5. Levantamiento de información primaria a través de entrevistas a informantes claves seleccionados

Tal como se estableció en el diseño metodológico de esta investigación y siguiendo el enfoque de Waissbluth e Inostroza, (2008) y Waissbluth, (2021), se complementa el análisis de información secundaria levantada, con un estudio empírico a través de entrevistas a informantes claves seleccionados. El cuestionario semi estructurado elaborado para las entrevistas, está basado en los aportes de Waissbluth e Inostroza, (2008) sobre DO (ver **ANEXO 1**). Dicho cuestionario permite indagar sobre las percepciones de los informantes claves, en razón de las dimensiones críticas para la agregación de valor de cualquier organización. Lo anterior se refiere a **aspectos estratégicos e institucionales; coordinación, estructura; procesos sustantivos y atención al usuario; recursos e infraestructura; uso de tics y gobierno electrónico; posicionamiento y marketing.**

De esta manera y teniendo en cuenta la elección metodológica de esta investigación, se ha prestado mucha atención a la selección de los informantes tanto internos (dentro de la organización), como externos, asegurando una representación precisa y comparable de las características organizacionales de la unidad de análisis (Enticott, Boyne y Walker, 2008). En consecuencia, los entrevistados han sido altos directivos o autoridades de la Institución, profesionales de la Biblioteca, así como expertos de la sociedad civil quienes, se asume poseen un amplio conocimiento de las prácticas y realidad organizacional. En ese sentido, se utiliza una variedad de informantes organizacionales en lugar de solo un informante más confiable” (Phillips, 1981 en Enticott, Boyne y Walker, 2008), lo que debería proporcionar información más precisa (ver **ANEXO 3**, con las transcripciones completas de las entrevistas realizadas)

A continuación, se presentan los informantes claves entrevistados y sus correspondientes cargos:

Actores internos	
Entrevistado	Cargo
Pedro Pablo Zegers	Director Biblioteca Nacional de Chile
Fernando Bravo	Bibliotecólogo, MA Librarianship UK, Biblioteca Nacional de Chile

Actores externos	
Entrevistado	Cargo
Roberto Concha Mathiesen	Director (s) Servicio Nacional del Patrimonio Cultural
Gabriel Díaz Morales	Director Regional Metropolitano (s) del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural
Mauricio Sánchez	Jefe Departamento de Gestión de Proyectos de la Subsecretaría del Patrimonio Cultural
Alejandra Jiménez Castro	SEREMI Cultura, las Artes y el Patrimonio RM
Angélica Fuentes	Presidenta del Colegio de Bibliotecarios de Chile

Entrevistado N°1. Pedro Pablo Zegers. Director **Biblioteca Nacional de Chile.**

El Director de la BN, destaca la misión y mandato legal, asociado al resguardo patrimonio bibliográfico de todo lo que se genera en el país relativo a Chile y también existiendo la posibilidad de recuperar aquello que se publica sobre Chile, fuera de Chile, evidenciando que la BN hoy día no sólo es patrimonio bibliográfico, sino también tiene un gran patrimonio documental que es cartografía, manuscritos, fotografías, material que está en soporte físico y digital. Así mismo, recalca la función mixta de la Biblioteca, de ser una biblioteca patrimonial y también biblioteca pública, cosa que no todas las bibliotecas nacionales del mundo hacen. Las bibliotecas nacionales del mundo según el entrevistado, solo procesan y acopian el patrimonio bibliográfico y permiten acceder, como visitas, solo a personas debidamente calificadas, llámese investigador, gente de posgrado; ese es el público cautivo que tienen las bibliotecas nacionales de todo el mundo y por cierto, la labor de extensión que se hace en todas ellas, que es demostrar un poco a la sociedad civil cuáles son los contenidos de la biblioteca asociado a sus colecciones. Reconoce sin embargo, un déficit en infraestructura que tiene la institución para cumplir su mandato legal.

“...evidentemente el espacio físico de la biblioteca es limitado. Entonces ya estamos, estamos haciendo crisis con eso. Por lo tanto, ahora ya estamos pensando en los depósitos de colecciones de la BN y ya tenemos un depósito coleccionista que está trabajando”.

Sobre las definiciones estratégicas y existencia de un plan estratégico actualizado y conocido para la BN, el Director señala que se está trabajando

en generar una planificación estratégica, pero que la emergencia del estallido social y la pandemia, han impedido concluir ese proceso.

“...Con lo ocurrido a nivel social en el país, evidentemente no eran los tiempos más adecuados para hacer una reedificación. De manera que lo que había que hacer era ver cómo salvar las instituciones a como diera lugar, o sea realmente mantener en la biblioteca este buque, este gran caballo de Troya navegando en tiempos de estallido, de pandemia, fue como un sacrificio muy duro para un grupo reducido de gente porque la biblioteca siguió funcionando y hasta en los momentos más críticos y nunca dejó de funcionar. Entonces eso implica que tú no puedes planificar para hacer cosas a futuro teniendo tiempos de crisis o de emergencia. Por supuesto que la biblioteca ya estaría en condiciones, acercándonos a los tiempos normales, empezar a ver cuál va a ser su planificación en los próximos 5 o 10 años, que es un tema que tenemos que empezar a retomarlo...”

También en el ámbito estratégico, el Director recalca sobre las autoridades políticas, que no existe una visión clara sobre las principales estrategias futuras y la realidad actual de la BN. De esta manera, resalta como problemática la rotación de las autoridades de la cartera, así como la complejidad del sector, el que tiene un universo muy grande y multifacético de actividades que entrega a la comunidad.

“...piensa que hoy día, nosotros tenemos un Director que no es titular, y ya va a pasar un año. Ya estamos acercándonos a diciembre en que recién probablemente en esa fecha, o en noviembre lo vamos a poder tener. O sea, esta persona va a llegar al Servicio, si no lo conoce, el año que viene recién va a estar conociendo la Institución, y el que sigue, el que sigue sería su tercer año, ya estaría cerrando su ciclo. Entonces es complejísimo para la autoridad nacional, por así decir, proyectar una visión de futuro, porque su tiempo es tan escaso que yo creo que alcanza solamente a atacar los problemas puntuales...”

En relación a si la BN conoce a los actores claves (más allá de los usuarios, socios externos, instituciones, otros servicios públicos, organizaciones de la sociedad civil, etc.), con los cuales debe relacionarse y gestiona adecuadamente relaciones, sorprende la mirada del Director en relación a que la Institución estaría tan posicionada a nivel nacional a partir de su tradición, que no necesitaría “salir afuera”.

“...la tradición y el peso que tiene este edificio con sus colecciones contenidas es tal y es tan grande que es desde afuera, donde nosotros

recibimos la mayor cantidad de solicitudes, de alianzas con ellos. Entonces, yo diría que el prestigio ganado, el trabajo que se ha hecho de toda una vida de más de 200 años, permite que la Biblioteca tenga una posición muy formal y muy establecida en la sociedad civil del país y con un respeto que no solo se valora a nivel nacional, sino que también internacional.”

En cuanto a los principales desafíos de la BN y las principales brechas para responder a esos desafíos, el señor Zegers considera que es afianzarse con una dotación de personal más adecuada. Por otra parte, lograr que la autoridad política entienda que el crecimiento de la Institución tiene que ir aparejado con un crecimiento sostenido del presupuesto que se le entrega. Así el entrevistado, deja a entender que no se le estarían dando los recursos suficientes a la Institución, condición necesaria para pensar en mejores y nuevos servicios que agreguen valor público.

“...nosotros queremos dar mejores y mayores servicios, incluso con más tiempo de atención al público, pero todo eso redundaría en estas dos cosas anteriores. Si no tenemos personas y no tenemos presupuesto, tenemos que reducir la atención de público. No podemos extender el horario, no podemos dar más tiempo porque para nosotros, es un contrasentido que queramos abrir, por ejemplo, un día sábado, para que vengan 10 personas a visitar la Biblioteca y tener abierto un espacio de dieciséis mil metros cuadrados con un costo de siete millones de pesos en luz, entiende. Entonces hay que hacer los distinguos en esto. O sea, ¿qué quieren?”

Finalmente, destaca también su apreciación sobre la posibilidad de apalancar otras fuentes de ingreso a la BN, de manera de abordar en parte, el déficit de recursos que él mismo observa. Es así como advierte que existirían restricciones normativas y autorizaciones que dificultarían el acceder recursos de privados o venta de algunos servicios.

“...Bueno, es que la verdad es que uno siempre piensa en las donaciones. Pero esto tampoco es tan fácil porque cuando uno dona al estado, eso tiene que pasar por un montón de resoluciones internas. Tiene que ir a Hacienda, o sea, hoy día hablar de que las donaciones sean el amanecer no es tan así, salvo que una empresa diga yo le voy a pagar tal servicio, y ellos se hacen cargo y lo pagan por fuera. Eso ha pasado una o dos veces en la Institución no más. Y acceder a ingresos a través de fundaciones y/o donaciones es bastante complejo. Por lo tanto, contar con mecenazgo para las Instituciones del Estado, hoy en día no es tema tan fácil. Un tema bien complejo.”

Entrevistado N°2. Fernando Bravo. Bibliotecólogo MA Librarianship UK, Profesional de la **Biblioteca Nacional de Chile**.

El entrevistado corrobora la inexistencia de una planificación estratégica formal, lo que dificulta el desarrollo de una visión de mediano y largo plazo actualizada.

“...se tienen lineamientos objetivos y otros en este llamado formulario A1, ya que ahí se mencionan los productos estratégicos del Ministerio en este caso de acceso a bibliotecas y que dice que las bibliotecas tienen ahí como cierta ambición que creo que en el fondo general, consulta y materiales. Pero sí, como un documento claro estratégico, como yo lo conozco, por ejemplo, no existe.”

Fernando menciona a su vez las dificultades que existen en la Institución en cuanto a definición de indicadores, mediciones de gestión y metas, que si bien existirían, no habrían sido socializadas.

“...Ciertamente se publica una memoria con datos descriptivos ya a fin de año y los llamados compromiso desempeño hacia el Serpat. Y ahora que son como, son unas cuantas metas, ya hay otro tipos estadísticas y planilla interna de unidades sistematizadas por el departamento de usuario... Pero esa planilla no se difunde mayormente entre los funcionarios, digamos mensualmente o trimestralmente, cosa que, por ejemplo, el tener ticket va a crear una especie de cultura del rendimiento entre los funcionarios de qué funciono, sepan el resultado de su trabajo, se sientan partícipes...”

Frente a la opinión del entrevistado en cuanto a la estructura organizacional, funciones y coordinación entre diferentes unidades de la BN, destaca problemas de coordinación, falta de recurso humano, una visión restringida de los potenciales servicios que podría prestar la biblioteca y posibles problemas de clima laboral al interior de la organización.

“...desde mi forma de ver, no es aún una estructura basada en un proceso de colecciones físicas en una cultura impresa, falta diseñar procesos en un continuo donde no exista esa separación entre lo físico y lo digital donde se prioriza el usuario que visita y contempla la BN como un paseo, como un servicio, pero la falta de personal y otros, hacen que el trabajo con colecciones sea peor, creo yo, sobre las formas de relaciones, hay comité de trabajo, pero conozco casos de mala relación igual que conllevan que no se pueda trabajar e integrar interdepartamentalmente proyectos complejos.”

En relación a los usuarios de la Biblioteca, el profesional menciona también la posibilidad de pensar en nuevos servicios y usuarios, más allá de los tradicionales, cateterizados como investigadores y personas con estudios superiores, quienes acceden a las colecciones tanto físicas como digitales de la Biblioteca.

“...si tú ves por allí, pasan turistas jóvenes, gente de calle que busca en esos dieciséis mil metros cuadrados, un living con tranquilidad en el centro de Santiago. A eso no se le saca mayor provecho ni estudio.”

Destaca también la opinión de este entrevistado en cuanto a si el personal cuenta con las competencias necesarias para desempeñar las funciones que realiza la BN. El profesional señala que no existe un estudio formal que defina necesidades de capacitación, pero que según su percepción, faltarían competencias por ejemplo en manejo de idioma inglés para los funcionarios que atienden público.

“...por ejemplo, de inglés. Claramente no lo dominan los funcionarios administrativos o los vigilantes. Obvio, no hay un requisito para ellos. Pero por ejemplo, se encuentran muchos turistas gringos, paseando, ellos no se acercan a los mesones y no saben hablar español. Y eso lo compruebo cuando a veces salgo de oficina, me paseo y veo gringos y los oriento por cuenta propia. La exhibición o la información general no está en otro idioma y ni qué decir, del lenguaje inclusivo.”

Fernando considera también que la infraestructura de la biblioteca es deficitaria y debe ser intervenida de manera de poder pensar en ampliar su oferta de valor público a la ciudadanía

“...claramente es un edificio decimonónico y es complejo realizar intervenciones por su carácter de Monumento Nacional, pero yo creo que igual debe modernizar su arquitectura a lo que son los espacios bibliotecarios de hoy en día, integrando el conocimiento vivo y de construcción de saberes. Por ejemplo, la biblioteca no tiene áreas o espacios de estudio. No tiene sala de reuniones. No se puede trabajar en forma individual. Se tiene que estar en silencio. No hay salas de exhibiciones, laboratorios tecnológicos de acceso para capacitación, para uso de tecnología, eso es una biblioteca...”

Se destaca también, la opinión crítica de este entrevistado en cuanto a la imagen y posicionamiento de la BN. De esta manera, este informante considera que la Biblioteca no cuenta con suficiente señalética, así como material gráfico para los usuarios a modo de trípticos o dípticos informativos

sobre colecciones u otros. Menciona también la falta de trabajo con la comunidad local, por considerarse, únicamente como una entidad nacional.

“...no hay un trabajo con la comunidad, comunidad local del perímetro, el ver o creer que se es nacional. Quizá esa mirada estratégica de ser un polo de desarrollo del centro de Santiago y para el centro de Santiago de tenerlo, quizá podríamos tener un edificio moderno, con recursos y personal proyectada al mundo moderno y seguir trascendiendo para las futuras generaciones que están investigando. Entonces, en ese sentido, yo veo que no, no está posicionado en el entorno de manera relevante.”

Entrevistado N°3. Roberto Concha Mathiesen. Director (s) Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

En la entrevista al Director (s), aparece un elemento interesante, considerando los hallazgos detectados a lo largo de la Institución, en cuanto a una falta de definición estratégica o plan estratégico actualizado que oriente el desarrollo de la Biblioteca en los próximos años. Es así como el entrevistado informa, que se va a iniciar prontamente un nuevo ciclo a partir del concurso para el cargo de Director de la BN, lo que va a impulsar un nuevo proceso de planificación estratégica.

En relación a los desafíos que enfrenta la organización, el entrevistado considera que estos apuntan a la transformación digital, conexión con la comunidad, redestinación de ciertos espacios, uso de nuevas tecnologías, mayor difusión y acceso a los tesoros de la BN.

También es interesante, la percepción que esta autoridad tiene sobre la imagen y posicionamiento de la Biblioteca, identificando también desafíos relevantes en esta materia, lo que coincide con la mayoría de las opiniones entregadas por los informantes entrevistados.

“...Creo que tiene una buena imagen entre los usuarios y vecinos, también a nivel institucional, pero es un espacio ajeno a la ciudadanía más masiva. Se asocia a la alta cultura, el mundo intelectual. Se podría fomentar un vínculo mayor con niños, estudiantes y sectores populares.”

Entrevistado N°4. Gabriel Díaz Morales. Director Regional Metropolitano (s) del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

En la entrevista al Director Regional se destaca su opinión sobre el valor agregado que generan los servicios de la BN. El entrevistado pone el acento en la adopción tecnológica y uso de recursos informáticos en los servicios que presta.

“...La BN ha estado muy, muy presente en lo que es la búsqueda del acercamiento hacia el ciudadano. Específicamente, haciéndose cargo de manera incluso prematura frente a otras organizaciones de información. En el manejo de las redes sociales, del manejo del internet en recursos electrónicos, BP Digital a través de Memoria Chilena o con la creación del servicio Memoriosa orientado con este patrimonio bibliográfico, que a veces puede ser muy denso, pero orientado a los niños.”

Aparece relevante también la opinión del entrevistado, en tanto experto Bibliotecólogo, con vasta experiencia profesional, en cuanto a cuáles podrían ser las buenas prácticas y modelos de gestión de otras entidades que ofrecen servicios similares a nivel internacional.

“...no solo nacionales, sino que otros modelos de biblioteca que nos pueden entregar alguna oferta. Mira la labor social y trabajo que realiza la Biblioteca Pública de Nueva York, por ejemplo, ver cómo también la Biblioteca Nacional de Argentina ha dado respuesta a diferentes momentos difíciles de la de la sociedad, que es nuestro país vecino, o también la misma Biblioteca del Congreso argentino que hace una serie de servicios y relaciones”.

En cuanto a actores con los cuales debiese relacionarse la BN, el entrevistado menciona que la Institución debiese generar alianzas con todos los actores del estado, pero además con mucha fuerza con la sociedad civil organizada y con el mundo privado. Considera de esta forma, que la Biblioteca tiene que lograr esa triangulación de actores que puedan fortalecer la gestión y acompañar a la BN a generar también un sistema de gestión que logre apalancar parte de sus propios recursos.

“A través de donaciones a través de vinculación con otros organismos, del mundo académico. Entonces, es necesario que sea eso porque también, no sé, voy al mismo caso del bus. Entonces, ¿por qué una empresa de bus no puede donar el bus así como lo hace con el museo del fútbol?”.

Aparece también como interesante, la visión del Director Regional, en cuanto a su visión de cuáles son las principales tendencias políticas, culturales, sociales y tecnológicas que están afectando a la BN en la entrega de los actuales servicios y en el desarrollo de potenciales nuevos servicios.

Considera el aspecto normativo, como relevante en términos del desarrollo de esta Institución hacia el futuro. De esta forma, el entrevistado considera que hace falta una Ley de Bibliotecas que aborde los roles de las bibliotecas y las particularidades de cada uno de estos tipos de entidades, una ley que permita actualizar la BN, contemplando también la BN Digital, que sea capaz de hacer que la BN pueda ser el organismo rector de la tasación del libro antiguo y valioso, pero también pueda tener cierta característica de entidad fiscalizadora frente al tráfico ilícito.

“Pero para eso es que esta misma ley tiene que contemplar, plantas de profesionales, plantas de técnicos que sean adecuados a la necesidad porque para eso también se necesita mucha agenda. Entonces, creo que hay que ver así ese sistema, y cómo en las bibliotecas regionales se puede marcar también una sección patrimonial regional que cumple labores similares junto con la actividad pública.”

Entrevistado N°5. Mauricio Sánchez. Jefe Departamento de Gestión de Proyectos de la Subsecretaría del Patrimonio Cultural.

Un aspecto destacable de esta entrevista, es en relación a su opinión sobre las buenas prácticas y modelos de gestión de otras entidades que ofrecen servicios similares, de las cuales se podría aprender. El profesional destaca el Museo Precolombino, el que cuenta con infraestructura patrimonial, pero intervenida de manera moderna y funcional, con una colección atractiva y servicios complementarios como es su restaurante y cafetería.

“...Pero yo creo que ellos más allá de cómo están ahora, sí tienen un buen modelo. Tú vas a esa librería que es chiquitita y tiene los libros antropológicos, arqueológicos de primera línea.”

Mauricio menciona a su vez de manera crítica, los que serían los principales desafíos que enfrenta la organización y las principales brechas a las cuales responder. Es así como, existiría de acuerdo al profesional, un comportamiento estanco por parte de las distintas áreas de la Institución, el que se refleja en una falta de conocimiento por parte de las diversas entidades del Servicio, de lo que hace la otra área, perdiendo un importante potencial para agregar valor a sus servicios.

“...Las brechas que yo veo es un poco entender cómo funciona la misma estructura interna, está como esa suerte de desinformación de ¿qué hace lo del escritorio de al lado? Y eso se amplía al tema intraministerial.”

¿Cómo están funcionando las otras entidades dentro del mismo servicio?, ¿Qué importancia o cuál es la función de la Subsecretaría, del funcionario de la Biblioteca? ¿Por qué es importante que esté la Subsecretaría, o por qué es importante que esté la unidad de proyectos de inversión dentro de mi estructura? ¿Cuál es la función que cumple la Secretaría Técnica al conservar nuestros bienes nacionales?”.

Frente a la reflexión sobre la suficiencia de recursos de la Biblioteca y su uso, el entrevistado es también crítico en cuanto como se han usado los recursos disponibles, manteniendo un modelo de gestión por mucho tiempo, sin grandes innovaciones o cambios.

“...es que siempre es la falta de recursos financieros, humano y tecnológico, siempre. Pero creo yo, que tú inteligentemente puedes disponer estos mismos recursos que tienes actualmente, tanto humano, financiero, tecnológico que ha funcionado desde hace 20 años, 15 años, hasta hace 50 años de la misma manera. Y porque no hay una mirada más estratégica que se sienta y te diga ‘ojo, usted hace esto hace 50 años y está bien, pero creo que si usted hace estas mejoras, su labor va a ser mucho más eficiente.”

En relación a la buena imagen y posicionamiento de la Biblioteca, el entrevistado destaca también su prestigio como Monumento Nacional, así como posicionamiento por parte del público especializado que acude a sus servicios físicos y digitales, sin embargo es crítico frente al potencial que pudiese alcanzar en esta materia.

“Yo creo que la BN tiene una imagen ya adquirida como per se. Yo creo que eso no es discutible, ahora cuál es su posición o en su entorno, yo creo que ahí está un poco el problema, sobre todo en este último tiempo. En lo tecnológico, pero sobre todo en su servicio propiamente tal, yo creo que se perdió en el tema de la pandemia y el no abrir, se perdió mucho.”

Entrevistado N°6. Alejandra Jiménez Castro. SEREMI RM, Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Se destaca en la entrevista a la SEREMI, su visión de cuáles podrían ser las buenas prácticas y modelos de gestión de otras entidades que ofrecen servicios similares (a nivel nacional e internacional) y cómo se podría aprender de ellas. La entrevistada menciona la necesidad de mayor vinculación territorial, pensando el territorio no solamente como el lugar de emplazamiento. De esta manera, la informante destaca los casos de las bibliotecas

comunitarias en Chile y en Europa y la Biblioteca de Santiago como ejemplos a seguir.

“...biblioteca hermosa donde tú podías no solamente ir a encontrar información, sino que podías ir a estudiar, a trabajar, a tomar un café con una amiga, a decir pucha ya tengo el día libre, voy a ir o tengo que estudiar tengo que hacer esto e ir ahí porque en ese lugar encuentro todo lo que necesito. Me puedo tomar un café. Tengo un súper buen servicio de baños higiénicos, por ejemplo, tengo un buen sillón para sentarme y estar, me puedo conectar a internet, tengo computadora, un servicio de Internet si lo requiero, en fin, como esa sensación de que ese espacio también es parte de tu casa. Creo que eso es algo que nos cuesta un poco en Chile.”

En cuanto a los desafíos de la BN, la autoridad menciona la necesidad de mayor articulación dentro del Ministerio de las Culturas, así como mayor vinculación con las entidades gubernamentales a nivel local y regional, y la sociedad civil en general.

“...cómo se hace cargo de que es una BN y no es para Santiago Centro y sus comunas aledañas, de cómo irradia también su contenido, su actividad y su acción hacia regiones. Es un desafío super importante que seguramente se está haciendo pero que no se visibiliza claramente, que a lo mejor debería tener un desarrollo también más político con las instituciones. A lo mejor no solamente son acciones de la Biblioteca, sino que efectivamente una interacción ya más directa con las entidades que corresponden, en este caso Ministerio, y otras organizaciones ya del estado con las cuales podría generar este vínculo.”

Entrevistado N°7. Angélica Fuentes. Presidenta del Colegio de Bibliotecarios de Chile.

Destaca la percepción de la entrevistada sobre el sentido profundo de valor público con respecto a lo colectivo, a la comunidad que entrega la BN. Plantea que las bibliotecas en sí mismas, sobre todo las bibliotecas nacionales y en particular, nuestra BN, son garantes del acceso a la información.

“...la BN, una institución que en sí misma refleja todos estos valores, en su condición social, educativa, participativa, cultural por sobre todas las cosas... pero sí el valor que se traduce a través de las personas, de su conocimiento, de este espacio colectivo, de esta generación de comunidad. Yo creo que en el caso particular de la BN ahí apuntaría ese valor público.”

Aparece relevante su visión de cuáles podrían ser las buenas prácticas y modelos de gestión de otras entidades que ofrecen servicios similares a nivel nacional.

“...fui Chair del Standing Committee en Latinoamérica y el Caribe, y vi que muchas de estas bibliotecas nacionales tienen buses, por ejemplo los bibliobuses que van a regiones o claro, nosotros acá también tenemos pero pensando en la institución BN. Que es este espacio como un bibliobús, bueno, nosotros tenemos la bibliolancha pero el bibliobús de la BN que va, que se desplaza, que se mueve, que muestra y que se reconocen el otro, cierto?. Porque no es que yo vaya a mostrarte quién soy yo, yo también voy a recoger quién eres tú. Entonces, yo creo que ese es un modelo muy bonito.”

Sobre con que otros actores debiese relacionarse la BN y que tipo de alianzas debiese generar, la entrevistada plantea opiniones coincidentes con la mayoría de los informantes claves, en el sentido de generar alianzas transversales donde se integren no sólo a los actores pares, es decir otras bibliotecas, sino también a las comunidades, a los gobiernos regionales y municipios.

“...Sin embargo, yo creo que aquí las bibliotecas somos transversales porque somos organizaciones que tenemos, como decía el inicio, una misión y un valor que es per se y que responde a nuestras comunidades. Por ejemplo, el acceso a la información; no importa que yo sea biblioteca pública, universitaria, escolar, especializada, en mi caso la del congreso, da lo mismo.”

Finalmente, y en la Figura 9, se presenta una nube de palabras, construida a partir de los principales conceptos mencionados por los informantes claves seleccionados.

Palabras claves



Figura 6. Palabras claves, mencionadas por los informantes claves
(Fuente: Elaboración propia)

IV.7. Diagrama Sistémico

Siguiendo el método de DO propuesto por Waissbluth e Inostroza, (2008) y Waissbluth, (2021), a continuación se presenta un DS, el que intenta analizar los resultados en una manera integral/holística y comprender la interacción entre los principales problemas detectados y sus causas. De esta forma, el DS, pretende incorporar los hallazgos identificados en el estudio de la información secundaria, como la información levantada en las entrevistas a los informantes claves recientemente presentados.

Dado que, las causas pueden producir varios efectos y a su vez los efectos pueden originarse en más de una causa, el DS pretende presentar la dinámica e interacción que se produce entre ellos, de manera lógica y sintetizada. En este sentido al confeccionar un DS es altamente probable que se detecten relaciones impredecibles de causa-efecto que profundizan/agravan los problemas existentes. Los principales componentes de un DS, se refieren a identificar (a) los elementos resultantes del análisis de las entrevistas a informantes claves: los problemas fundamentales; las fortalezas y oportunidades relevantes; (b) los elementos resultantes del entendimiento de la esencia del problema (visualización de patrones e interdependencias o interacciones): determinar impactos relevantes para la consecución del objetivo(s) de la organización; así como definir (c) conectores

unidireccionales o bidireccionales: los que corresponden a la graficación de interacciones entre causas raíz, problemas e impactos relevantes (Waissbluth e Inostroza, 2008).

El DS que ilustra el DO de la BN, está organizado de la siguiente manera: en primer lugar aparecen los problemas principales identificados en la parte superior de acuerdo a las dimensiones indagadas, los que van derivando en las causas de los problemas. Luego, se observan las relaciones entre los problemas y sus causas directas, para finalmente graficar aquellas relaciones con los efectos en la base del diagrama. De esta forma, los conectores unidireccionales o bidireccionales, corresponden a la diagramación de interacciones entre causas raíz, problemas e impactos relevantes.

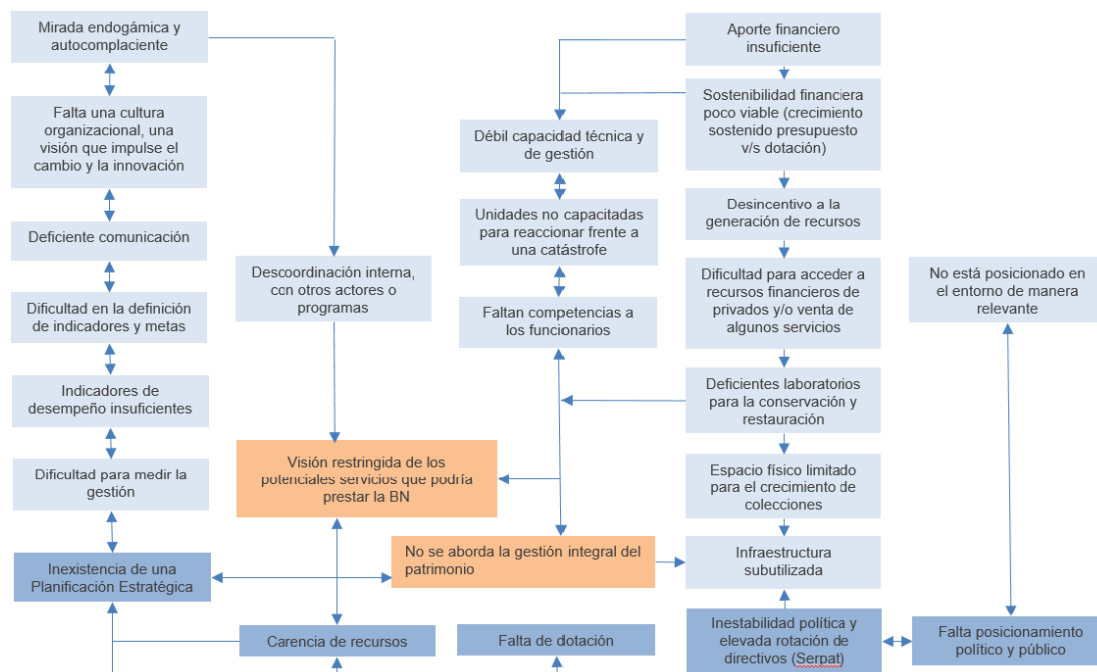


Figura 7. Diagrama Sistémico que ilustra el Diagnóstico Organizacional de la BN (Fuente: Elaboración propia)

En este caso, se observan problemas fundamentales derivados de aspectos estratégicos e institucionales, como son: la inexistencia de una Planificación Estratégica; una mirada endogámica y autocomplaciente a nivel interno; una cultura organizacional que no impulsa el cambio y la innovación; deficiente comunicación; dificultad en la definición de indicadores y metas, indicadores de desempeño insuficientes, lo que se traduce en una dificultad para medir la gestión, entre otros problemas que se observan en el diagrama.

En el aspecto financiero y de recursos, se observa: aporte financiero insuficiente; sostenibilidad financiera poco viable (crecimiento sostenido presupuesto v/s dotación); desincentivo a la generación de recursos; restricciones normativas para apalancar recursos financieros, como por ejemplo, donaciones; dificultad para acceder a recursos financieros de privados y/o venta de algunos servicios; deficientes laboratorios para la conservación y restauración; espacio físico limitado para el crecimiento de colecciones; infraestructura subutilizada y deficitaria en términos tecnológicos para la conservación y restauración.

Por otra parte y como causas raíz de los problemas, podemos identificar la inestabilidad política y elevada rotación de directivos, la falta de posicionamiento político y público de la Institución, carencias de recursos y falta de dotación. Lo que evidencia la dificultad que tiene hoy la BN, para avanzar en la gestión del patrimonio, desde una perspectiva integral y sostenible. Menos aún desde la P-NGP, donde la agregación de Valor Público es una herramienta indispensable para lograr con éxito el mandato legal. Solo se pueden apreciar acciones aisladas, con mayor o menor grado de intencionalidad y/o focalización, de carácter reactivas, en ningún caso preventivas, que no se concretan en una Política Pública con una mirada intersectorial.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES QUE PUEDAN FORTALECER O AMPLIAR LA PROPUESTA DE VALOR DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE

A partir del diagnóstico realizado, el que considera una revisión de antecedentes secundarios de la Institución y la percepción de los informantes claves seleccionados, se evidencia la necesidad de diseñar un modelo formal de agregación valor público (Moore, 2017). Tomando en consideración el mandato de la BN, se desprenden una serie de aspectos que requieren una formalización, tales como actores y responsabilidades, actividades claves, recursos y tecnologías, y costos que permitan saber, por ejemplo, que otros servicios pueden ser factibles de ser ofrecidos, o bien de qué políticas públicas o programas se relacionan con la Biblioteca y cómo se logra una focalización y/o reorientación a más usuarios a partir de esto (Martins, Mota & Marini, 2019)

En este sentido, uno de los principales **hallazgos** de la investigación, dice relación con la **falta** de un **diagnóstico integral** y fundado de la **BN** y su **entorno**, el que derive en **definiciones estratégicas** que orienten su desarrollo sostenible en las próximas décadas, reconociéndolo como una **joya patrimonial** en el corazón de la capital de Chile.

Si bien se observan, importantes logros en la conservación, puesta en valor y difusión de la bibliografía nacional, se **identifican** claramente, **potenciales servicios innovadores** que amplíen la oferta de valor de la BN. Entendiendo los servicios innovadores como soluciones creativas y novedosas para dar respuesta a las necesidades de las comunidades, lo que implica que la Biblioteca debe tener un rol activo en la búsqueda de sus inquietudes y propuestas, al mismo tiempo de aportar con esto a la disminución en las brechas de acceso y uso de herramientas digitales de comunidades específicas. Así por ejemplo, aprovechando sus más de 16.000 m², podrían explorarse las siguientes tendencias y/o prácticas: **e-commerce**, venta de productos por canal digital, con alta variedad de productos seleccionados según curatoría patrimonial específica; **data analytics**, análisis de datos para mejorar calidad de servicios y atracción de visitantes; **alimentación y bebida**, desarrollo de una oferta más amplia de productos, incorporando patrimonio culinario con opciones veganas y/o gluten free; **redes sociales**, creación de experiencias atractivas; **realidad virtual**, innovación que está modificando la experiencia tradicional; **revitalización de espacios**, reutilización de espacios para eventos y experiencias colaborativas, como un cowork público.

Así mismo, es necesario **revisar el modelo organizacional y capacidades** de la **Biblioteca** (tanto en recurso humano, tecnológico y financiero), que permita entregar un servicio acorde a las nuevas y crecientes necesidades, eficiente y que considere por ejemplo, levantar oportunidades de gastos compartidos y economías de escala (sistematización de tareas, eliminación de duplicidades, gestión de proveedores, etc.), aprender buenas prácticas y modelos de gestión de otras entidades que ofrecen servicios similares (a nivel nacional e internacional), como lo son la British Library y/o el de la Biblioteca de Santiago. Donde exista un aporte importante a la persecución de los objetivos de desarrollo sostenible.

Lo anterior es fundamental, para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se puedan plantear para el desarrollo de la BN.

Por otra parte, se hace imperante, el **evaluar y actualizar el modelo de financiamiento**, que permita encontrar nuevas fuentes de ingresos y un financiamiento óptimo en el corto, mediano y largo plazo, aspecto también relevante para la ampliación de valor público de la organización.

Si bien en la **dimensión tecnológicos**, la Biblioteca ha hecho grandes esfuerzos, es posible también, **ampliar la oferta de productos y mejorar la calidad** de sus **servicios** para facilitar el acceso a todos los sectores de la población a la información contenida en sus colecciones, optimizando la gestión automatizada de la BN, contribuyendo a la toma de decisiones informadas por parte de los gobiernos, las comunidades y otras instituciones destinadas a **reducir la pobreza y elevar el nivel de vida de las personas** en todo el mundo (IFLA, 2019).

Indicado de manera reiterada por los informantes claves seleccionados en esta investigación, se deben **multiplicar los vínculos** con otras **instituciones** tanto **públicas** como **privadas**, articulando relaciones intersectoriales de cooperación a nivel nacional e internacional. Finalmente se hace fundamental tanto **ampliar la cobertura, calidad y proyección** de las actividades de **difusión y extensión cultural** de la BN como **mejorar dispositivos de difusión** atrayendo a más y **nuevos públicos**; fortaleciendo el vínculo con niños, estudiantes y sectores populares del territorio nacional; itinerando colecciones, realizando intercambios, construyendo contenido en regiones. En este ámbito se propone la creación de secciones patrimoniales en las Bibliotecas Regionales, que cumpla labores similares a la actividad de

una Biblioteca Pública donde incluso podría brotar un “Bibliobús de la BN” que va, que se desplaza, que se mueve, que muestra y que se reconoce en el otro. Desafíos que contribuirían a la construcción de vínculos con los pueblos originarios, con el mundo académico, incentivando la investigación patrimonial regional, rompiendo los paradigmas de la cultura como concepto elitista, desarrollando sentido de apropiación y pertenencia por parte de las comunidades generando un diálogo entre sociedad chilena y pueblos indígenas.

GLOSARIO

BN:	Biblioteca Nacional.
NGP:	Nueva Gestión Pública.
P-NGP:	Post Nueva Gestión Pública.
DO:	Diagnóstico Organizacional.
DS:	Diagrama Sistémico.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, LUIS. (2013). El estudio de las políticas públicas. Antologías de política pública. México: MA Porrúa.
- AGUIRRE, R. (2014). Biblioteca Nacional Digital: un nuevo paso para la preservación de la memoria de Chile.
- ALVARADO, E. CANALES, F. Y PINEDA, E. (1994). Metodología de la investigación: manual para el desarrollo del personal de salud. Recuperado de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia>.
- ARAYA, E. Y CERPA, A. (2009). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. Revista de Estudios Politécnicos Polytechnical. Studies Review. Vol VII, Nº 11, ISSN: 1645-9911.
- BALLART, JOSEP Y TRESSERRAS JORDI. (2001). Gestión del patrimonio cultural. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- BALLART, J. (1997). El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso. Barcelona: Editorial Ariel Patrimonio.
- BLAUG, HORNER, & LEKHI. (2006). Heritage, democracy and public value. Swindon, England.
- BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE, SERPAT. (2021). Informe Técnico de Inspección Visual: “Fallas estructurales en la cúpula sector Alameda”.
- BIBLIOTECA DE SANTIAGO. (2022). “Informe de Gestión 2021”.
- CATALÁN, G., & JORQUERA, B. (1992). Biblioteca Nacional de Chile. Boletín de la ANABAD, 42(3), 133-171.
- CHOAY, F. (2007). “Alegoría del Patrimonio”, Editorial Gustavo Gili.
- CHRISTENSEN, T. Y LÆGREID, P. (2005). El Estado fragmentado: los retos de combinar eficiencia, normas institucionales y democracia. Gestión y Política Pública, xiv (3), 557-598.
- CHRISTENSEN, T. Y LÆGREID, P. (2007a). Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms. Ashgate Publishing Company.
- CHRISTENSEN, T. Y LÆGREID, P. (2007b). Reformas Post Nueva Gestión Pública. Tendencias empíricas y retos académicos. Gestión y Política Pública, xvi (2), 539-564.
- CHRISTENSEN, T. (2012). Post-npm and changing public governance. Meiji Journal of Political Science and Economics.
- CHRISTENSEN, T. Y FAN, Y. (2016). Post-New Public Management: A new

administrative paradigm for China? *International Review of Administrative Science*.

Coller, X. (2005). Estudio de casos (Cuadernos metodológicos: 30). Recuperado de <https://es.scribd.com/>.

CONEJERO, E. (2014). Valor público: Una aproximación conceptual. *3Ciencias*, 35. Elche: España.

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. (2011). *Política Cultural 2011-2016*; 1ra edición. Santiago de Chile. 277 pp.

CONSTABLE, PASSMORE, & COATS. (2008). *Public Value and Local Accountability*. London, United Kingdom: The Work Foundation.

COUCHE, DENYS. (1996). *La Noción de cultura en las Ciencias Sociales*. París: Ediciones La Découverte.

CRUZ, N. (2014, December). Biblioteca Nacional. Patrimonio Republicano de Chile. In *Anales de Literatura Chilena* (No. 22, p. 249). Pontificia Universidad Católica de Chile, Centro de Estudios de Literatura Chilena.

CUENTA PÚBLICA SERVICIO NACIONAL DEL PATRIMONIO CULTURAL. (2021). “Biblioteca Nacional”.

CULEBRO MORENO, J. E. (2014). Modernización Administrativa y Post - Nueva Gestión Pública. De los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, iii(1), 53-74.

FASSIO, A., PASCUAL L. Y SUÁREZ, F. (2004). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional*. Buenos Aires: Macchi.

FELCMAN, I. (2015). “Nuevos Modelos de Gestión Pública: Tecnologías de Gestión, Cultura Organizacional y Liderazgo después del “Big Bang” Paradigmático”. Tesis para optar el grado de Doctor. Universidad De Buenos Aires. Facultad De Ciencias Económicas, 2015.

FUENTES ROMERO, J. 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*, vol. 6, 2003.

GALÁN, Y. (2012). *Identidad y diversidad cultural en el norte del Perú*. Editorial Filka, Chiclayo.

GRAVE, S. L. (1998). UNESCO. *Nuestra diversidad creativa: informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo*. Madrid: Fundación Santamaría, 1997. 212 p. *Estudios sociológicos*, 16(48), 767-771.

HAMBRICK, D.C. (1981). “strategic awareness within the top Management team”, *Strategic Management Journal*, 2, pp. 263-279.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; ET AL. (2001). *Metodología de la Investigación*. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001. Pág. 52 - 134.

HERNÁNDEZ, XAVIER. (2005). *Museografía Didáctica*. Barcelona: Ariel Barcelona.

IFLA. (18 de mayo de 2010). *Manifiesto por las estadísticas*. Obtenido de: <http://www.ifla.org/files/assets/statistics-and-evaluation/publications/library-statisticsmanifiesto-es.pdf>.

IFLA. (2019). *Acceso y oportunidades para todos: Cómo contribuyen las bibliotecas a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas*.

KELLY, G., MULGAN, G., & MUERS, S. (2002). *Creating public value*. London, Cabinet Office.

LADRÓN DE GUEVARA GONZÁLEZ, B. (2019). *Atlas del Patrimonio Cultural y Natural en Chile: primera compilación de información geoespacial*. Chile 2016. Versión revisada: 2019.

LARRAÍN, JORGE. (2001). *La identidad chilena*. Santiago de Chile: Lom.

Ley, N. 21.045. *Crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio*. Publicada el 3 de noviembre de 2017.

LIFE PACIFIC UNIVERSITY. (2021). *Estrategias de investigación: tipo de fuentes*. Recuperado de <https://lifepacific.libguides.com/c.php?g=924149&p=6696820>.

LÓPEZ MORALES, F. J. (2009). *La evolución del concepto de patrimonio en las Cartas Internacionales*. La evolución del concepto de patrimonio en las Cartas Internacionales, 1000-1006.

MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO (MINVU). (2013). *Gestión del patrimonio, financiamiento, protección e intervención*; Disponible en: www.patrimoniourbano.cl.

MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO (MINVU). (2015). *Patrimonio Urbano*; Disponible en: http://www.minvu.cl/opensite_20061113163034.aspx.

MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. (1999). *Reflecting on the strategy process*. En: *Sloan Management Review*.

MOORE, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.

MOORE, M. H. (2017). *Understanding Public Value*. Wellington: The Policy Project.

MORENO, M. (2009). Valor Público: Un enfoque integral para la gestión de políticas. Santa Cruz: ILPES-CEPAL.

MUÑOZ, L. (2020). Bibliotecas sostenibles: las bibliotecas como difusoras de la agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, (120), 22-37.

NOVALBOS RUIZ, J. (2021). Las bibliotecas públicas españolas ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas «Agenda 2030» (Bachelor's thesis).

OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Traducción de Lara Vázquez. Recuperado de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

OWEN, HUGHES. (2008). What is, or was, New Public Management?. Australia: Faculty of Business and Economics, Monash University.

Palfrey, J. Hackeando la Biblioteca Nacional de Chile: Memoria Chilena.

PLISCOFF, C. (2012). Dilemas teóricos post nueva gestión pública como parte de una revisión de la administración pública para América Latina: reflexiones a partir del eterno problema de la corrupción [Ponencia en Congreso]. XVII Congreso Internacional del clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 30 de octubre a 2 de noviembre, Cartagena, Colombia.

PRATS, LLORENÇ. (2004). Antropología y Patrimonio. Barcelona: Ariel Antropología.

RIASCOS A. E. (2010). El análisis multicriterio en la gestión de la Biodiversidad. Universidad Nacional de Colombia.

ROJAS, C. A., & SALDÍAS, M. H. (2020). Vulnerabilidad institucional ante desastres de la edificación pública patrimonial en Chile. Lineamientos para una política pública. Revista de Estudios Latinoamericanos sobre Reducción del Riesgo de Desastres–REDER, 4(1), 35-51.

RUSSELL, IAN. (2010). "Heritages, identities, and roots: a critique of arborescent models of heritage and identity", en George S. Smith, Phyllis Mauch Messenger y Hilary A. Soderland (editores) Heritage values in contemporary society, California: Left Coast Press, Walnut Creek, 29-41.

SAGREDO BAEZA, R. (2013). Biblioteca Nacional. Patrimonio republicano de Chile.

SAMPIERI, R. (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.

SAMPIERI, ET AL. (2010). Metodología de la investigación. Material del CD. Recuperado de <https://es.slideshare.net/conyas16/sampieri-estudio-de-casos>

SIERRA, W. A. G., & BUITRAGO, C. A. G. (2021). Patrimonio cultural y sostenibilidad. U. Externado de Colombia.

STAKE, R. (1999). Investigación con estudio de casos. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>.

TERRAZA, H., RUBIO BLANCO, D., & VERA, F. (2016). De ciudades emergentes a ciudades sostenibles. Santiago de Chile: ARQ. Consultado en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/8150>.

TORRES, L. G., & ORTIZ, R. E. «BIBLIOTECAS SOSTENIBLES». Editorial• Verónica J. Maigua Delgado• 3 TeMas Una biblioteca en las Galápagos Breve esbozo histórico de la biblioteca de la FCD• edgardo Civallero• 7 Las bibliotecas: tres casos de una muerte anunciada, 59.

TRAMPE, T. (2009). Escenario patrimonial en Chile: una mirada a la nueva articulación entre el patrimonio y la estructura pública. Escenario patrimonial en Chile, 1000-1011.

UNESCO. (1972). “Convención General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura” 17a, reunión celebrada en París del 17 de octubre al 21 de noviembre de 1972, Disponible en: <http://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>.

UNESCO. (1998). Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo celebrada Estocolmo. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001139/113935So.pdf>.

UNESCO. (2014). Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo. Recuperado de: https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf.

VELEZ, S. A. C., & ORTIZ, C. A. S. (2016). Nueva y posnueva gestión pública¿ Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990?. Administración & Desarrollo, 46(1), 100-125.

VOLPENTESTA, J. (2002). Análisis y Gestión de la Productividad. Buenos Aires: Ediciones Buyatti.

WAISSBLUTH, M. INOSTROZA, J. (2008). Guía metodológica para el análisis de organizaciones, documento de trabajo 1. Recuperado de <https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2009/2/>.

WAISSBLUTH. (2021). Introducción a la gestión pública.

YIN, R.K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Sage. Thousand Oaks, California.

ANEXO 1: Entrevista a actores claves

Preguntas a actores internos	
ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INSTITUCIONALES	
1.	¿Cuál es el mandato formal al que debe responder la Biblioteca Nacional de Chile ?
2.	¿Hay un plan estratégico de desarrollo claro para la Biblioteca Nacional de Chile ?
3.	¿Cuáles son las actividades (bienes y servicios) que realiza la Biblioteca Nacional de Chile , cuál es el aporte que entrega a la comunidad?
4.	¿Las autoridades (Servicio, Ministerio) comparten una visión clara sobre las principales estrategias futuras y la realidad actual de la Biblioteca Nacional de Chile ? En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización.
5.	¿ Biblioteca Nacional de Chile conoce a los actores claves (más allá de los usuarios, socios externos, instituciones, otros servicios públicos, organizaciones de la sociedad civil, etc.), con los cuales debe relacionarse y gestiona adecuadamente esas relaciones?
COORDINACIÓN, ESTRUCTURA	
6.	¿Los indicadores de desempeño están adecuadamente difundidos al interior de la Biblioteca Nacional de Chile ?
7.	¿La estructura organizacional es adecuada?. Todos tienen claro “qué le toca hacer a quién”, y cuáles son las formas de relación entre diferentes unidades de la Biblioteca Nacional de Chile ?
8.	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización y cuáles son las principales brechas (capacidades) para responder a esos desafíos?
PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCION AL USUARIO	
9.	¿Quiénes son los usuarios de la Biblioteca Nacional de Chile ?
10.	¿De qué manera la Biblioteca Nacional de Chile conoce, escucha y entiende a sus usuarios/clientes/beneficiario? ¿Cuáles son los canales de comunicación con los usuarios?

11.	¿Existe información de lo que esperan los usuarios para cada uno de los servicios que entrega la Biblioteca Nacional de Chile ?
12.	¿Se utiliza la información de la percepción de los usuarios para pensar en nuevos servicios, rediseñarlos o mejorar la entrega de éstos?
RECURSOS E INFRAESTRUCTURA	
13.	¿Existen recursos presupuestales mínimos para soportar la operación institucional?
14.	¿Qué otras oportunidades de ingreso existen?
15.	¿Existe la cantidad de personal necesaria para soportar la operación institucional?
16.	¿El personal cuenta con las competencias necesarias para desempeñar las funciones que realiza la Biblioteca Nacional de Chile ?
17.	¿La infraestructura es la adecuada para la operación institucional?
USO DE TICS Y GOBIERNO ELECTRÓNICO	
18.	¿El Servicio Nacional del Patrimonio Cultural utiliza adecuadamente las TI como herramientas potenciadoras de los servicios que presta?
POSICIONAMIENTO Y MARKETING	
19.	¿La Biblioteca Nacional de Chile tiene una buena imagen y está bien posicionada en su entorno relevante, tanto de gobierno como de usuarios?

Preguntas a actores externos	
ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INSTITUCIONALES	
1.	¿Cuál es el sentido profundo de valor público que entrega la Biblioteca Nacional de Chile y cree se espera de la organización de parte de comunidad de ciudadanos, usuarios, de los expertos, del gobierno?
2.	¿Cuál es el valor agregado que generan los servicios de la Biblioteca Nacional de Chile ? ¿Cómo podría la Biblioteca Nacional de Chile

	ampliar su oferta de valor (por ejemplo nuevos servicios u otras formas de entregar los actuales)?
3.	¿Cuáles podrían ser las buenas prácticas y modelos de gestión de otras entidades que ofrecen servicios similares (a nivel nacional e internacional) y cómo se podría aprender de ellas?.
4.	¿Con que otros actores debiese relacionarse la Biblioteca Nacional de Chile y que tipo de alianzas debiese generar?
5.	¿Cuáles son las principales tendencias políticas, culturales, sociales y tecnológicas que están afectando y/o pueden afectar a la Biblioteca Nacional de Chile en la entrega de los actuales servicios y en el desarrollo de potenciales nuevos servicios?
COORDINACIÓN, ESTRUCTURA	
6.	¿Considera que hay claridad estratégica de hacia dónde debe ir o seguir desarrollando la institución?
7.	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización y cuáles son las principales brechas para responder?
RECURSOS E INFRAESTRUCTURA	
8.	¿Existen recursos financieros, humanos y tecnológicos mínimos para soportar la operación institucional y desarrollar una visión estratégica más avanzada?
POSICIONAMIENTO Y MARKETING	
9.	¿La Biblioteca Nacional de Chile tiene una buena imagen y está bien posicionada en su entorno relevante, tanto de gobierno como de usuarios y sociedad civil? ¿Se comunica adecuadamente con los usuarios, se presenta de manera atractiva?

ANEXO 2: Instrumentos de Resguardo de Aspectos Éticos

Carta de Consentimiento Informado

Yo _____ he sido invitado a participar en el estudio, **“Biblioteca Nacional de Chile: PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL VALOR PÚBLICO”**, correspondiente a la tesis del Magíster en Gobierno, Políticas Públicas y Territorio de la Universidad Alberto Hurtado.

Entiendo que esta investigación utilizará distintos instrumentos para recoger información relevante para el estudio y que dicha información recogida durante el estudio se analizará a nivel agregado, teniendo esta un tratamiento completamente confidencial. Los resultados parciales y finales del estudio pueden publicarse sin afectar el compromiso de confidencialidad.

Dado estos antecedentes, declaro estar informado que para este fin se me hará una entrevista en profundidad. Dicha entrevista se realizará a un universo aproximado de 5 personas y no demandará más de 60 minutos. Estas actividades serán registradas (y eventualmente grabadas) por el equipo investigador en formato digital.

Quiero expresar así que mi participación es completamente voluntaria y gratuita, y que puedo negarme a participar o retirarme en cualquier momento que lo desee durante la entrevista, sin que ello signifique pérdida alguna de derechos. En caso de querer revocar este consentimiento, el/la afectado/a debe dirigirse al responsable de la investigación, Daniela González Núñez al correo electrónico danielagonzalez.arquitecta@gmail.com, quien procederá a eliminar la información recolectada.

Toda la información que usted aporte, será tratada de manera confidencial, de acuerdo a la ley 19.628 de 1999, sobre protección de la vida privada o protección de datos de carácter personal. No se dará a conocer su fuente, salvo que sea exigido por la justicia.

El presente documento de consentimiento informado se firma en dos ejemplares, uno para el investigador y otro para el sujeto de investigación.

Finalmente, declaro haber leído este documento y firmar acordando participar en este estudio.

Firma

Fecha

Firma del responsable del proyecto

Fecha

uah / Universidad
Alberto Hurtado