

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

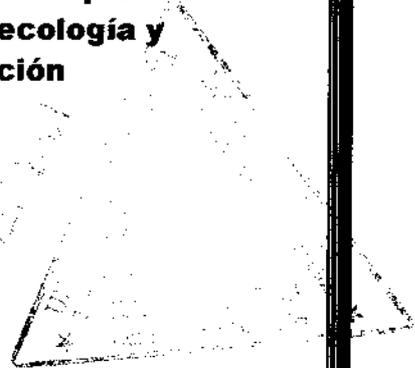


**REDEFINICIÓN DE LA BIBLIOTECA DEL**  
**PROYECTO Q'HARURU:**  
**UN ESPACIO ALTERNATIVO PARA LA FORMACIÓN DE NIÑOS,**  
**ADOLESCENTES Y JÓVENES TRABAJADORES DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

**POSTULANTE :** María del Carmen YBARNEGARAY O.  
**TUTORA:** Lic. Rocío PINTO

**Proyecto de Grado presentado para optar al**  
**grado de Licenciatura en Bibliotecología y**  
**Ciencias de la Información, Mención**  
**Bibliotecología.**

**La Paz - Bolivia, Septiembre, 2001**





**Con cariño a Alain, por  
su apoyo incondicional**

**A mi hija Daniela con amor**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos al Proyecto Q'haruru por su fundamental apoyo y colaboración para la elaboración del Proyecto de Redefinición de su biblioteca.

Por otro lado, quiero agradecer a todas las personas que me apoyaron en todo el proceso de elaboración del presente Proyecto de Grado:

Lic. Rocío Pinto, mi tutora de tesis, por sus acertadas observaciones y su amistad;

Mi hermana Jenny, por sus excelentes sugerencias y su apoyo constante;

También agradezco a Ingrid Brugioni y Gudrun Birk por su amistad y solidaridad.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO II. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO III. MARCO TEORICO .....</b>	<b>11</b>
1. CONCEPTO DE PROYECTO.....	11
2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN BIBLIOTECARIA. ...	17
3. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE BIBLIOTECAS.....	22
<b>CAPITULO IV. FORMULACION DEL PROBLEMA A RESOLVER .....</b>	<b>35</b>
1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA BIBLIOTECA.....	35
1.1 Tipo de Biblioteca.....	35
1.2 Estructura Organizacional .....	35
2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS.....	36
<b>CAPITULO V. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS .....</b>	<b>41</b>
1. VISIÓN DE LA BIBLIOTECA.....	41
2. MISIÓN DE LA BIBLIOTECA.....	41
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	41
3.1 Objetivo General.....	41
3.2 Objetivos Especificos .....	42

<b>CAPITULO VI. METAS DEL PROYECTO.....</b>	<b>43</b>
1. GESTIÓN.....	43
2. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.....	44
3. COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	45
4. TRATAMIENTO TÉCNICO.....	45
5. SERVICIOS.....	46
6. USUARIOS.....	46
<b>CAPITULO VII. ESTUDIOS .....</b>	<b>47</b>
1. ESTUDIO TÉCNICO.....	49
1.1 Recursos de la Unidad de Información.....	50
1.2 Procesos Técnicos .....	51
1.3 Servicios.....	52
1.4 Administración.....	54
1.5 Usuarios .....	55
2. ESTUDIO JURÍDICO.....	55
3. ESTUDIO SOCIAL.....	57
3.1 Características Sociales.....	60
3.2 Trabajo en las Calles y Trabajo de los Niños Trabajadores .....	65
3.3 Indicadores de Escolaridad .....	70
4. ESTUDIO DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL.....	71 ✓

<b>CAPITULO VIII. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO.....</b>	<b>76</b>
1. PLAN DE ACCIÓN.....	76
1.1 Primera Etapa: Reorganización de la Biblioteca.....	77
1.2 Segunda Etapa: Gestión de la Información.....	82
2. PRESUPUESTO.....	92
3. VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	95
<b>CAPITULO IX. CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>107</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Proyectos Tradicionales vs. Proyectos Participativos.....	14
Tabla N° 2. Análisis (FODA) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	39

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Plan de Acción.....	86
Cuadro N° 2. Cronograma de Actividades.....	91
Cuadro N° 3. Presupuesto del Proyecto.....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N° 1. Ventajas y Desventajas del Enfoque Autocrático.....	15
Gráfica N° 2. Ventajas y Desventajas del Enfoque Democrático. ....	16
Gráfica N° 3. Organigrama del Proyecto Q'haruru.....	72
Gráfica N° 4. Organigrama de la Unidad Operativa de Educación y Capacitación.....	74
Gráfica N° 5. Propuesta de Organigrama de la Unidad Operativa de Educación y Capacitación y de la Biblioteca.....	75

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Plan de Remodelación de Infraestructura
Anexo N° 2. Modelos de Mobiliario

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de grado que ponemos a consideración de la Carrera de Bibliotecología y Ciencias de la Información, dependiente de la Facultad de Humanidades de la Universidad Mayor de San Andrés, ha sido elaborado siguiendo procedimientos metodológicos adquiridos en el transcurso de la carrera.

El proyecto responde a una demanda de la Dirección Ejecutiva del Proyecto Q'haruru, organización no gubernamental que trabaja hace catorce años con niños y adolescentes lustrabotas de la ciudad de La Paz, y que se encuentra en un proceso de reestructuración orientado a mejorar y ampliar sus servicios, entre los cuales está la biblioteca, en el marco de un nuevo proyecto denominado "Instituto de Formación Ocupacional Q'haruru" (INFOQ).

La propuesta que se hace al Proyecto Q'haruru constituye una demostración de que, mediante la aplicación de conocimientos de la Ciencia de la información, se puede alcanzar mejores niveles de gestión en las bibliotecas, a partir de la toma de decisiones estratégicas, con tiempos limitados de ejecución y en la óptica de un sistema de información bibliográfica conectada mediante redes informáticas que permitan coordinar sus actividades, mejorando la calidad del servicio en beneficio de los usuarios del sistema.

Si definir significa "fijar con precisión la significación de una palabra o cosa. Decidir, resolver una cosa. Concluir una obra" (Océano Uno, 1993: s/p), redefinir implica volver a hacerlo. En un orden lógico de los hechos, primero se

define algo y luego se lo organiza. Lo que propone el proyecto es desarrollar un proceso institucional orientado a volver a definir la función, el lugar, los objetivos y los servicios de la biblioteca mencionada, para adecuarla a los nuevos desafíos que enfrenta la institución. En otros términos, la palabra *redefinir* nos pone en contexto acerca del rediseño o redelimitación del espacio institucional indicado.

En este contexto, el desarrollo de la propuesta sigue la siguiente secuencia:

El primer capítulo, de Antecedentes, nos pone en contexto con el Proyecto INFOQ del Proyecto Q'haruru, sus objetivos principales, el contexto en el cual se sitúa, una breve historia de la biblioteca del Q'haruru y los motivos por los cuales se decidió llevar adelante esta investigación.

El segundo capítulo de Justificación del Proyecto está referido a las consideraciones de cómo pensamos que debe ser planteada una unidad de información en su organización, planificación y funcionamiento, la demanda de los usuarios de su entorno y las razones por las cuales el Proyecto Q'haruru encargó la elaboración de la propuesta de redefinir la biblioteca con características más dinámicas y acordes a las necesidades que plantea el INFOQ.

El tercer capítulo está referido al Marco Teórico. En este capítulo se toma en consideración las diferentes teorías del concepto de proyecto, desde el punto de vista de proyecto tradicional y participativo, conceptos de administración y gestión bibliotecaria y las normas referidas a infraestructura y equipamiento de bibliotecas

En el cuarto capítulo se hace una formulación de los problemas a resolver tomando en cuenta la situación actual de la biblioteca mediante el análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA).

El quinto capítulo comprende la Visión y Misión de la biblioteca así como los Objetivos General y Específicos a seguir con la intención de poder solucionar los problemas encontrados en el capítulo anterior.

En el sexto capítulo se definen las metas, aclarándonos la perspectiva del proyecto puesto que nos muestra detalladamente cada una de las acciones a seguir en la parte de gestión y administración, infraestructura y equipamiento, selección y adquisición bibliográfica, tratamiento técnico de la información y usuarios y así de esta manera lograr la solución de los problemas encontrados.

El séptimo capítulo presenta el diagnóstico de situación, a través de cuatro estudios: Técnico, Jurídico, Social y Organizacional. Este capítulo nos muestra claramente la situación del Proyecto Q'haruru y, dentro del mismo, la situación de la biblioteca, las normas jurídicas sobre las que se apoya, el perfil de los usuarios y la estructura orgánica bajo la cual opera actualmente la institución.

El octavo capítulo contiene el Plan de Acción y el Presupuesto, define el camino escogido que nos hará llegar a la situación deseada, dividida en varias etapas y fases, plasmadas en una matriz que contiene objetivos específicos, metas, actividades, indicadores, responsables, tiempos y recursos a ser ejecutados. Este Plan de Acción es completado con el respectivo presupuesto que fue elaborado conjuntamente la Dirección Ejecutiva de Q'haruru, con base en costos reales y proyecciones efectivas de financiamiento de la institución.

En el noveno y último capítulo, de Conclusiones y Recomendaciones, se plantean las ideas fundamentales que orientan el proyecto de "Redefinición de la Biblioteca del Proyecto Q'haruru: Un Espacio Alternativo para la Formación de Niños y Jóvenes Trabajadores de la Ciudad de La Paz".

## CAPITULO I. ANTECEDENTES

El presente proyecto fue elaborado en el marco de una convocatoria realizada por la Dirección del Proyecto Q'haruru<sup>1</sup>, organización no gubernamental sin fines de lucro, especializada en programas sociales dirigidos a Niños, Adolescentes y Jóvenes Trabajadores (NAJTs) urbanos, con la finalidad de satisfacer sus necesidades básicas.

Cabe señalar que anteriormente no se hizo un intento similar ni existieron estudios previos. El presente proyecto fue integralmente realizado mediante un diagnóstico de situación con informantes clave.

Entre las actividades continuas del Proyecto Q'haruru está el "Reforzamiento Escolar", actividad apoyada por la Biblioteca, la misma que brinda servicios de préstamo de libros en sala, préstamo de material escolar complementario, apoyo pedagógico en las actividades escolares de los NAJTs, material lúdico y sesiones de vídeo, en la Fase de enseñanza / aprendizaje escolar.

La Biblioteca del Proyecto Q'haruru, fue creada en 1990 con el objetivo de brindar apoyo pedagógico y materiales escolares así como el de ofrecer un espacio de referencia a su población meta, en respuesta a sus limitaciones de acceso a servicios educativos. Sobre todo en lo que se refiere a su reinserción

---

<sup>1</sup> Voz aymara que en español significa "Mañana"

a la vida escolar, previniendo la deserción / exclusión y retraso escolar producto de sus condiciones de vida.

La biblioteca pasó por dos fases en su ejecución: (1) pre-computacional y (2) computacional. Durante la primera fase funcionó de manera empírica, con la elaboración de ficheros manuales y un total de no más de cien textos escolares, más el servicio de préstamos en sala y a domicilio. El Fondo Bibliográfico fue inicialmente adquirido gracias a la colaboración de personas particulares, alumnos y padres de familia de escuelas fiscales. A partir de ello se realizaron varias actividades para la adquisición de textos escolares y literatura infanto/juvenil. También, se elaboraron varios proyectos de adquisición bibliográfica, entre ella la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que financió la compra de varios materiales educativos y de referencia como enciclopedias, diccionarios y material lúdico.

Con la adquisición de materiales, producto de estas actividades, se decidió automatizar la información con el paquete Micro-CDS/ISIS, proceso que tuvo una duración de dos años (1997-1998), pero la Base de Datos fue accidentalmente borrada, perdiéndose así toda la información automatizada, por lo cual, el año 1999 se decidió reiniciar esta labor, esta vez con un nuevo software. Es así, que se implementó el paquete File Maker Pro versión 3.0 (no apta para redes locales) y se automatizó el noventa por ciento de la información en tres bases de datos relacionales con las cuales actualmente opera la biblioteca.

Actualmente el Proyecto Q'haruru se encuentra en una fase de redefinición de políticas, objetivos y metas estratégicas, incluida la biblioteca, procurando convertirla en una unidad de información con criterios más modernos, dinámicos y eficientes dirigidos a su población meta, los NAJTs.

En el marco de este proceso de reestructuración institucional han elaborado el Proyecto "Instituto de Formación Ocupacional Q'haruru (INFOQ)", cuyo *"diseño curricular pretende integrar las áreas de conocimiento planteadas en el currículo oficial con las áreas de la realidad de los niños y adolescente a través de módulos de aprendizaje, intentando vincular así el conocimiento académico a sus necesidades y expectativas inmediatas y mediatas, y haciendo visible las ventajas y la utilidad de la escuela para poblaciones que trabaja"* (Q'haruru, 2000:54).

Esta propuesta se plantea en el marco de la Ley N° 1565 de Reforma Educativa y sus Decretos Reglamentarios, que propone incluir de manera intensiva la formación ocupacional y empresarial en la educación primaria y secundaria, para mejorar las condiciones de empleo y auto-empleo de la población juvenil. La Ley de referencia en su Capítulo VII "De la Educación Alternativa", Artículo 25° dice textualmente: *"La Educación Alternativa estará compuesta por la Educación de Adultos, la Educación Permanente y la Educación Alternativa"* (Leyes de la Reforma Educativa Bolivia 1994:24)

En este contexto los objetivos principales del INFOQ son:

- *"Brindar a los NAJTs la oportunidad real de educación escolar apropiada a su condición de trabajadores y sus necesidades como personas en proceso de maduración y desarrollo, a través de la flexibilización de la institución escolar en su dimensión académica y curricular, como los aspectos de administración educativa".*
- *"Generar condiciones mínimas de escolarización que permitan superar los problemas económicos familiares, de atención social, así como de*

*prevención de los riesgos a los que están expuestos como un sector social vulnerable".*

- *"Establecer estrategias de inserción laboral y de incentivo para emprendimientos económicos integrados a la formación escolar y estrategias para la generación de condiciones mínimas de escolarización de los NAJTs". (Q'haruru, 2000:25)*

Este proyecto amplía el espectro de los servicios tradicionales brindados por Q'haruru a su población meta y plantea la necesidad de redefinir algunas de sus funciones y acciones en el corto plazo.

## CAPÍTULO II. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La elaboración del proyecto "Redefinición de la Biblioteca del Proyecto Q'haruru", objeto del presente proyecto de grado, respondió a una demanda explícita de la Dirección Ejecutiva del Proyecto Q'haruru, en el marco del proceso de reestructuración por el que atraviesa la institución, con perspectiva en la implementación del proyecto INFOQ.

Como ya se señaló en los antecedentes, el INFOQ plantea nuevos desafíos a la institución, ampliando su espectro de intervención social y, por tanto, el número y tipo de beneficiarios. Si hasta el presente su población objetivo se concentra en un grupo promedio de 200 niños y adolescentes trabajadores, básicamente ocupados en la prestación de servicios de lustrabotas, el INFOQ ampliará su población objetivo a aproximadamente 1.500 personas, incluyendo los NAJTs, su entorno familiar, maestros y estudiantes de escuelas nocturnas.

Con esta perspectiva, el espacio y los servicios que actualmente brinda la biblioteca, adecuados a la estructura y objetivos institucionales bajo los cuales se creó originalmente el Proyecto Q'haruru, resultarán absolutamente insuficientes para atender la demanda futura que plantea la ejecución del INFOQ; por lo tanto, resulta imperativo readecuarla y adaptarla a las necesidades que plantea este nuevo desafío institucional.

Toda unidad de información debe operar no solo como un repositorio de libros y documentos, sino como un Sistema Inteligente de Gestión de la Información (SIGI) que coadyuve en la toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades. En el caso del Proyecto Q'haruru, esta unidad debe ser sobre todo un espacio de referencia educativa para los NAJTs y para los maestros y estudiantes de las escuelas nocturnas.

Atendiendo a ello debemos considerar además que las bibliotecas no sólo son centros donde se realizan trabajos de procesos técnicos y referencia de las colecciones y materiales que albergan, sino que también son unidades de producción que gestionan un personal y prestan servicios múltiples a los usuarios.

Del mismo modo, la organización, planificación y funcionamiento de bibliotecas y centros de documentación, responden al establecimiento de una relación plena y directa entre expectativas de la prestación de su servicio y su utilización y la calidad y cantidad de servicios, dada por los recursos materiales y humanos de que se disponga para ofrecerlos.

Atendiendo a ello, consideramos la gran demanda de servicios de información de parte de sus usuarios ya que actualmente, esta es una de las bibliotecas populares con mayores expectativas en cuanto a oferta de servicios de apoyo pedagógico a niños y jóvenes trabajadores, pertenecientes tanto al Proyecto Q'haruru, como a escuelas nocturnas y familiares de su entorno.

## CAPITULO III. MARCO TEORICO

Las teorías pertinentes tanto para el diagnóstico como para la elaboración de este Proyecto se refieren básicamente a tres ámbitos:

- Concepto de Proyecto
- Concepto de Administración y Gestión Bibliotecaria
- Infraestructura y Equipamiento de la Biblioteca

### 1. CONCEPTO DE PROYECTO.

Para entrar en contexto acerca del significado de Proyecto consideramos pertinente definirlo claramente, apoyándonos en un artículo bastante clarificador de Andrés Romo Becerrillo<sup>2</sup>. Este autor define el proyecto como *"aquel conjunto de actividades estructuradas para satisfacer una necesidad en la forma de productos o servicios"*.

---

2 Concepto extraído de la Red Internet [www.fortunecity.com](http://www.fortunecity.com). Fecha de actualización en la Web: 29/9/1999, Fecha de ingreso de la Web: 21/08/2001

Según el mismo autor, los requisitos de un proyecto son:

- *"Efectuarse por un grupo de personas organizadas; brindar productos o servicios específicos y contar con recursos y tiempo claramente delimitados.*
- *Cubre una necesidad insatisfecha, originada directa o indirectamente por la generación o conservación de la riqueza (mayor desarrollo corporativo, social, económico, moral, etc. o, en su faceta de conservación, implicaría seguridad o protección a los bienes o a la propia vida).*
- *No se refiere exclusivamente a la de la empresa u organización, sino a la de todos los actores.*
- *Concepto de transitoriedad: un proyecto tiene que llevarse a cabo dentro de límites temporales muy claros.*
- *Necesita llegar al mercado en el momento apropiado, y los actores requieren cubrir sus necesidades de supervivencia, expansión y trascendencia en cierto plazo.*
- *Operaciones vs. proyectos: Mientras los últimos son finitos, las operaciones no tienen un período claro de terminación.*
- *Especificidad: Un proyecto tiene que dar como resultado un producto o servicio claramente definido, tanto intrínsecamente como en forma extrínseca. Sus características físicas, calidad, precio, cobertura geográfica y mercado al cual va dirigido, están entre los aspectos que sobresalen en este rubro". (ibid)*

Bajo estos criterios, propone los siguientes tipo de clasificación:

- *"Por la sectorización de los productos que ofrecen: primarios, si se producen bienes agrícolas, ganaderos o piscícolas; secundario, si se ofrece un bien industrializado; terciario si se está ofreciendo un servicio o generando un comercio; y finalmente, como respaldo a los procesos productivos y para la satisfacción de necesidades básicas, se tienen proyectos de infraestructura (estructuras de base).*
  
- *Por la forma y origen de financiamiento: en este caso se tienen de origen público, cuando el Estado provee el capital necesario; privado, cuando parte directamente de particulares; mixto, cuando se trata de una mezcla; y, finalmente, se podría considerar un tipo de proyecto social, con fuente netamente comunitaria. Este último puede ser considerado de tipo privado por ser motivado por individuos o particulares asociados.*
  
- *Por su concepción y funcionamiento: se refiere a proyectos tradicionales (patrón) y proyectos participativos. Los primeros son formulados "desde arriba" porque desde su concepción y toma de decisiones se van generando jerárquicamente, partiendo desde lo más alto de las organizaciones que dieron origen al proyecto. Normalmente se aplica a esquemas con salidas precisas y metas fijas y claras, que llevan a una fabricación o construcción bien estructurada y en donde normalmente se tienen procedimientos estandarizados, tal es el caso de los mega-proyectos de infraestructura como las presas o plantas industriales. En cambio, los proyectos participativos tienen un alto nivel de participación de los llamados beneficiarios, instituciones locales o comunidad. Los métodos participativos se caracterizan por ser originados e impulsados por la demanda, la cual deja de ser el objeto pasivo y se torna en un miembro activo. La*

*participación en su contexto más amplio se convierte en toma de decisiones en todas las fases, desde la concepción misma hasta la ejecución y operación. Es sustentable, desconcentrado y flexible".*

**Tabla N° 1: Proyectos Tradicionales vs. Proyectos Participativos**

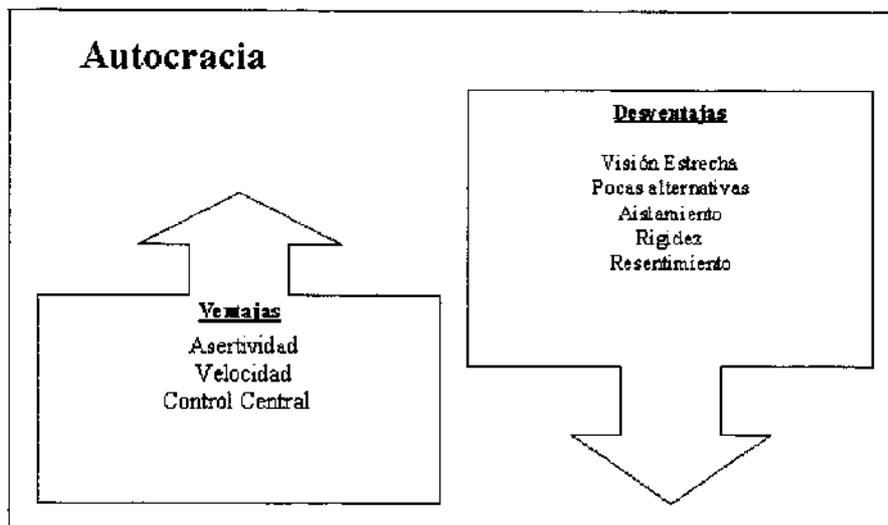
	<b>Tradicional</b>	<b>Participativo</b>
Origen de Idea	Ciudad Capital/Alta Dirección Corporativa	Comunidad/Empleados
Diseño	Estática, hecha por expertos.	Evolutiva, la gente Interactúa
Primeros pasos	Recolección de datos y Plan	Concientización, Sondeo, Consulta
Ejecución	Rápida y difusa	Gradual, local y "al paso" de La gente.
Evaluación	Externa, Intermitente	Interna, continua
Recursos	Fondos y Técnicos centrales	Comunidad y sus recursos
Organización	Existente, diseñada de arriba abajo	Formulada de abajo hacia arriba
Comunicación	Vertical: Ordenes hacia abajo, reportes hacia arriba.	Lateral: aprendizaje mutuo y Extendida lateralmente Compartir experiencias.
Liderazgo	Posicional cambiante	Personal, sostenido
Formas Administrativas	Gasto de presupuestos, completando proyectos a tiempo.	Mejoramiento sostenido (monitoreo)
Desarrollo de "Staff"	Tipo Escolar, didáctico	Aprendizaje en campo
Contenido de la Acción	Estandarizada	Variada
Errores	Se "entierran"	Se "envuelven"
Efecto	Crea Dependencia	Fortalecimiento

**Fuente:** Romo Becerrillo 1999

Romo Becerrillo (1999) continua señalando que "el paradigma participativo es el más eficiente, sin embargo su implementación puede ocasionar serios efectos secundarios. De hecho puede ser altamente dañino para la organización y para los supuestos beneficiarios. Hay que tomar en cuenta en dónde se está aplicando el modelo, las estructuras de poder, la cultura organizacional y la susceptibilidad al cambio de todos los involucrados".

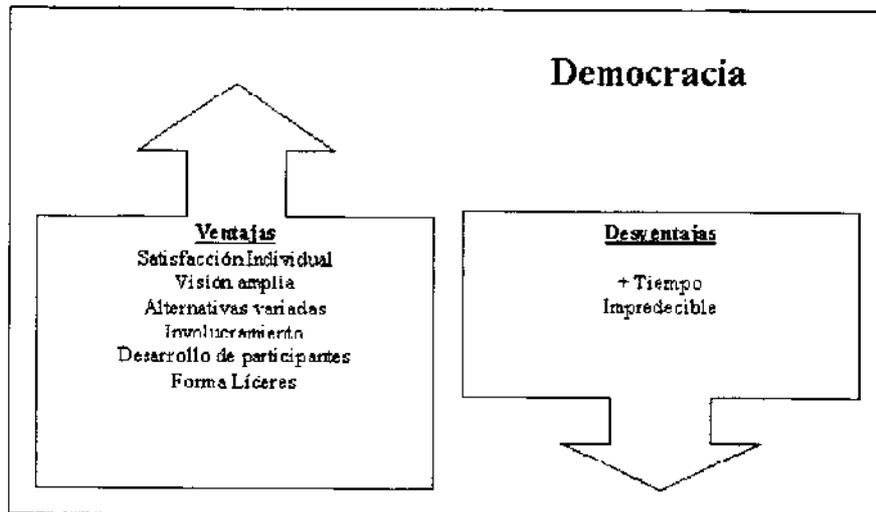
Por lo tanto es necesario buscar un equilibrio entre autocracia y democracia analizando cuáles son las ventajas y desventajas en cada caso para la implementación de un proyecto (véase Gráficas N° 1 y N° 2).

**Gráfica N° 1: Ventajas y Desventajas del Enfoque Autocrático**



Fuente: Romo Becerrillo 1999

**Gráfica N° 2: Ventajas y Desventajas del Enfoque Democrático**



**Fuente:** Romo Becerrillo, 1999

Según estas gráficas podemos observar que el enfoque democrático presenta mucho más ventajas que el enfoque autocrático, siendo su única desventaja el tiempo requerido que es impredecible, lo cual nos parece evidente, ya que se basa en un proceso de negociación.

Por otro lado, el autor hace énfasis en el hecho de que se está llevando un paso adelante en el término *participativo*, ya que implica la concepción sistémica de concentrarse en las interacciones entre partes, tanto internas como externas. Al usar el término participativo, es posible extendernos a proyectos productivos e inclusive a los de naturaleza administrativa o financiera como son las reestructuraciones o nuevos esquemas de financiamiento, a los cuáles también se les ha aplicado el término de proyecto, aunque no serán tema específico de análisis en este documento.

Bajo estos conceptos, el presente proyecto puede ser definido:

- *Por la sectorización de los productos que ofrecen:* terciario, ya que ofrece mejorar la calidad de un servicio existente y de alta demanda.
- *Por la forma y origen de financiamiento:* privado y social.
- *Por su concepción y funcionamiento:* "tradicional" ya que fue encargado y concebido desde los niveles jerárquicos; pero, en su ejecución se apoyará más en una concepción de proyecto participativo.

Para lograr un enfoque democrático, que según hemos visto es lo más idóneo a la implementación de un proyecto, en el caso particular de una unidad de información, se propone poner especial énfasis en el estudio de Necesidades Peculiares de Información sobre la base de la demanda existente y en la planificación estratégica, lo cual incluye la definición de la estructura organizacional para una mejor gestión bibliotecaria.

## 2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN BIBLIOTECARIA.

Estos dos conceptos hacen al objetivo principal del proyecto, por lo que abundaremos en su definición teórica y operacional.

*"La administración es un medio por el cual se pueden alcanzar objetivos dentro de las organizaciones. Las mismas, al ser una conjunción de recursos, (humanos, materiales y tecnológicos) necesitan de un instrumento que combine de la mejor manera dichos recursos para su buen y eficiente funcionamiento. La palabra Administración viene del latín **ad** (dirección para, tendencia para) y **minister** (subordinación u obediencia), significa aquel que realiza una función bajo mando de otro". (Robbins, 1994:12-15)*

La etimología del concepto nos da la idea de que la Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta a una clientela. Servicio y subordinación son pues los elementos principales obtenidos. Sin embargo, hoy en día este tipo de enfoque ha demostrado tener serias limitaciones, ya que se basa en una verticalidad funcional y desconoce por completo las ventajas de una orientación participativa. Por lo tanto, tendemos más a la siguiente concepción de administración que se está desarrollando en la actualidad en la mayoría de los proyectos, especialmente los de vocación social.

*"La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas que laboran o trabajan en grupos alcancen metas seleccionadas con eficiencia. Entre las funciones administrativas están las de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En otras palabras, la administración es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, para obtener resultados a través de ellos; es decir, es un proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado"*<sup>3</sup>

La administración se aplica en todo tipo y niveles de corporación. La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación es alcanzar el mayor grado posible de eficacia y eficiencia, es decir en el primer caso la habilidad para determinar objetivos apropiados y en el segundo, la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales. (cf. Robbins 1994:5).

---

3 Concepto extraído de la red Internet. Autor: José Alberto Ortiz, [www.monografias.com](http://www.monografias.com), sin fecha de actualización en la web, fecha de ingreso a la red 20/08/01

Sin embargo, opinamos que la eficiencia debería tender más que todo a la optimización de recursos y no tanto a su minimización, para no perder de vista la dimensión social de los objetivos a ser alcanzados, los que no siempre pueden ser cuantificados.

Eficiencia implica la relación favorable entre resultados obtenidos y costos de los recursos empleados. Tiene dos dimensiones: la relativa a la asignación de recursos y la referente a la productividad de los servicios. Los recursos son asignados eficientemente si generan la máxima ganancia posible en términos de salud por unidad de costo y son empleados eficientemente cuando se obtiene una unidad o producto a mínimo costo o cuando se obtienen más unidades de producto con un costo dado. En economía, eficiencia es un concepto que describe la relación entre insumos y resultados en la producción de bienes y servicios. Esta relación puede medirse en términos físicos (eficiencia técnica) o términos de costo (eficiencia económica). El concepto de eficiencia distributiva agrega la consideración adicional de la demanda y el bienestar del consumidor y considera la asignación de recursos para producir una combinación de bienes y servicios que mejor satisface la demanda de los consumidores. (OMS/OPS, 1998:32).

Un análisis detallado de cada una de las anteriores definiciones nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son válidas para toda clase de administración (Privada, Pública, Mixta, etc.), y para toda especie de organismo (industriales, comerciales o de servicios).

Según Stoner (1994:12-22), las principales características del proceso administrativo son:

- *"... las actividades se suceden de manera que forman un ciclo de acción, donde la última función conduce a la primera.*
- *El proceso administrativo se desarrolla simultáneamente en los distintos niveles jerárquicos de ésta y en una variedad amplia de funciones administrativas.*
- *El proceso administrativo no siempre es una secuencia regular y ordenada.*
- *Las actividades empleadas dentro del proceso administrativo abarcan diferentes tipos de funciones, operaciones y tareas concretas.*
- *El proceso administrativo tiene carácter constante y universal, porque es aplicable a diversas instituciones de índole público o privado; pueden variar los métodos, pero no cambia la forma general del proceso administrativo, pues existe la unidad en lo diverso".*

En lo que se refiere a la gestión bibliotecaria, Pauline Atherton (1994:3) plantea que todo sistema o servicio de información requiere de un adecuado proceso de dirección, manejado con criterio gerencial. Es también necesaria la formulación de políticas que cubran todas las áreas de interés del servicio o sistema, adecuándolas a las propias exigencias y prioridades. En este marco, la autora subraya que *"... la gerencia es el proceso racional mediante el cual, el conocimiento, el talento y la energía de la gente es dirigida y se hace coincidir con los recursos disponibles para alcanzar un objetivo."*

De su parte, Iraset Páez Urdaneta (1991:3-4) opina que *"... el gerente es la persona que realiza el ejercicio racional y el control en la planificación, la implementación y el ajuste de las actividades que se requieren para alcanzar el fin deseado"*. Asimismo, indica que el concepto de "Gerencia de los Recursos de la Información" (GRI), tomado de la administración, asume que *"... la información (en todas sus formas) es un recurso muy valioso que toda organización debería sistematizar. Muchas organizaciones tratan de adoptar este enfoque pero generalmente omiten el papel de las bibliotecas y los bibliotecarios"*.

También plantea que *"se entiende por gestión de la información (GI) el manejo de la inteligencia corporativa de una organización a objeto de incrementar sus niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus metas"*.<sup>4</sup> Por *"inteligencia corporativa"* se entienden *"todos los datos, la información y el conocimiento, endógena y exógenamente generados, de valor real y potencial para asegurar la cohesión interna de la organización, su coherencia con el entorno social circundante y el incremento de la productividad en las distintas funciones que contribuyen al cumplimiento de la misión organizacional"*. En este marco, *"la administración de las unidades de información sirve para asegurar un adecuado manejo de la información interna y externa de una organización dada. Esto quiere decir que el conocimiento debe servir tanto para fortalecer internamente a la institución, como para prestar un servicio eficiente a los usuarios externos"*.

---

4 "El concepto efectividad refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar (Pritchard, 1990)". Citado en: OIT, Gestión de calidad en la formación. ISCI 9000 y competencia laboral. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización. Concepto extraído de la Red Internet <http://www.cinterfor.org.uy>. Fecha de actualización en la Web: Julio del 2001, Fecha de ingreso de la Web: 25/08/2001

Los recursos de la unidad de información comprenden: recursos materiales, financieros y humanos. "*Los recursos materiales están constituidos por la infraestructura, el mobiliario, el equipo y la colección (bibliográfica, hemerográfica, materiales especiales, etc.)*". (Ayllón y Brinati 2001:106) Los recursos financieros son los fondos con los cuales operan las unidades de información. "*Normalmente las unidades informativas no cuentan con financiamiento propio y funcionan gracias al aporte que les destina su entidad matriz*". (Ayllón y Brinati 2001:106) Los recursos humanos son todas las personas que trabajan en el área técnica y administrativa de la unidad, ya sean éstos profesionales o empíricos. Para garantizar el buen funcionamiento de una biblioteca, es necesario identificar el personal requerido, distinguiendo niveles de decisión y de operación adecuados al tamaño y la especialidad de la unidad de información. Para cada situación se debe establecer una estructura orgánica específica.

### **3. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE BIBLIOTECAS.**

Hemos podido comprobar con base a una exhaustiva búsqueda de información que, hasta la fecha, la construcción, instalación y equipamiento de bibliotecas, no ha sido normada internacionalmente. Pero que sin embargo, se están adaptando las normas internacionales vigentes para estos tópicos en bibliotecas y unidades de información.

Es importante señalar que los espacios físicos, muebles y equipo deberían ser previamente planificados y orientados por profesionales bibliotecólogos. El proyecto dedica una parte importante al tema como una de las metas a cumplir para lograr servicios de calidad y eficiencia.

Para poder tener bases más sólidas acerca de cómo proceder al momento de proponer la redefinición de infraestructura y equipamiento bibliotecarios, nos apoyamos en un artículo muy explicativo y convincente de Rosario López de Prado<sup>5</sup> extraído de la red Internet. La autora señala textualmente lo siguiente:

*"La construcción, instalación y equipamiento de bibliotecas dependerá siempre y en primer lugar del tipo de biblioteca que se pretenda poner en funcionamiento, de los usuarios que la utilizarán y de los fondos que va a contener. En un segundo lugar, no por eso menos determinante, aparecen los condicionantes de presupuesto, condiciones físicas y medio en el que se desenvolverá. Por supuesto, la planificación y elección entre las distintas opciones debe ser tarea de técnicos, pero en ningún caso se hará sin el concurso del bibliotecario, que dará las directrices precisas sobre las que los demás trabajarán.*

### **Edificio.**

*A pesar del concepto de sistema bibliotecario frente a biblioteca, la biblioteca sigue estrechamente unida a la idea de un espacio físico determinado. Por otro lado, servicios y espacios se influyen y determinan mutuamente: hacer el plan de una biblioteca sigue siendo, en buena medida, planificar un edificio y sus instalaciones.*

*La IFLA ha convocado cuatro reuniones en diez años para tratar el planeamiento del edificio de la biblioteca: el de 1971 en Lausana, sobre bibliotecas universitarias; el de 1973 en Roma, sobre bibliotecas nacionales; en 1977 en Bremen, sobre bibliotecas públicas; y el de 1980 en Frederiksdal (Dinamarca) sobre el problema de distribución de los espacios internos. Existe, además, abundante bibliografía sobre el tema, entre la cual cabe destacar las *Guídelines de la IFLA para bibliotecas públicas*, cuyas orientaciones son tan*

---

<sup>5</sup> Concepto extraído de la Red Internet [www.geocities.com](http://www.geocities.com). Fecha de actualización en la Web: 25/4/2000, Fecha de ingreso de la Web: 11/09/2001

*claras como flexibles. En todo caso, siempre se han de tener en cuenta los siguientes aspectos:*

### **Principios relacionados con el edificio**

*Algunos de estos principios han sido siempre válidos; otros deberían haberlo sido; unos cuantos son propios de la biblioteconomía actual. A un primer tipo de biblioteca, poco unificada, pero que era tanto almacén de libros y otros documentos, como escritorio y estudio, siguió la biblioteca cerrada y compacta, de caracteres bien definidos, estanterías murales y casi siempre de ricos fondos -biblioteca del monasterio de El Escorial-; en el siglo XIX se impuso la biblioteca tripartita, donde libros, bibliotecarios y lectores tenían sus propios espacios, separados y definidos: la necesidad de esta distribución vino dada por el incremento de la producción librística y las posibilidades ofrecidas por la arquitectura del hierro. Las nuevas concepciones bibliotecarias han obligado al planteamiento de principios básicos sobre los que se debe asentar la construcción de un edificio: la biblioteca actual es una biblioteca abierta, que tiende al libre acceso a los fondos y donde tanto los documentos como los medios de acceso a ellos han sufrido una fuerte transformación.*

Principio de flexibilidad. *Implica que todo el edificio es biblioteca por igual. Sólo unifica el elemento más externo, los cerramientos, y dentro de ellos, todos los espacios valen para distintas funciones, distintos usos, distintas instalaciones. Ello supone una clara distinción entre elementos constructivos, instalaciones fijas y móviles y distribución de espacios: construcciones modulares, posibilidad de adecuar diferentes zonas a diversos servicios, posibilidad de normalizar el mobiliario, etc. Este principio, no obstante, ni es aplicable a todo tipo de bibliotecas, ni ha sido unánimemente aceptado por todos los bibliotecarios del mundo, ya que algunos, aún considerando sus ventajas de economía y eficacia, lo supone un reflejo de ciertas tendencias ajenas por completo al mundo*

*bibliotecario y que, en realidad, responden a conceptos existencialistas del mundo.*

Principio de extensibilidad. *Mira hacia el futuro y supone la posibilidad de crecimiento de forma más o menos limitada y continua. Es un principio válido para las bibliotecas cuyo crecimiento se pueda prever de forma aproximada. Solo las bibliotecas nacionales tienen un crecimiento ilimitado; algunas bibliotecas universitarias con responsabilidades de conservación y las bibliotecas públicas centrales de gran historia, participan en cierto modo del crecimiento ilimitado de las nacionales. Las demás, deben irse renovando y actualizando continuamente. Sin embargo, hay que contar siempre con que los fondos de una biblioteca tienden a crecer, ya que nunca se expurga más de lo que se ingresa.*

Principio de correlación. *Supone la adecuada distribución relativa de los espacios. De nada sirve disponer de espacios suficientes si su distribución es funcionalmente desacertada.*

Principio de accesibilidad. *El edificio de la biblioteca debe ser accesible interior y exteriormente. Exteriormente, por razón de su situación en relación con los servicios que debe prestar, por lo que debe ser céntrica cultural y urbanísticamente planeada. Supone además que cuente con un edificio fácilmente discernible de los demás y sin grandes dificultades para su acceso desde la calle: en este aspecto no hay que olvidar la supresión de barreras arquitectónicas para niños, minusválidos y tercera edad. La accesibilidad interior supone claridad, tanto en la distribución de espacios como orientación interior por medio de señales adecuadas.*

Otros principios. *Seguridad, comodidad, aislamiento, etc. son principios arquitectónicos comunes a todo tipo de edificios, que deben aplicarse igualmente al edificio de la biblioteca, pero que no son exclusivamente suyos.*

*Conviene tener en cuenta que al planificar el edificio de una biblioteca nos podemos encontrar con una construcción de nueva planta, una remodelación o adaptación de un edificio concebido anteriormente para otros fines o la ampliación de una biblioteca ya existente. También es posible que el edificio sea exento, es decir, independiente, o anexo a otro con el cual pueden unirle determinadas relaciones (caso de los centros culturales y Casas de la Cultura). En cualquier caso hay que evitar que la situación funcional y espacial de la biblioteca sea marginal.*

### **Distribución general de los espacios.**

*Aunque el principio de flexibilidad suponga una total permeabilidad entre los diversos sectores e incluso entre la biblioteca y la calle, lo cierto es que es necesario distribuir el espacio disponible en atención a los servicios que prestará la biblioteca. Esta distribución viene dada, una vez más, por el tipo de bibliotecas.*

*Es difícil normalizar la situación de las bibliotecas nacionales, cada una de las cuales cuenta con una tradición y una carga de compromisos nacionales e internacionales diferente, ni los grandes sistemas bibliotecarios de centros de enseñanza superior, muy afectados en su estructura y funcionamiento por la naturaleza del centro a cuyo servicio se hallan; las bibliotecas especializadas admiten un mayor grado de flexibilidad; las bibliotecas públicas y las escolares bien dotadas y las centrales universitarias permiten una mayor homogeneidad*

Funciones. *Para las bibliotecas públicas y las especiales, sirve la división que los americanos aplican a la primera: zona ruidosa o de gran tráfico -recepción, información, referencia, préstamo y servicio de reproducciones-; zona*

*intermedia -lectura de revistas y obras generales de consulta-; zona silenciosa -lectura en sala y utilización de medios audiovisuales.*

Usuarios. *En cuanto a los usuarios, aunque deben tenerse en cuenta a la hora de distribuir los espacios, es cierto que sólo la biblioteca pública tiene clases verdaderamente distintas de usuarios: niños y adultos, presentes y ausentes, etc. Los adultos disponen de unos servicios y los niños de otros, e incluso con frecuencia, estos últimos disponen de un horario diferente, ya que es difícil que acudan a la biblioteca durante la jornada escolar. No obstante conviene recordar las recomendaciones de la IFLA en sus Guidelines, donde afirma que la separación entre niños y adultos debe reducirse al mínimo.*

Servicios. *Los servicios obligan a tener espacios para los trabajos técnicos bibliotecarios, de apoyo y de conservación y mantenimiento, la dirección, actos colectivos, sala polivalente, publicidad, extensión cultural, servicios higiénicos, etc. y las comunicaciones horizontales y verticales. Normalmente, cuando la biblioteca consta de varias plantas -rara vez más de cuatro-, la superior se destina a la dirección y trabajos técnicos y de apoyo; las intermedias se utilizan para establecer distinciones de materias o formas documentales; la planta baja se reserva a recepción, información bibliográfica y referencia, consulta de microformas audiovisuales y publicaciones periódicas, ingreso de fondos y espacio para actos colectivos; en el sótano suelen instalarse los depósitos, almacenes y talleres.*

### **La asignación cuantitativa de espacios.**

*La asignación de la cantidad de espacio que le corresponderá a cada sector o servicios es necesaria en la biblioteca, aunque su concepción sea abierta y flexible. Sin embargo, no existen normas preceptivas universales, y la misma*

*IFLA en sus Guidelines, donde ofrece orientación y consejo sobre las proporciones y medidas de los diferentes servicios, advierte de la escasa validez universal de las normas cuantitativas. Además de los problemas derivados del medio socio-económico donde se inserte la biblioteca, hay que tener en cuenta los que plantea la biblioteca por sí misma: así, las bibliotecas nacionales y especiales no son fácilmente normalizables, mientras que en las escolares y universitarias no es difícil calcular de antemano el número de usuarios y, por supuesto, se conoce que clase de usuarios son y el tipo de servicios que demandarán.*

*Debe tenerse en cuenta que, además de precisar diferente cantidad de espacio para diferentes servicios, también dentro de los mismos se estiman diferentes necesidades: así, un depósito cerrado necesitará menos espacio, pero más resistencia al peso que uno abierto; el personal directivo necesitará despachos individuales, mientras que el técnico compartirá espacios; las mesas de los lectores, individuales o colectivas, según el tipo de sala a la que vayan destinadas, ocuparán más o menos espacio, etc.*

### **Instalaciones.**

*Las instalaciones en una biblioteca moderna pueden ser muy complejas y van desde la calefacción a los sistemas de detección de robos, de la señalización a los sistemas electrónicos de acceso a la información. Atendiendo a sus funciones, podemos clasificarlos de la siguiente forma:*

- \* Sistema de señales y orientación al lector. Se encuentra a mitad de camino entre muebles e instalaciones. Su situación, clases, diseño, etc. son tareas de profesionales que no conviene dejar en manos de aficionados. La*

*economía y la armonía recomiendan que los estudios sean colectivos y procedan de órganos centralizados.*

- \* Iluminación. Aspecto de gran importancia por afectar no sólo a la construcción del edificio, sino hasta la elección de mobiliario. Las tendencias actuales se inclinan a preferir la iluminación colectiva sobre la individual (500 luxes para los lectores y 300 en zona de estanterías), la luz fluorescente, grado de incidencia calculado para que la luz no moleste, recubrimiento mate de las mesas e impedir la entrada directa de luz solar.*
- \* Protección. Las primeras medidas de protección se encuentran en la instalación y distribución adecuada de las redes de agua, electricidad, calefacción, alcantarillado, etc. Inmediatamente le siguen las medidas preventivas: contra el robo (alarmas, detectores electrónicos, etc.); contra incendios (detectores de calor o humo), filtraciones, etc.*
- \* Aislamiento. Teniendo en cuenta las características de los fondos almacenados en las bibliotecas, así como las funciones que en ella se realizan, parece evidente señalar la necesidad de elementos de aislamiento, que proporcionen una defensa contra el ruido, los cambios climatológicos y, si es posible, la contaminación ambiental. Los sistemas de aislamiento actualmente en el mercado son múltiples y variados. A la hora de su elección se tendrá en cuenta qué y a quién deberán proteger y contra qué, y procurar que no sean causa de otros problemas más graves: así, los sistemas de aislamiento deberán ser ignífugos, neutros y naturales.*
- \* Transporte. El transporte puede establecerse de forma mecánica o automática, y suponer movimientos verticales -los más frecuentes- u horizontales. Existen multitud de sistemas, de los más simples a los más*

*sofisticados: estos últimos suponen ahorro de personal y tiempo, pero su extrema complejidad y costo los hacen poco aconsejables. Los sistemas de transporte suelen plantear problemas de mantenimiento y conservación.*

- \* *Otras instalaciones. Además de las mencionadas, existen una larga serie de instalaciones en la biblioteca, tales como las de guardarropa y consigna, encuadernación y reparación, talleres de imprenta, depósitos compactos o semicompactos, etc.*

### **Equipamientos.**

*Comprende una larga serie de elementos, fundamentales unos y complementarios otros. Es imposible, no sólo dar datos sobre medidas y proporciones, sino incluso enumerar todos los elementos que forman parte del mobiliario de una biblioteca. Entre los elementos fundamentales, no obstante, se pueden señalar los siguientes:*

- \* *Estanterías. Sirven para almacenar libros y revistas, para su exposición, para crear espacios y hasta para orientar al lector. Incluyen también el equipo necesario para su utilización -sujetalibros, banderolas, etc.-, y pueden presentarse en diversas formas -compactas, no compactas, murales, de distinta altura, etc.). La elección del tipo de estantería se hará en función del empleo a la que se la destine y del lugar que vaya a ocupar en la biblioteca. Pueden ser de madera o metal, aunque este último parece imponerse.*
- \* *Armarios, archivadores y vitrinas. Cumplen la misma función que las estanterías para las obras de características físicas diferentes a los libros (mapas, revistas, estampas, etc) Las vitrinas dotadas de medidas de*

*seguridad (contra robo, sequedad, etc.), deben utilizarse para las exposiciones temporales y para la guarda de materiales selectos y preciosos, cuyo valor cultural se cumple más en la contemplación que en la consulta.*

- \* Ficheros. Mueble imprescindible de trabajo, al menos hasta la automatización total y definitiva de las bibliotecas. Deben ser móviles y modulables, dotados de portaetiquetas y otros materiales auxiliares.*
  
- \* Mesas y sillas. Las mesas pueden ser individuales y colectivas; para funciones especiales que requieran un especial aislamiento existen los carrels y pupitres. Las mesas colectivas ahorran espacio y dinero, pero no son siempre lo más indicado para las bibliotecas. Conviene distinguir el tipo de mesa utilizada para la consulta de material de referencia o para la lectura en sala u otras funciones, de las utilizadas por el personal de la biblioteca. Las sillas habitualmente se suponen acolchadas y son aconsejables las giratorias con ruedas para el personal de la biblioteca. Los servicios técnicos tienen sus propias exigencias y su propio mobiliario.*
  
- \* Mostradores. Son elementos de conjunción entre usuarios y bibliotecarios y actualmente su función es más de información que de vigilancia. La altura de los mismos es variable y sus funciones pueden ser múltiples, desde un pequeño almacén provisional de los documentos devueltos hasta oficina múltiple de información, consulta y préstamo.*
  
- \* Carros de transporte de fondos. Imprescindibles en las bibliotecas, facilitan el transporte de documentos y la circulación de los mismos entre los depósitos y los usuarios. Han de ser cómodos, robustos, seguros y silenciosos.*

*Otros tipos de muebles son los del guardarropa, cafetería, lugares de descanso, etc. y pertenecen a la dotación ordinaria de cualquier edificio de uso colectivo". (López de Prado 2000)*

*Por su parte, Fernando Arteaga señala que "el espacio físico o infraestructura destinado a la biblioteca debe ser planificada previamente con planos de arquitectura, distribución de ambientes destinados a las salas de lectura, depósitos, espacios administrativos, de circulación, sala de proyección de materiales audiovisuales, hemeroteca, auditorio, dirección, secretaría y otros espacios imprescindibles, por tratarse de una entidad de servicio público.*

*Si se planifica desde la construcción, esta debe ser sólida de paredes altas e impermeabilizadas, pintadas de colores claros, ventanales amplios que inviten a pasar, puertas espaciosas de vidrio si es posible, iluminación apropiada tanto de luz natural como artificial, condiciones de ventilación y calefacción adecuadas a las condiciones climáticas locales para mantener temperaturas moderadas que mantengan la comodidad de los usuarios.*

*Los espacios de depósito deben tener las mejores condiciones de ventilación, para evitar la humedad que tanto perjuicio causa al material, instalaciones eléctricas de seguridad, alarmas contra incendios o inundaciones, condiciones óptimas para instalación de equipos eléctricos y/o electrónicos, de sonido, de proyección, de computación y otros dispositivos de seguridad.*

*El asesoramiento técnico de un ingeniero o un arquitecto será recomendable, bajo la coordinación del bibliotecario para proponer la distribución ambiental y de espacios requeridos básicamente. Si esto no fuera posible, las adaptaciones*

*que generalmente se hacen, deben ajustarse a las condiciones mínimas ambientales que ofrezcan comodidad y funcionalidad". (Arteaga 2000:14)*

El autor señala también que *"los muebles y equipo que se adquieran para la biblioteca deben estar pensados en la perspectiva de dar comodidad y bienestar a los usuarios. Existe un mobiliario básico necesario que comprende sillas cómodas y redondeadas en las esquinas para la sala de lectura, mesas redondas o circulares para espacios donde trabajarán niños y escolares. Así mismo, señala que la estantería debe ser muy sólida de metal o madera, dependiendo de la disponibilidad financiera, las medidas son estandarizadas de 2m de alto, por 0,90m de ancho y 0,30 de profundidad, para aquellas que están empotradas a las paredes. Además deben existir otros muebles necesarios para el equipo de trabajo como escritorios, sillas giratorias, mostrador de servicio con una altura conveniente de 1,20m mesas pequeñas auxiliares, paneles de exposición, muebles de computadoras, gavetas, escaleras o taburetes elevadores y otros muebles siempre pensados en el mejor uso y que den comodidad y confort a todos los ambientes". (ibid)*

En cuanto al equipo, el autor establece que *"... está constituido por todo material que respalde el trabajo manual o automatizado, comprende máquinas de escribir, computadoras, multcopiadoras y fotocopiadoras para reprografía, aparatos de proyección de películas, equipo de sonido (grabador, amplificador, micrófono, parlantes), micro lectores, microscopio, radio, televisión, videograbador, proyector de imágenes (data show), proyector de diapositivas, retroproyector, línea telefónica, fax, correo electrónico (e-mail), internet, pantallas de proyección (ecran), encuadernación, guillotina, prensa de empaste, minigraph, engrapadora para 100 o más hojas, perforador múltiple para espiral, ventiladores, estufas de calefacción, extinguidores de incendio, línea telefónica y otros accesorios complementarios para uso y manejo de los anteriores". (ibid)*

Asimismo se debe contemplar dentro del presupuesto el material de escritorio y papelería puesto que serán imprescindibles a momento de empezar las actividades.

Tomando en cuenta todas estas normas consideramos que para la redefinición de la biblioteca del Proyecto Q'haruru se deberá poner especial énfasis en los aspectos descritos a continuación:

- Infraestructura: distribución de espacios, materiales de construcción y condiciones de ventilación e iluminación con la contratación de un arquitecto.
- Muebles y equipos: espacios disponibles, comodidad del personal y de los usuarios, estética y objetivos de la unidad.

## **CAPITULO IV: FORMULACION DEL PROBLEMA A RESOLVER**

### **1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA BIBLIOTECA.**

#### **1.1 Tipo de Biblioteca**

La Biblioteca del Proyecto Q'haruru es principalmente de tipo escolar, aunque cabe señalar que alberga literatura gris (documentos valiosos que impresos o no son publicados para fines específicos de difusión) de interés tanto del personal interno como de la administración institucional. Está ubicada dentro del área geográfica de la institución y los usuarios reales son tanto los niños lustrabotas de la ciudad de La Paz como el personal interno y los maestros y alumnos de escuelas nocturnas.

#### **1.2 Estructura Organizacional**

Dentro del organigrama institucional del proyecto Q'haruru, la biblioteca está bajo responsabilidad del Encargado de Apoyo Educativo, que depende de la Unidad de Educación y Capacitación. La biblioteca no cuenta con estructura funcional ni organizacional propia, es un servicio más, entre otros de la unidad de apoyo escolar.

## 2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS.

Actualmente la biblioteca de Q'haruru está operando en forma empírica sin una misión, visión ni metas estratégicas claras, no cuenta con una estructura orgánica que la sostenga, lo cual genera problemas de falta de unidad de mando, superposición de funciones, relación de dependencia confusa, indefinición de los niveles.

La ausencia de profesionales bibliotecarios ocasiona problemas de deficiencia administrativa, tanto de la información como de los servicios. Se han detectado problemas de entropía (interferencia, equivocación, desorden, caos, errores cometidos en la actividad documental), ruidos (transferencia irrelevante de información a momento de hacer las búsquedas), silencios (contar con variada y suficiente información sobre un tema determinado y cometer errores de omisión a momento de brindar la información) y redundancias (repetición de información, contar por ejemplo con distintas ediciones de un mismo título y ofrecer al usuario la misma información en diferentes ediciones, error cometido al momento de procesar la información); en suma, problemas de desinformación.

En el momento de realizar los proceso técnicos no se toma en cuenta la elaboración de alertas bibliográficas, tablas de contenido, reseñas de libros, índices y resúmenes, que brinden servicios más eficientes y hagan más atractiva la afluencia de usuarios y que impulse hacia una verdadera dinámica de información a la unidad.

La infraestructura de esta biblioteca es inapropiada porque no cuenta con espacios mínimos y necesarios para cada una de las funciones, debiendo estar

éstos bien delimitados y separados. Las áreas de trabajo interno (encuadernación, procesamiento técnico, directiva y administrativa) se encuentran aglutinadas en un espacio reducido e inapropiado a sus necesidades. Las áreas de servicios son insuficientes, no cuenta con un área de referencia, circulación (préstamos) y reprografía, tampoco cuenta con un espacio definido para refrigerio y juegos y otro para lectura, ni con una sala específica de audiovisuales, causando multiplicidad de actividades en un solo ambiente y dispersión de la concentración.

El fondo bibliográfico se encuentra desactualizado y es insuficiente, por la ausencia de políticas de selección y adquisición documental y sobre todo por la falta de recursos económicos.

Los NAJTs del proyecto Q'haruru demandan constantemente servicios de computación e impresión para poder cumplir con sus deberes escolares. De acuerdo a los resultados del diagnóstico, esta demanda es actualmente insatisfecha por la ausencia de equipos modernos de computación.

El software (File Maker Pro Versión 3) que actualmente utiliza ha quedado desactualizado porque no permite trabajar en red, haciendo imperativa su actualización para poder operar con mayor eficacia. Ahora se pueden encontrar en el mercado versiones más avanzadas que resuelven el problema.

No logra difundir ni ampliar sus servicios por la falta de capacidad en infraestructura y equipos a pesar de contar con una fuerte afluencia de usuarios, tanto internos como externos. Q'haruru ha firmado un convenio con escuelas nocturnas, en el marco del Proyecto INFOQ, que se desarrolla en forma piloto, con el aval del Ministerio de Educación y de esta manera ha

generado un enorme universo de usuarios potenciales, lo que a su vez genera nuevos problemas al momento de ofrecer servicios.

Consideramos que los problemas actuales están creando a su vez problemas terminales e intermedios y la falta de resolución de los mismos tiende a generar problemas potenciales de alto costo y difícil solución a futuro.

Para lograr la identificación y selección de problemas, damos prioridad a los problemas que el Proyecto ha venido enfrentando, ya que consideramos que son posibles de enfrentar, siempre y cuando no se presenten contingencias por parte de los financiadores de este proyecto.

Para ilustrar mejor el problema hemos aplicado la técnica de análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FDDA), cuyos resultados se pueden observar en la tabla N° 2. Este análisis fue realizado con base al diagnóstico de situación en coordinación con la Directora del Proyecto Q'haruru. El FODA ayuda a establecer objetivos y estrategias claras a seguir. Las *fortalezas* son los factores positivos internos a la institución a partir de los cuales se puede desarrollar el proyecto; las *oportunidades* son los factores positivos externos a la institución que plantean posibilidades para asegurar la viabilidad del proyecto; las *debilidades* son los factores internos negativos, se refiere explícitamente a las carencias o problemas a resolver, y las *amenazas* son los factores externos que pueden disminuir la aplicación de las fortalezas.

En otras palabras, las *fortalezas* y *debilidades* corresponden a factores internos a la organización y por lo tanto pueden ser controlados mediante la gestión del proyecto, mientras que las *oportunidades* y *amenazas* corresponden a factores externos que afectan al medio en el cual se desarrolla un proyecto (Gosling et.al, 1996:198).

**Tabla Nº 2: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas)**

	INTERNO	EXTERNO
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<p><b>Gestión:</b> se encuentra en una Fase de redefinición de sus políticas, objetivos y metas estratégicas</p> <p><b>Infraestructura:</b> cuenta con una infraestructura básica dentro de los ambientes de la institución</p> <p><b>Colección básica:</b> acervo bibliográfico integrado por un total aproximado de 3.000 títulos de monografías, material técnico y lúdico.</p> <p><b>Servicios:</b> actualmente es una de las bibliotecas populares con mayor expectativa en cuanto a oferta de servicios de apoyo pedagógico tanto a los NAJTs como a estudiantes y docentes de escuelas nocturnas</p> <p>+ brinda servicios de consulta tradicionales, modernos y no convencionales</p> <p><b>Muebles y equipo de computación:</b> mobiliario y equipo de base como parte del activo fijo de la biblioteca.</p> <p><b>Procesos técnicos:</b> 90 % de la información ya procesada al servicio de los usuarios y automatizada en bases de datos relacionales, mediante el programa File Maker Pro versión 3.</p> <p><b>Usuarios:</b> número elevado de usuarios reales y usuarios potenciales en expansión, expresada en una amplia demanda de los servicios bibliotecarios.</p>	<p>El proyecto ha sido presentado a la Cooperación Española en Bolivia, institución que recibió con beneplácito la propuesta y se encuentra en Fase de búsqueda de financiamiento.</p> <p>El Proyecto INFOQ tiene reconocimiento oficial a través de un convenio entre el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y el Viceministerio de Educación Alternativa (Programa ESA) y por lo tanto, la biblioteca tiene viabilidad en este contexto.</p>

INTERNO	EXTERNO
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>Gestión:</b> estructura funcional y herramientas administrativas propias inexistentes; carencia de unidad de mando; superposición de funciones; relación de dependencia confusa e indefinición de los niveles; ausencia de profesionales bibliotecólogos.</p> <p><b>Colección básica:</b> carencia de políticas de selección y adquisición bibliográfica; material de apoyo desactualizado o insuficiente, inexistencia de inventario de la colección.</p> <p><b>Tratamiento técnico:</b> no utiliza macro tesauros especializados para la indización de la información ni respeta las normas técnicas de procesamiento.</p> <p><b>Infraestructura Muebles y equipo:</b> la infraestructura en la que actualmente opera es inapropiada; insuficiencia de muebles y equipos; no cuenta con acceso a Internet; el equipo y software con el que actualmente opera están desactualizados.</p> <p><b>Servicios: oferta de servicios de calidad limitados;</b> no logra difundir ni ampliar sus servicios por falta de capacidad en infraestructura y equipos a pesar de contar con una fuerte afluencia de usuarios; no cuenta con el servicio de reprografía; demanda insatisfecha de servicios de búsqueda directa e impresión.</p> <p><b>Usuarios:</b> no cuenta con estadísticas ni estudio de las necesidades de los usuarios, tanto reales como potenciales.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Aún no existe un financiamiento asegurado para la ejecución del proyecto; todavía se esperan los resultados de la gestión de recursos financieros.</p>

## **CAPITULO V. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS**

### **1. VISIÓN DE LA BIBLIOTECA.**

Una biblioteca moderna, al servicio de niños, niñas, adolescentes y jóvenes trabajadores de la ciudad de La Paz que se han apropiado de este espacio, al que acuden para resolver sus necesidades de referencia e información y tienen acceso a servicios de calidad con tecnología de punta.

### **2. MISIÓN DE LA BIBLIOTECA.**

La biblioteca del Proyecto Q'haruru brinda servicios oportunos de referencia e información a niños, niñas, adolescentes, jóvenes trabajadores, maestros y estudiantes de escuelas nocturnas de la ciudad de La Paz, así como a otros usuarios eventuales, en un ambiente bien organizado que los atiende con cordialidad, calidez y eficiencia.

### **3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

#### **3.1 Objetivo General:**

Implementar una biblioteca innovadora en el ámbito del Proyecto "Instituto de Formación Ocupacional Q'haruru", modernizando los sistemas de administración y gestión bibliotecaria, y adecuando la infraestructura y equipamiento, para responder a las necesidades particulares de los usuarios reales y potenciales.

### 3.2 Objetivos Específicos:

- Asegurar una gestión administrativa y funcional apropiada para la prestación de un servicio técnico y profesional con calidad, calidez, eficacia y eficiencia.
- Mejorar la calidad y cantidad de la colección bibliográfica, de acuerdo con la demanda de los usuarios.
- Implementar un sistema de catalogación, clasificación e indización bibliográfica con base en las normas internacionales y la utilización de un macro tesauro especializado para la indización de la información.
- Remodelar el espacio físico existente, dándole una funcionalidad apropiada a un servicio con calidad y equipar la biblioteca con muebles y equipos adecuados a las necesidades de los usuarios.
- Difundir y ampliar sus servicios, respondiendo a la demanda actual y potencial de los usuarios.
- Implementar un sistema estadístico de uso de servicios y de análisis permanente de la demanda de los usuarios.

## **CAPITULO VI. METAS DEL PROYECTO**

Durante el primer trimestre de ejecución del proyecto se tiene prevista la realización de un taller de planificación estratégica participativa que tiene por objetivo incorporar los criterios de los usuarios reales y potenciales en la redefinición de la biblioteca. Este taller servirá para establecer metas precisas. Sin embargo, de acuerdo con los resultados del diagnóstico de situación y las normas técnicas de gestión de bibliotecas, se pueden establecer las siguientes metas provisionales, que están orientadas al logro de los objetivos planteados en el anterior capítulo y que están orientados a resolver las debilidades identificadas mediante el análisis FODA<sup>6</sup>.

A continuación se describen las metas que se espera alcanzar con la implementación del proyecto, según problemas identificados y estrategias propuestas.

### **1. GESTIÓN.**

En el plazo de cuatro meses se habrán obtenido los siguientes productos:

- 1 organigrama estructural y funcional aprobado por la Dirección Ejecutiva del Proyecto Q´haruru

---

<sup>6</sup> Ver Tabla N° 2.

- 1 manual de funciones que establece las responsabilidades de cada uno de los funcionarios
- 1 plan de trabajo formulado bajo conceptos de planificación estratégica
- 1 sistema de evaluación de procesos y de seguimiento y control de ejecución del plan de trabajo.

A partir del quinto mes de ejecución del proyecto se implementarán las herramientas señaladas, de modo que al cabo de doce meses se habrán obtenido los siguientes resultados:

- 1 biblioteca funcionando con un sistema de gestión eficiente y ajustado a la realidad del proyecto que presta servicios de calidad a los usuarios
- 2 profesionales bibliotecólogos seleccionados a través de un proceso de calificación de méritos y capacidad, atendiendo la biblioteca, conforme a las normas establecidas en el manual de funciones
- 1 plan de trabajo ejecutado de acuerdo con los objetivos, metas y actividades previamente diseñados, y monitoreado según los procedimientos establecidos en el sistema de evaluación.

## **2. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.**

Durante la primera etapa del proyecto se prevé la reorganización de espacios físicos y la adquisición de muebles y equipos, en un lapso de cuatro meses se lograrán las siguientes metas:

- 1 espacio físico de aproximadamente 60 m<sup>2</sup> remodelado y adecuado para su funcionamiento como biblioteca<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ver plano de remodelación de infraestructura en Anexo N° 1

- Ambientes adecuadamente equipados, respondiendo a las necesidades de los usuarios, y a las normas técnicas de funcionamiento de bibliotecas<sup>8</sup>.

### **3. COLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

Durante la primera etapa se prevé realizar la selección de materiales. Al finalizar el cuarto mes de ejecución del proyecto se habrán obtenido las siguientes metas:

- 1 inventario actualizado de la colección bibliográfica existente
- 1 estudio de necesidades estratégicas de información de los usuarios reales y potenciales de la biblioteca
- 1 documento de políticas de selección y adquisición bibliográfica acorde a las necesidades de los usuarios
- 1 plan de adquisiciones, mediante compra, donación, canje o suscripción, para completar y actualizar la colección bibliográfica

Durante la segunda etapa del proyecto se realizarán las adquisiciones; en el lapso de ocho meses se espera incrementar la colección aplicando las políticas de selección bibliográfica y el plan establecido previamente.

### **4. TRATAMIENTO TÉCNICO.**

Durante toda la segunda fase del proyecto que durará ocho meses se procesará técnicamente la información con el fin de alcanzar las siguientes metas.

---

<sup>8</sup> Ver modelos de mobiliario en Anexo N° 2 y detalle de equipamiento en el Capítulo IX.

- 1 biblioteca catalogada con base en las Reglas de Catalogación Anglo Americanas (RCAA) y el sistema de Tarjeta de Registro Bibliográfico (TRB)
- 1 sistema de clasificación e indización bibliográfica implementado con base en el tesauro especializado (UNESCO)
- 1 colección bibliográfica íntegramente automatizada

## **5. SERVICIOS.**

Durante la segunda fase del proyecto (meses 5 a 12) se implementarán y diversificarán los servicios, obteniendo las siguientes metas:

- Material de difusión editado y a disposición de los usuarios
- Servicio de referencia implementado de acuerdo con el perfil de los usuarios
- 1 sala de audiovisuales disponible
- 1 servicio de fotocopiado e impresión de textos
- 3 terminales con servicio de Internet gratuito disponible

## **6. USUARIOS.**

Durante toda la segunda fase del proyecto se implementarán herramientas que permitan lograr la siguiente meta:

- Diseño y aplicación de un sistema estadístico de uso de servicios y de análisis permanente de la demanda

## CAPITULO VII. ESTUDIOS

El conjunto de estudios que se llevó a cabo para diseñar el proyecto de redefinición de la biblioteca de Q'haruru se efectuó bajo un enfoque participativo, en la medida del tiempo disponible, con el fin de garantizar la viabilidad<sup>9</sup> de la propuesta de intervención, tal como lo hemos analizado en el Capítulo III. Marco Teórico. En particular, se puso especial énfasis en el análisis de las necesidades de los usuarios reales y potenciales de la unidad de información<sup>10</sup>.

La selección de herramientas metodológicas para la realización de los estudios se basó en la voluntad de lograr una planificación con orientación participativa. Este tipo de planificación, al contrario de la planificación tradicional, que tiene un carácter de normalización metodológica, técnica y científica, *“posee un carácter no formal; es un proceso original y versátil, dado que el signo que la marca es básicamente la forma de ser de un pueblo, su grado de adecuación al entorno físico, cultural, económico y político de una realidad dada. Es un proceso que está a un paso de la creatividad sistemática y de la improvisación”* (Cox 1996:12).

---

9 La viabilidad es la “forma de concretización de un proyecto. El análisis de la viabilidad de una demanda es el estudio de las diferentes alternativas para satisfacer las necesidades que se expresan en la demanda” (Bojanic, et.al., 1994:136).

10 La necesidad “se define como aquello que un sujeto requiere para su desarrollo. Vale decir que el concepto de necesidad involucra a un sujeto (la necesidad es de alguien) e implica dos ideas: la de carencia y la de cierta indispensabilidad” (Bojanic, et.al., 1994:136).

Por lo tanto, se decidió utilizar el método de entrevistas informales con informantes clave y de observación participante.

Se puede definir los informantes clave como *“personas a las que recurre el investigador con el objetivo de recabar información. Se caracterizan por su conocimiento de la problemática general o de aspectos específicos del ámbito de trabajo”* (Bojanic, et.al.,1994:135).

Gracias a una selección idónea de informantes clave, se puede lograr información muy valiosa y amplia sobre la situación de un proyecto, con un número reducido de entrevistas (cf. Nichols 1991:13).

El método de entrevistas informales, permite al investigador disponer de una total libertad y flexibilidad en el análisis de una situación general. Se crea un espacio de discusión para compartir las experiencias, los puntos de vista, los valores y la información de los entrevistados. Por lo general se toman pocas notas con el fin de preservar la atmósfera informal y poner en confianza al interlocutor. Las limitaciones de este tipo de método son que requieren tiempo para llevar a cabo este tipo de entrevistas y que pueden desvariar si no se logra controlar el curso de la discusión. Por otro lado, la información obtenida, por su carácter cualitativo y subjetivo no puede servir de base para comparar con otras situaciones. Sin embargo, se consideró que era la más adaptada, puesto que facilita la emergencia de un amplio espectro de problemas, desde diferentes puntos de vista, puesto que se realizaron con informantes claves. Además, pueden emerger temas que no se tocarían voluntariamente en el marco de una entrevista formal (cf. Casley y Kumar, 1988:11-12).

En cuanto a la observación participante, su mayor ventaja es que se basa en un flujo constante de información. Este tipo de método puede resultar mejor

adaptado que las encuestas estructuradas, que poseen un carácter puntual en el tiempo y que por ende puede conducir a un conocimiento superficial de la realidad (cf. Nichols, 1991:13).

Ambas herramientas metodológicas son complementarias y permitieron lograr un buen análisis de situación de la unidad de información del proyecto Q'haruru. Entre marzo y abril del año 2000, se realizaron entrevistas informales a:

- Directora Ejecutiva del Proyecto Q'haruru
- Presidenta del Directorio
- Responsable de la Unidad de Educación y Capacitación
- 5 voluntarios encargados de apoyo escolar y servicios a usuarios
- 10 usuarios

Además se completó el diagnóstico mediante observación *in situ* revisando el estado actual de la biblioteca, analizando el funcionamiento, el procesamiento técnico y la prestación de servicios y se llevó a cabo la observación participante en el espacio que actualmente ocupa la biblioteca.

## 1. ESTUDIO TÉCNICO.

La biblioteca está ubicada en la ciudad de La Paz, en el Edificio del Proyecto Q'haruru, Calle Inca esquina Pasaje Inca N° 190. El proyecto responde a 200 usuarios reales (actuales) y 1.500 usuarios potenciales<sup>11</sup> de la información en el área de la educación.

---

11 Los usuarios reales son los beneficiarios actuales del proyecto, aproximadamente 200 NAJTs, el personal del proyecto, los maestros y alumnos de escuelas nocturnas que participan en la fase de aplicación experimental del INFOQ y otros. Los usuarios potenciales serán los participantes del proyecto INFOQ, que se estima alcanzará a un número aproximado de 1.500 personas.

## 1.1 Recursos de la Unidad de Información:

**1.1.1 Infraestructura:** Cuenta con dos ambientes bien definidos: un ambiente de 3.80 x 5 mts.2 donde se realizan los Procesos Técnicos y la circulación bibliográfica; hace las veces de depósito de libros y de todo tipo de materiales, entre éstos los equipos de reproducción audiovisual, es la oficina de los voluntarios que se turnan para atender a los usuarios y donde se realizan otras actividades ajenas a la biblioteca y, por otra parte, una sala de lectura de 5 x 8 mts.2 donde los niños/as se reúnen para cumplir con sus deberes escolares, tomar el refrigerio, realizar consultas bibliográficas, jugar e intercambiar opiniones.

### 1.1.2 Muebles:

- Sala de lectura: compuesta por 3 pupitres, 3 bancos pequeños, 6 mesas de lectura y 8 bancos (con capacidad para 2 personas c/u), además de 1 anaquel tipo vitrina de 1,5 x 2 mts. utilizado para material diverso; esto toma en cuenta la frecuencia de consultas diarias para los 500 usuarios anuales.
- Gabinete y/o Depósito de libros estantería semi-abierta de madera tipo vitrina empotrada a la pared que cubre un área de 5 mts. de largo por 2,5 mts. de alto, 1 ropero empotrado de 1mt. de largo por 2,5 mts. de alto, 2 sillas en mal estado y 2 viejos escritorios

**1.1.3 Equipo:** Su plataforma tecnológica consta de una computadora que soporta la Base de Datos File Maker Pro versión 3.0 ambiente Windows versión 98, con un total de más de tres mil registros a la fecha, una impresora, un scanner, un televisor y un equipo VHS.

**1.1.4 Colección:** El acervo bibliográfico de la biblioteca está integrado por un total de aproximadamente 3.000 títulos de libros y material técnico. Se cuenta con información bibliográfica de tipo escolar, 5 audiovisuales con información institucional y 3 con información educativa, materiales de referencia y un total de 20 cajas con material lúdico. Las materias de la colección son: Educación Formal, Educación Técnica, Literatura nacional y extranjera, Reforma Educativa, Información Institucional, Salud Reproductiva y Prevención contra las drogas.

**1.1.5 Recursos Humanos:** La biblioteca cuenta únicamente con 4 voluntarios a tiempo parcial, no remunerados, con conocimientos empíricos sobre el uso y manejo de bibliotecas y que realizan todos los procesos bibliotecarios y los servicios. No cuenta con técnicos ni profesionales en Biblioteconomía y Ciencias de la Información que puedan dar una dinámica más profesional a esta unidad.

## **1.2 Procesos Técnicos:**

Los procesos técnicos son manuales y computarizados, utilizándose normas internacionales de catalogación, clasificación e indización en forma parcial.

**1.2.1 Registro de Inventario:** Se pudo observar que una de las primeras falencias dentro del ordenamiento del material bibliográfico fue la inexistencia de registro de inventario, verificación y sellado de propiedad.

**1.2.2 Catalogación:** Se utilizan las Reglas de Catalogación Anglo Americanas (RCAA) de manera empírica e incompleta, no se cuenta con catálogos especializados.

**1.2.3 Clasificación:** No se utiliza sistemas de clasificación convencionales, aunque sí se registra la signatura topográfica correspondiente. Si bien esta tarea no se la está realizando de manera científica sino de forma convencional e intuitiva, toma en cuenta las primeras letras de nombre de autor y título del libro más un número de entrada.

**1.2.4 Indización:** No cuenta con un Macrothesaurus especializado, lo que dificulta esta importante fase del trabajo que hace parte de las labores técnicas. Actualmente se están copiando los índices de los libros, ocasionando un grave problema al momento de realizar la tarea de búsquedas y recuperación por tema/materia, labor que deberá ser enteramente realizada a futuro.

**1.2.5 Condensación:** Se pudo comprobar que la biblioteca no elabora alertas bibliográficas, tablas de contenido, reseñas de libros, índices ni resúmenes.

**1.2.6 Automatización de la información:** Es realizada mediante el programa File Maker Pro versión 3.0 y las bases de datos relacionales LIBROS, INSTRUMENTOS y USUARIOS.

### **1.3 Servicios:**

Existen tres tipos de servicios: tradicionales, modernos y no convencionales.

**1.3.1 Los servicios tradicionales** son la consulta en sala, consulta de ficheros manuales por autor, tema y título y referencia con la modalidad de trabajo en equipo. No cuenta con el servicio de reprografía e impresión.

**1.3.2 Los servicios modernos** en cambio, se encuentran en una fase potencial y poco desarrollada, puesto que, aunque eventualmente se podría ofrecer servicios en línea aprovechando que casi el 90% de la información se encuentra automatizada, no se cuenta con una red local que permita a los usuarios hacer sus búsquedas directamente, labor enteramente realizada por los voluntarios; no se hace búsquedas bibliográficas en CD-ROM puesto que la biblioteca no cuenta con este tipo de material, a pesar de tener un dispositivo incorporado; tampoco scanean documentos debido a la poca capacidad de memoria en disco pese a que cuenta con un equipo de scanner; no se realiza la actividad de Diseminación Selectiva de la Información (DSI) de acuerdo al perfil del usuario porque no hay práctica en la oferta de este servicio. Sin embargo pudimos comprobar que se brinda servicios audiovisuales, mediante la modalidad de vídeo en el Cine Club Q'haruru

**1.3.3 Los servicios no convencionales** que ofrece tienen dos modalidades: la Consulta Libre, Grupos de Estudio y un Refrigerio adicional. La Consulta Libre consiste en brindar apoyo escolar reduciendo, de esta manera, el trabajo callejero de los niños y jóvenes y mejorando sus perspectivas de vida. Es así, que en un lapso de 2 horas diarias tienen la oportunidad de formular preguntas relacionadas a sus avances en la escuela, ya sea a los voluntarios o al encargado de apoyo educativo.

El servicio de Grupos de Estudio, es realizado por aquellos jóvenes y niños con conocimientos más sólidos, también en un lapso de tiempo de 2 horas diarias. El servicio de Refrigerio (al medio día y por la tarde) que ofrece el Proyecto Q'haruru y como parte del mismo, la biblioteca, tiene la finalidad de apoyar a los NAJTs, en la complementación al tiempo

dedicado a su estudio y restarles la obligatoria generación de trabajo que tienen estos niños y jóvenes para cubrir su refrigerio, el mismo que depende de las horas de utilización de la biblioteca (derecho a almuerzo y té con pan).

#### **1.4 Administración:**

**1.4.1 Selección y Adquisición:** La biblioteca no cuenta con políticas de selección y adquisición bibliográfica, labor enteramente realizada por los ejecutivos de la institución con la modalidad de donación y / o eventuales compras, en función de la demanda tanto de los usuarios internos como externos.

**1.4.2 Coordinación Interbibliotecaria:** No forma parte de ninguna red de información ni nacional ni internacional, hecho que ocasiona su total aislamiento tanto con las unidades de información de nuestro medio como del entorno cultural del país y el mundo.

**1.4.3 Productos:** Actualmente, la institución y como parte de ella, la biblioteca, cuenta con un boletín quincenal de una página fotocopiada titulado "El Topo", como único producto, con un apretado resumen de las actividades y novedades tanto del entorno institucional como de los niños pertenecientes al Q'haruru, información técnico-científica, salud e higiene y otros; en resumen, un instrumento de cohesión interna, labor enteramente realizada por el equipo técnico del Q'haruru.

**1.5 Usuarios:** El 20% del universo de usuarios está compuesto por los 200 niños, adolescentes y jóvenes trabajadores pertenecientes al Proyecto, una media de 3 familiares cercanos a los NAJTs, aproximadamente 600 alumnos de las 4 escuelas nocturnas que firmaron un Convenio con Q'haruru, más o menos 140 profesores de estas mismas escuelas, un porcentaje indeterminado de personas amigas de la institución, ex alumnos del Q'haruru y personal institucional que conforma el restante 80%. Es decir, un total aproximado de 1000 a 1500 usuarios reales y potenciales.

El 80% de alumnos asistentes a las escuelas nocturnas en nuestro país son niños y adolescentes trabajadores entre 7 a 18 años de edad que durante el día realizan labores para contribuir a la economía del hogar. Y son precisamente éstos los niños y adolescentes que hacen parte de la población meta.

En un período de 12 meses (octubre/98, septiembre/99) se brindó servicios a un total de 55 usuarios diarios, con un porcentaje promedio de 239 servicios tradicionales en un tiempo horario de 2 horas diarias, tanto a usuarios internos como a usuarios externos.<sup>12</sup>

## **2. ESTUDIO JURÍDICO.**

El estudio jurídico se realizó con base en la revisión y análisis del Estatuto Orgánico de la institución, su manual de funciones y reglamento interno.

El proyecto Q'haruru cuenta con Personería Jurídica reconocida mediante Resolución Suprema N° 210280 de 23 de enero de 1992. Posteriormente la

---

12 "Informe de Gestión 1999. Actividades Realizadas en el Proyecto Q'haruru". Gonzáles Portal, Huáscar, fotocopia, pp. 7 y 8.

Prefectura del Departamento de La Paz aprobó, mediante Testimonio N° 16 de fecha 21 de mayo de 1998 los documentos de modificación del Estatuto Orgánico y el Reglamento Interno.

Mediante estos instrumentos jurídicos, la institución está legalmente reconocida por el Estado boliviano como una organización no gubernamental sin fines de lucro, destinada a desarrollar planes, programas, proyectos y acciones de capacitación, educación, salud, investigación, asesoramiento laboral y asistencia técnica, destinados a obtener la preservación integral del niño y adolescente trabajador.

A continuación transcribimos los artículos del Estatuto Orgánico del Proyecto Q'haruru (Prefectura del Departamento de La Paz, 1998:4-5) pertinentes al estudio jurídico:

*Artículo 3º (Misión institucional): "... contribuir al desarrollo humano y la equidad social, la dignificación de la vida y el alivio del dolor y el sufrimiento, mediante el apoyo a niños y población de alto riesgo, en el campo de la salud, la legislación y la educación y bajo un enfoque de prevención y promoción".*

*Artículo 4º (Objetivo General): "... constituirse en un actor social orientado a desarrollar acciones participativas con niños y adolescentes trabajadores, para mejorar la calidad de vida y contribuir a su desarrollo humano integral a través de una intervención directa y con un enfoque de equidad en sus dimensiones de género y étnico, que les permita afrontar el medio en el que se desarrollan".*

*Artículo 5º (Capacidad Jurídica): "... para el adecuado cumplimiento de los objetivos señalados anteriormente, el proyecto Q'haruru cuenta con la capacidad jurídica y las facultades legales establecidos por el Código Civil*

*vigente y demás disposiciones legales de la República, con relación a las personas colectivas en general y las asociaciones civiles en particular. En este sentido, la institución puede realizar todos los actos, operaciones, contratos y gestiones jurídicas que se requieran para lograr el adecuado cumplimiento de sus objetivos".*

Bajo estos principios fundamentales, la entidad está facultada a realizar las tareas y trámites necesarios para la ejecución del presente proyecto, el mismo que se enmarca perfectamente en su misión y objetivos, así como en su capacidad jurídica reconocida por ley.

### **3. ESTUDIO SOCIAL.**

El estudio social se basa en documentos y publicaciones del proyecto Q'haruru, producidos por un amplio equipo técnico, bajo la coordinación general de su Directora ejecutiva, Carola Medinacelli.

En el documento titulado *"Un presente más digno para un mañana mejor: una propuesta con los maestros para transformar la escuela nocturna"* (Q'haruru, 2000:13-14), leemos textualmente lo siguiente:

*"Según estudios realizados en Bolivia, y tomando en cuenta el Censo de 1992, de un total de 1.322.489 hogares, 927.764 hogares son pobres, representando 70.2 % del total de la población. Dentro del grupo de hogares pobres, 424.572 se encuentran en estado de indigencia. Con respecto a las condiciones de empleo, según la Encuesta Nacional de Empleo III (noviembre 1997), existe una tasa de desempleo abierto de 2.07 en todo el país, y de 4.43 en las ciudades capital.*

*Por lo anterior, nos permitimos aseverar que el área social sigue cumpliendo una labor fundamental; sin embargo, cuenta con inversiones y presupuestos irrisorios que carecen de direccionamiento global. La vía rápida que ha utilizado la mayoría de nuestros países apunta a soluciones coyunturales para resolver problemas estructurales.*

*Estas condiciones tienen una incidencia significativa en el incremento de la llamada economía informal, la cual se convierte en un medio de sobrevivencia para las poblaciones de condición marginal, limitando seriamente, sin embargo, el desarrollo y crecimiento sostenido de una nación.*

*El fenómeno de la economía informal creció desmesuradamente en los años 80 y 90 y se caracteriza por hacer que todo sea posible: en general, no está regulada, no paga tributos al gobierno, no paga prestaciones sociales y se beneficia de mano de obra barata. Este fenómeno coloca en el mismo cesto a personas y familias que en diferentes niveles arañan un mínimo sustento y personas que amasan fortunas a expensas de la informalidad.*

*Por otra parte, el repunte y los altibajos de la economía informal reflejados en los países latinoamericanos ha tenido poca incidencia en la calidad de vida de la población de los sectores marginales, lo que se puede apreciar en la falta de inversión en el campo social, de salud, educación, vivienda y educación, que se vinculan a las condiciones básicas que deberían ser prioridades fundamentales.*

*Es un hecho probado y ampliamente documentado que en América Latina los niños(as) y adolescentes trabajadores son fuente vital de*

*sustento económico familiar, superando muchas veces a sus padres/madres. Esta realidad ha servido como caldo de cultivo para múltiples interpretaciones que van desde lo teórico hasta lo pragmático. La realidad diaria que confrontan los niños(as) y adolescentes trabajadores desde su nacimiento --su condición de pobreza, nivel educativo y carencia de oportunidades-- los convierte en presas fáciles y vulnerables de todo tipo de explotación. Son ampliamente conocidos los esfuerzos que realizan instituciones nacionales e internacionales en América Latina y en otras latitudes para erradicar el trabajo infantil o para dignificar y evitar las condiciones azarosas del trabajo que realizan niños y jóvenes.*

*... Con este panorama, los jóvenes de los sectores urbano y rural marginal entran con múltiples desventajas a competir en la selva inclemente, a un mercado saturado que les ofrece pocas oportunidades de triunfar como seres productivos y constructivos.*

*A pesar de las condiciones adversas de los macrosistemas educativo, social y político, en lo concreto se pueden apreciar los logros obtenidos por instituciones como el Instituto de Formación Ocupacional Q'haruru (INFOQ) en el campo de la formación laboral y la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo. Se trata de una forma contundente para cambiar las condiciones de vida de niños y adolescentes trabajadores y prevenir en los jóvenes el uso de drogas, el pandillismo y otras formas nocivas de utilización de su tiempo. Para ello, el INFOQ ha construido y validado una propuesta pedagógica que combina la formación académica con la empresarial"*

Por otra parte, en el documento "Programa de fortalecimiento educativo de niños trabajadores lustrabotas", (Q'haruru, s/f:9-23) encontramos una amplia descripción de las condiciones socioeconómicas de la población beneficiaria, que transcribimos textualmente por considerar que contiene un análisis pormenorizado de la población objetivo del presente proyecto.

### **3.1 Características Sociales:**

**3.1.1. Zona de Residencia:** En su totalidad las familias de los niños trabajadores viven en zonas marginales de la ciudades de El Alto y La Paz.

La ciudad de El Alto es la más joven y la tercera más grande de Bolivia conformada por aproximadamente 688.706 habitantes (INE, 1992) con una tasa de crecimiento del 9,23%; en 1997 fue declarada en estado de emergencia por la pobreza y postergación existente.

La ciudad de La Paz tiene una tasa de crecimiento del 3,43% y está habitada por 906.971 habitantes; esta ciudad presenta contrastes como: modernos centros comerciales, vendedores ambulantes; zonas residenciales, zonas de extrema pobreza; grandes empresarios, pequeños artesanos y niños trabajadores.

El espacio laboral en que se desenvuelven las familias tienen relación tanto con la situación educacional de los padres como con la herencia sociocultural que traen por generaciones. Se trata de respuestas locales desde lo que se ha llamado economía informal a una reducida oferta laboral que hace que este mismo ámbito de trabajo sea disputado entre padres e hijos.

Un dato que refleja la compleja situación sociocultural de las familias inmigrantes es el menor dominio del idioma oficial, el español y el alto uso de la lengua aymara sobre todo en los padres de los niños trabajadores. Esta realidad incide también en el aprendizaje escolar.

Son sus calles de tierra, casas de adobe, las menos son de cemento y ladrillo. A pesar de contar con moviidades de transporte urbano para llegar a estas zonas es necesario utilizar hasta dos medios de transporte e incluso recorrer tramos a pie.

Por lo general son zonas con alto índice delictivo, de gran riesgo y además con servicios básicos limitados. Las familias que se asientan en estas zonas, provienen normalmente de provincias altiplánicas y traen consigo prácticas socio-culturales no sólo rurales, sino también de una tradición aymara.

Una característica común de la zona de residencia de los niños trabajadores es que las familias se componen de hasta tres hijos en un 33,97%, y de hasta seis hijos en un 49,8%.

Los problemas de salud de las zonas marginales donde habitan los menores trabajadores se refieren principalmente a Problemas de nutrición y de salubridad de sus barrios. El acceso a los servicios de salud es limitado por el Factor económico y la baja calidad de éstos. Una muestra de ello es el alto índice de partos domiciliarios.

La mayoría de los niños trabajadores disponen, en sus zonas de escuelas y colegios fiscales, motivo este por el que luego de trabajar en el centro de la ciudad deben trasladarse para asistir a la escuela.

Respecto a los padres y de acuerdo a un estudio realizado por Q'haruru, los padres de los niños trabajadores, alcanzaron hasta estudios de cinco años de escuela primaria. En el caso de las madres, las que más, alcanzaron únicamente hasta un tercer año siendo la mayoría analfabetas funcionales. Los hijos de estas familias, en cambio, tienen un mayor acceso a la educación formal.

Un gran porcentaje (87%) de familias de los niños trabajadores habitan viviendas construidas de adobe y el resto (13%) construidas de ladrillo. El 36% viven en una habitación o cuarto que les sirve de dormitorio, comedor y cocina. El hacinamiento causado por la extrema pobreza tiene su repercusión en las relaciones familiares.

Los servicios de electricidad y agua potable están presentes en la mayor parte de las viviendas; pero no tienen alcantarillado ni servicios higiénicos pues la red de alcantarillado de la ciudad de El Alto solo cubre un 62% de la población (inf. de FEJUVE El Alto) y además gran parte no está en funcionamiento.

Las familias que viven en las laderas de La Paz tienen desagües de aguas servidas y pluviales al aire libre en canaletas que salen de sus viviendas a la calle convirtiéndose en focos de infección.

**3.1.2. Zona de Trabajo:** Los problemas de salud en los lugares de trabajo tienen relación con las actividades que desarrollan en las calles. Se

pueden resumir en dos ámbitos principalmente: los problemas físicos y los psicológicos. Los primeros nos muestran principalmente enfermedades respiratorias, dermatológicas, gastrointestinales y oftalmológicas. El índice de accidentes es bajo, aunque existen traumatismos por disputas callejeras. Los segundos nos muestran los efectos de la violencia, tanto entre menores, cuanto de parte de clientes y también de los policías.

Por otra parte, en la misma zona de trabajo existen lugares de venta de alcohol y drogas cuyo acceso es irrestricto, originando que los niños estén expuestos a su consumo.

En la zona donde los niños desarrollan su trabajo existen centros de salud estatales y particulares a los cuales los niños no tienen acceso por motivos económicos. En el proyecto Q'haruru se brinda atención en salud de manera integral (consultorio médico, dental y psicológico).

En lo que se refiere a la educación, algunos niños trabajadores tienen sus centros educativos en los alrededores de las instalaciones de Q'haruru, la otra parte va a la escuela en la ciudad de El Alto por lo que deben trasladarse desde el centro de la ciudad de La Paz.

La mayoría de los niños trabajadores se concentran en el ciclo intermedio confirmando esto las edades de los lustrabotas (9 a 14 años), los niños que cursan el ciclo básico y los jóvenes que están en nivel medio presentan porcentajes bajos. Esta concentración de estudiantes en intermedio (primaria) es una muestra de la importancia del apoyo educativo que brinda Q'haruru.

En cuanto al retraso escolar, la situación de los menores en Q'haruru es mas estable que en el común de los niños de la calle. Se tiene que los niños trabajadores que no presentan ningún retraso escolar representan el 34,3%, índice más que representativo. En segundo lugar se ubican los que presentan retraso escolar grave. Estos niños trabajadores tienen un desfase alto en relación a su edad y al nivel que cursan, alcanzando incluso ocho años de incorrespondencia escolar. En tercer lugar se encuentran los que tienen un retraso leve, de uno o dos años. Finalmente se encuentran los que presentan un desfase de dos hasta tres años de retraso, considerado como retraso moderado.

Por otra parte, las familias de los niños trabajadores tienen un bajo nivel de educación, donde el 73,7% de padres concluye la escuela primaria, y sólo un 3,7 % culmina alguna clase de profesión a nivel técnico, el resto se desenvuelve como agricultores, albañiles u otras ocupaciones.

En el tema de servicios básicos en el lugar de trabajo, se establece que siendo las calles y plazas los espacios de trabajo, en sus inmediaciones tienen a disposición mercados para la alimentación, baño público, transporte hacia cualquier parte de la ciudad. En casos de accidentes de trabajo disponen del Hospital General que se encuentra un poco alejado, los niños trabajadores de Q'haruru tienen atención médica a mano en sus instalaciones, también tienen servicio de guardarropía, baños higiénicos, ducha y otros servicios sociales.

Como se trata del Centro de la ciudad de La Paz, lugar además de distribución hacia y desde El Alto, podemos tomar como referencia: grandes aglomeraciones de gente, flujo económico, comercio minorista y mayorista.

Las familias de los niños trabajadores en su mayoría son de origen aymara, hablan en sus hogares el idioma aymara, castellano y algunas el quechua, mientras que los niños en la calle donde trabajan, sólo se comunican en castellano.

### **3.2 Trabajo en las Calles y Trabajo de los Niños Trabajadores:**

**3.2.1 Características Generales:** Para una mejor comprensión del desempeño de los niños trabajadores hay que partir de las determinaciones propias de su condición de «menores pobres»: mano de obra no calificada, inexistencia de mecanismos de regulación y protección, desconocimiento de sus derechos, familias numerosas y con bajos niveles de ingreso, hogares conflictivos, etc. Este conjunto de elementos ha relegado el trabajo de los niños trabajadores al ámbito doméstico no remunerado, al espacio informal y a la calle.

Esta situación afecta a los niños trabajadores que buscan resolver la supervivencia propia y por esa vía aportar económicamente en sus hogares. En estas condiciones el trabajo en la calle se presenta como la opción más fácil para encontrar un ingreso.

Así, cuando los niños salen a trabajar, realizan sus actividades en condiciones de precariedad y sobreexplotación; las mismas que se manifiestan en el autoempleo, la eventualidad, los escasos niveles de ingreso y las largas jornadas de trabajo a la intemperie, expresadas en:

- Los niños trabajadores son discriminados tanto por la sociedad como por el Estado. En el caso de la sociedad, por las actitudes hacia el niño trabajador como si se tratara de un delincuente. En el caso de

Estado, por omisión sobre todo de políticas y medidas legales que aseguren su desarrollo integral y armonioso.

- Los niños trabajadores tienen dificultades reales para asistir a la escuela, esta es una de las razones que explican la asistencia irregular, la repetición de curso y el abandono prematuro de la escuela. Por ello no acceden a mejores niveles de instrucción y de calificación.
- La incorporación precoz de los niños trabajadores al trabajo callejero tiene implicaciones sobre su desarrollo en un corto plazo, tanto en términos físicos (alimentación, vestido y atención a la salud deficientes) como psicológicos y sociales. Estos niños trabajadores al permanecer muchas horas en la calle, están expuestos a una serie de riesgos (alcoholismo, drogadicción, abusos y prostitución, entre otros) que se añaden a las ya penosas condiciones de vida en sus hogares (desempleo de los padres, graves carencias económicas, familias desestructuradas, violencia doméstica, promiscuidad, etc.).
- A medida que crecen, el trabajo prematuro es un obstáculo para la capacitación de los niños trabajadores y en consecuencia para su acceso a ocupaciones mejor remuneradas, así este trabajo se convierte en una causa de su pobreza.
- También se puede sostener que si el lazo familiar es sólido existe mayor posibilidad de evitar la deserción y el retraso escolar.

**3.2.2 El Trabajo de los Niños Lustrabotas:** Una de las actividades del trabajo callejero es la del lustrabotas, actividad realizada por el niño

trabajador de modo ambulante o a veces en puestos fijos de las calles, avenidas, plazas y oficinas. El adquirir tales espacios tiene que ver con una serie de relaciones con otros menores trabajadores. Generalmente los lustrabotas mayores (aunque no adultos), son los que manejan estas relaciones y los que autorizan el espacio para lustrar.

En la ciudad de La Paz los lugares de trabajo son: Plaza Alonzo de Mendoza, Plaza Pérez Velasco, Plaza San Francisco, Plaza de los Héroes, Avenida Mcal. Santa Cruz, Avenida Camacho, calles Comercio, Potosí, Mercado, Pasaje de las Flores, Correo Central. Es decir el tronco central de la ciudad de La Paz donde funcionan comercios, bancos y otras oficinas, sin embargo debemos considerar que en zonas con menos comercio también encontramos niños trabajadores lustrabotas.

En cuanto al material de trabajo, el lustrabotas tiene un cajón y una banquita, cajón que es de su propiedad y por lo general construido por ellos mismos, los niños trabajadores de Q'haruru lo fabrican en el taller de carpintería existente en el proyecto. Se completa este pequeño equipo de trabajo con dos cepillos uno por cada color de crema de calzados (café, negro), tinte y trapos. La vestimenta de trabajo consiste en ropa gastada.

Es importante señalar que los niños trabajadores se proveen de capuchas, chalinas y viseras que las usan durante la jornada de trabajo para taparse la cara y no ser identificados por amigos de barrio, escuela o familiares.

**3.2.3 Características de la Actividad:** Los niños trabajadores llegan al centro de la ciudad más o menos a las 6:00 a.m. con ropa de calle, se cambian

la ropa para trabajar en Q'haruru o en otras casas) y a las 7:00 aproximadamente van a las calles por donde pasan los oficinistas que son sus eventuales clientes. La forma de pago por el trabajo realizado es directa, el cliente le cancela una vez culminado el lustrado de sus calzados. El menor ofrece lustrar los zapatos y luego cobra entre Bs. 0,50 a 0,70; por experiencia ellos saben a quién pueden cobrar más o menos.

Además de ser lustrabotas, un 37,5% de ellos realizan actividades secundarias los fines de semana, como ser ayudantes artesanos, voceadores en el transporte público, lustradores de piso, cargadores y otros.

Una de las características esenciales de su trabajo es que se realiza en las calles y al aire libre, en lugares que son propios de cualquier ciudadano, es por esta razón que en algunos casos han buscado conseguir espacios fijos de trabajo, tanto en la propia calle como en oficinas.

**3.2.4 Ingresos Económicos:** Los lustrabotas, sostienen que de los seis días que lustran, tres les va bien y los restantes tres les va mal, con lo que tienen un ingreso mensual promedio de US\$ 84,4 si trabajan todo el día y US\$ 46,5 si trabajan media jornada.

El destino de sus ingresos va a la compra de materiales escolares, ropa, comida, transporte, juegos electrónicos, insumos de trabajo y otros, en ese orden. Un 47% de los niños trabajadores aportan dinero con regularidad en la familia, el 35% algunas veces y el 12% nunca lo hace.

De esta población los que aportan en la manutención de sus hogares son los menores de 10 años.

**3.2.5 Sistema de Propiedad -Producción -Comercialización:** El trabajo del niño lustrabotas se enmarca dentro del área de servicios, por lo tanto no existe un producto como tal. El sistema de propiedad y comercialización se realiza de manera individual e informal.

Cada niño trabajador para su trabajo de «lustra» tiene su propio cajón aunque algunas veces se presta o alquila de otro chico, las cremas y tintas se las compra periódicamente, pero son pocos los que adquieren una crema entera; los cepillos y los trapos compran cuando se les acaba, por ejemplo los cepillos les duran más o menos un año. También su trabajo está sujeto a la libre oferta.

**3.2.6 Trabajo Infantil, Caracterización:** El trabajo callejero de los niños trabajadores lustrabotas tiene las siguientes tres características: independiente, eventual e informal. Se pueden reafirmar todos los riesgos que representan para la salud física y mental implicados con las actividades callejeras. Al tratarse de ambientes con escaso o casi nulo control social, los niveles de riesgo son significativos, más aún por tratarse de menores de edad.

Además de estos problemas, los niños trabajadores de la calle deben competir entre ellos mismos para conseguir la mayor cantidad de clientes posible por jornada tanto en el caso de los lustrabotas como el de los vendedores.

**3.2.7 Riesgos Ocupacionales:** Existe una diversidad de riesgos por el entorno en el que se desenvuelven los niños trabajadores.

- *Riesgo de consumo de sustancias:* El alcoholismo y la drogadicción son riesgos presentes de manera significativa en la vida de los niños trabajadores, debido a factores del contexto social de la calle y de vulnerabilidad del mismo niño.
- *Riesgo en la personalidad de los niños trabajadores:* El desajuste e inestabilidad emocional, conflictos de identidad, baja autoestima, son riesgos del niño trabajador, producto de factores que tienen que ver con las formas de relacionamiento social (dentro de la familia y con su entorno escolar y laboral).
- *Riesgos de salud:* Mala nutrición, trastornos en el desarrollo, enfermedades sexuales, dermatológicas y oftalmológicas son los principales problemas vinculados a su actividad laboral y al mismo tiempo ligados a la condición de pobreza en la que viven.

### **3.3 Indicadores de Escolaridad:**

Una serie de investigaciones que Q'haruru realizó identificó los siguientes problemas:

- Aprendizaje memorístico, repetitivo y abstracto.
- Alta tendencia al abandono a partir de los 14 años.
- Bajo nivel y dificultad de aprendizaje.
- Deficiente motivación.
- Bajo nivel de conocimiento
- Ausencia de proyecto de vida.

- Falta de hábitos, disciplina y organización.
- Falta de orientación vocacional.
- Limitaciones en la comunicación laboral y personal.

A esto se suma:

- Falta de materiales bibliográficos y espacios adecuados para actividades escolares.
- Bajo nivel de escolaridad de padres que se refleja en una ausencia de apoyo al estudio de sus hijos.

Es en este contexto que el proyecto "Redefinición de la Biblioteca del Q'haruru: espacio alternativo a la formación de niños y jóvenes trabajadores de la ciudad de La Paz" se incluye como una propuesta más para el mejor desempeño de los objetivos y lineamientos de la institución.

#### **4. ESTUDIO DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL.**

El estudio de la capacidad organizacional tiene como fundamento el análisis del Estatuto Orgánico de la institución, el mismo que define una estructura orgánica conformada por las instancias señaladas en la Gráfica N° 3.

**Gráfica N° 3: Organigrama del Proyecto Q'haruru**



Fuente: Q'haruru, 2001

La Asamblea de Asociados está constituida por nueve profesionales, es la máxima instancia de decisión. Cada dos años la Asamblea elige un directorio constituido por cinco miembros, 3 asociados y 2 externos, esta instancia es responsable de dar seguimiento a la ejecución de los planes operativos anuales aprobados por la Asamblea de Asociados y tiene atribuciones específicas, establecidas en el Estatuto Orgánico.

Entre las principales atribuciones de la Dirección Ejecutiva están las de dirigir y orientar la marcha y el desenvolvimiento de la institución con sujeción a políticas y resoluciones adoptadas por la Asamblea de Asociados; representar a la institución ante toda clase de personas en forma conjunta con el presidente del directorio; realizar todos los actos, contratos y gestiones necesarios para el cumplimiento de la misión institucional y la conservación de sus bienes.

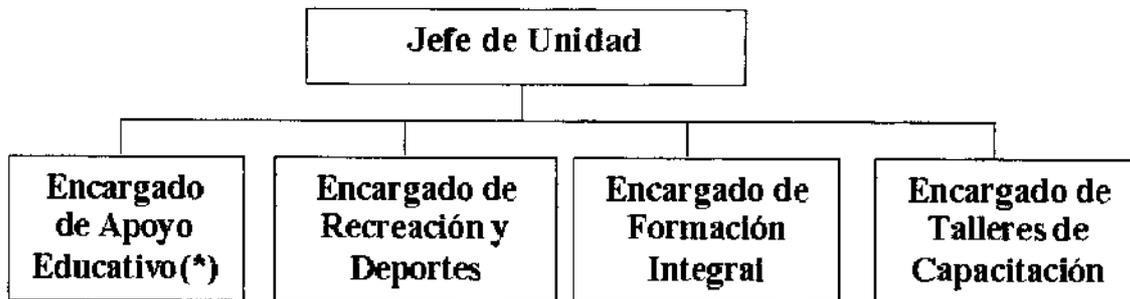
El Consejo de Coordinación está conformado por la Directora Ejecutiva y los Jefes de Unidades Operativas, es la instancia funcional encargada de coordinar acciones en el marco del Plan Anual Operativo.

La Asesoría Legal es una instancia de apoyo a la Dirección Ejecutiva, que tiene por función orientar legalmente sus decisiones y acciones. La Administración es también una instancia de apoyo, encargada de desarrollar los procesos administrativos de la institución.

Las Unidades Operativas están encargadas de ejecutar las acciones y servicios correspondientes a los NAJTs, de acuerdo con los planes operativos aprobados.

Como se puede observar en el organigrama específico de la Unidad de Educación que se muestra en la Gráfica N° 4, es evidente que la biblioteca del Q'haruru no está comprendida como una instancia dentro de la estructura organizacional, ni siquiera aparece en el organigrama, puesto que está a cargo del Encargado de Apoyo Educativo quien depende del Jefe de esta Unidad Operativa, el que a su vez tiene una relación de dependencia directa con la Dirección Ejecutiva.

**Gráfica N° 4: Organigrama de la Unidad Operativa de Educación y Capacitación**



(\*) La biblioteca está bajo su responsabilidad

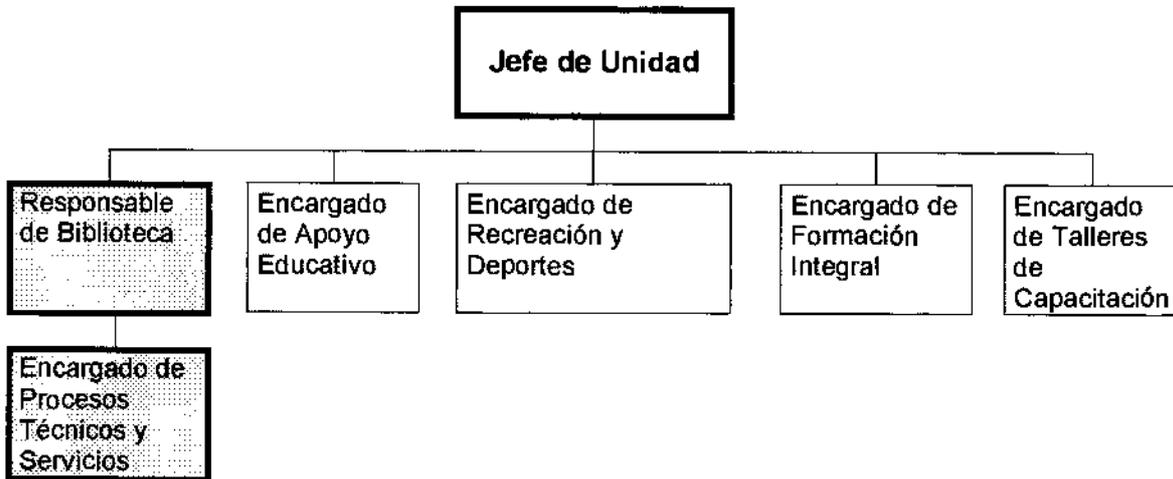
**Fuente:** Elaboración propia

Esta estructura orgánica da cuenta de que actualmente la biblioteca es un servicio más en el área de apoyo escolar, lo cual es funcional a las características del Proyecto Q'haruru en su versión actual, a los servicios que presta y al diseño organizacional. Sin embargo, esta estructura debe ser sustancialmente modificada, con perspectiva en la implementación del INFOQ, proyecto mayor en el que se inscribe la presente propuesta de redefinición de la unidad de información.

En la Gráfica N° 5, se plantea una propuesta de estructura organizacional provisional, considerando que el taller de planificación participativa, previsto en la propuesta metodológica de implementación del proyecto, determinará sus características específicas.

Es importante mencionar que deberá ser aprobada por el Directorio del Proyecto Q'haruru para su inclusión en el Estatuto Orgánico.

**Gráfica N° 5: Propuesta de Organigrama de la Unidad Operativa de Educación y Capacitación y de la Biblioteca**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, proponemos que la biblioteca esté a cargo de un profesional en Bibliotecología y Ciencias de la Información, denominado Encargado de Biblioteca, quien será responsable de las siguientes áreas de trabajo: Administración, Gestión, Políticas de funcionamiento y Marketing de la información. Además coordinará con los demás Encargados y supervisará el trabajo del Responsable de Procesos Técnicos y Servicios.

Esta propuesta tiene la ventaja de otorgar un mayor peso a la biblioteca dentro de la estructura orgánica del Proyecto Q'haruru.

## **CAPÍTULO VIII.**

### **PLAN DE ACCIÓN, PRESUPUESTO Y VIABILIDAD DEL PROYECTO**

#### **1. PLAN DE ACCIÓN.**

Programar o planificar es “organizar los medios disponibles, y los que quedan por buscar, para realizar las acciones identificadas y consideradas viables y realizables. ...En el proceso de identificación, el conocimiento de las necesidades y de las potencialidades se concretan para luego definir metas y objetivos de acción. El estudio del medio orienta a los protagonistas hacia una estrategia de acción. La programación precisará esta estrategia y le dará un carácter operacional. La estrategia de intervención es el conjunto de acciones seleccionadas para alcanzar el resultado buscado ...en relación con la organización de los medios necesarios (la programación)”. (Beaudoux et.al., 1993:87)

Generalmente no se contempla la planificación o programación en sí sino conjuntamente con el proceso de identificación y comprensión de un problema y planificación de una serie de acciones para tratarlo. Ello permite tener un plan de actividades claro y realista diseñado para establecer metas y objetivos claros (Gosling et.al., 1996:67).

El Plan de Acción del Proyecto ha sido dividido en dos grandes etapas, la primera de reorganización de la biblioteca y la segunda de gestión de la información, cada una de las cuales contiene a su vez varias fases. Esta división responde a razones metodológicas, ya que algunas fases se superponen en su ejecución, como se podrá ver en el cronograma.

## **1.1 Primera Etapa: Reorganización de la Biblioteca:**

La Primera Etapa comprende las fases de Planificación Estratégica Participativa, remodelación y reorganización de espacios físicos, equipamiento, actualización del inventario de los recursos de información y preparación de la gestión administrativa.

**1.1.1 Fase 1: Planificación Estratégica Participativa:** Este trabajo se realizará a través de un taller con la participación de mandos medios y superiores del Proyecto Q'haruru, la responsable de la elaboración del presente proyecto, representantes de los usuarios reales y potenciales.

Durante el evento se aplicará la técnica del "Metaplan"<sup>13</sup> que incluye:

- Presentación y discusión de los resultados del diagnóstico
- Elaboración de los árboles de problemas y objetivos
- Construcción del marco lógico

Como producto de esta actividad se obtendrá un marco lógico de planificación y estructura orgánica de la biblioteca. Con base en este

---

<sup>13</sup> Método de planificación orientado a objetivos que se basa en la metodología ZOPP (GTZ), pero con propósitos específicos y más concretos.

trabajo se elaborarán los documentos e instrumentos primordiales para garantizar una adecuada gestión de la unidad de información.

**1.1.2 Fase 2: Remodelación y equipamiento:** La remodelación y reorganización espacial de la biblioteca contempla la contratación de un arquitecto, con la finalidad de redefinir los espacios con los que actualmente cuenta la biblioteca. Para la adquisición de muebles, eventualmente se tomará los servicios de un carpintero que diseñe, construya y repare los muebles de acuerdo a recomendaciones y para la adquisición de equipos se harán varias cotizaciones en el mercado local.

La puesta en marcha de la red LAN e Internet, contempla la contratación de un(a) experto en nuevas tecnologías con el objetivo de instalar la plataforma tecnológica en la biblioteca y vaciar los datos existentes en las bases de datos del paquete File Maker Pro versión 3 a la nueva versión, mediante la configuración e integración a la red.

La **adecuación de la infraestructura** comprende las siguientes actividades:

- Remodelación sobre 60 m<sup>2</sup> construidos: Demolición de 1 muro interno, retiro de escombros, entrepiso de madera, extracción de puertas, reposición de puertas, mampostería de aluminio/vidrio corredizo, ventana de madera, puertas de seguridad, pintura, alfombrado y vinil<sup>14</sup>.
- División de ambientes tomando en cuenta las siguientes áreas: sala de lectura con capacidad para 18 personas; sala de audiovisuales;

---

14 Ver Anexo N° 1

área de circulación (préstamos y devoluciones); sala de juegos para niños y jóvenes; área de cómputo con 3 terminales de consulta; sala de reprografía con 1 fotocopiadora; depósito de la Colección Bibliográfica con espacios diferenciados para las Secciones de: hemeroteca, material lúdico y de referencia; oficina de procesos técnicos equipada con un servidor; oficina del/la encargado/a de biblioteca, equipada con una terminal. Todos estos ambientes iluminados con luces ditroicas simples y dobles y un sistema de ventilación mediante banderolas y extractores de aire.

El **mobiliario** mínimo previsto para cada uno de los ambientes es el siguiente<sup>15</sup>:

a) Área infantil:

- 1 mesa redonda y 6 sillas para niños
- 1 anaquel para literatura infantil
- Piso de vinil

b) Sala de Lectura General:

- 3 mesas de lectura con capacidad para 6 personas adultas
- 18 sillas ergonómicas
- 1 anaquel expositor de publicaciones
- 1 mesa larga y 3 sillas para 3 terminales e impresora
- 1 escritorio de préstamos

c) Sala de audiovisuales:

- 1 cubículo empotrado más anaquel tipo vitrina, para TV, VHS y videos

---

<sup>15</sup> Ver distribución en el plano (Anexo N° 1) y detalles en Anexo N° 2

- 25 sillas ergonómicas

d) Sala de reprografía:

- 1 mesa para fotocopidora

e) Depósito para la Colección:

- 11 estantes de melamina<sup>16</sup> soportados por rieles (9 de doble faz mas 2 simples), con capacidad para almacenar 4.000 volúmenes.
- 1 entepiso de madera diseñado para almacenar cajas de material lúdico y otros.

f) Oficina de Procesos Técnicos:

- 1 estante de madera.
- 1 mueble de computadora e impresora.
- 1 silla giratoria o ergonómica.

g) Gabinete de Encargado de Biblioteca:

- 1 escritorio, mueble para computadora e impresora
- 1 silla giratoria o ergonómica
- 1 estante de madera
- 1 gavetero
- 2 sillas

El **equipamiento**<sup>17</sup> de la biblioteca implica la adquisición de:

- 1 Servidor con tarjeta de red y cableado
- 1 Software: Paquete File Maker v. 5.0 para redes
- 3 Terminales para consulta

---

<sup>16</sup> Ver anexo 2. Cada estante consta de 5 niveles, cada nivel soporta más o menos 40 docs., haciendo un total de 200 docs. por estante y de 4.000 en 11 estantes.

<sup>17</sup> Todos los equipos deben incluir multimedia, conexión a la red local y a Internet

- 1 PC para la Dirección
- 1 Scanner
- 1 Impresora Láser
- 1 Fotocopiadora
- 1 Guillotina
- 1 Teléfono/fax

Como producto de esta Fase se obtendrá una biblioteca completamente renovada con ambientes bien distribuidos y delimitados, muebles y equipo acorde a las necesidades del equipo técnico y de los usuarios, dando de esta manera, solución a un problema complejo de difícil solución actual.

**1.1.3. Fase 3: Preparación de la Gestión:** Con base en los resultados que se obtendrán en el taller de planificación estratégica se prepararán los documentos fundamentales de gestión de la unidad de información. Nos estamos refiriendo concretamente al organigrama estructural y funcional de la biblioteca, al manual de funciones, al plan de trabajo formulado y al diseño del sistema de evaluación de procesos de seguimiento y control de ejecución.

Como parte de esta fase, se procederá con la contratación de personal, a través de convocatoria pública mediante la prensa escrita o invitación directa. El personal mínimo imprescindible es un responsable de la biblioteca, con perfil profesional de Licenciado/a en Bibliotecología y Ciencias de la Información que cumplirá la labor de representación, administración, gestión de la información, elaboración de productos y marketing y un técnico superior para las tareas de procesos técnicos, circulación, referencia y servicios.

La contratación de personal implica las siguientes actividades: convocatoria, recepción y calificación de CVs, convocatoria a entrevistas, exámenes de competencia y trámites administrativos.

Como producto de esta actividad, se conformará el equipo técnico y administrativo de la biblioteca que operará en todas las labores de la cadena informática, concluyendo de esta manera la tercera fase de nuestro proyecto.

**1.1.4. Fase 4: Selección de materiales educativos:** Paralelamente, en esta etapa de apronte se deberá preparar los instrumentos básicos para el acrecentamiento de la colección bibliográfica.

Para el efecto será preciso actualizar el inventario de la colección existente, realizar el estudio de necesidades específicas de información de los usuarios, elaborar el documento de políticas de selección y adquisición bibliográfica, así como el plan de adquisiciones.

## **1.2 Segunda Etapa: Gestión de la Información:**

La segunda etapa es de implementación y puesta en marcha del proyecto, implica el relanzamiento de la biblioteca, la adquisición de materiales educativos, la redefinición de productos y la prestación de servicios.

**1.2.1. Fase 1: Relanzamiento de la biblioteca:** Una vez remodelada y equipada la biblioteca, en coordinación con los niveles jerárquicos del Proyecto Q'haruru, se hará una campaña de difusión mediante medios masivos de comunicación y en el entorno interno de la unidad de

información con el objetivo de inaugurar y presentar una biblioteca más dinámica y renovada.

Las tareas de la campaña de difusión será atribución directa del(a) encargado(a) de la biblioteca y contempla las siguientes actividades:

- Elaboración de trípticos con las principales características de la biblioteca
- Elaboración de invitaciones de presentación
- Organización del evento

El objetivo principal del evento será difundir a personas e instituciones del entorno institucional las actividades, productos y servicios tanto del proyecto Q'haruru como de la unidad de información. El evento nos dará la oportunidad de convocar a personas e instituciones a solidarizarse con el proyecto, y permitirá hacer contactos que ayuden a incrementar el acervo bibliográfico mediante donaciones y canjes, así como convenios y autorizaciones para acceder a suscripciones y otros mecanismos de adquisición de documentos.

**1.2.2. Fase 2: Adquisición de materiales:** Con base en los documentos preparados en la cuarta fase de la primera etapa, se procederá con la aplicación de políticas de selección y adquisición bibliográfica, con el propósito de enriquecer el acervo bibliográfico de la biblioteca.

Se realizarán campañas de donación de libros de la Reforma Educativa y además, se solicitará un fondo financiero exclusivo para este efecto, con la finalidad de recolectar libros dirigidos a niños, adolescentes y jóvenes en edad escolar.

El resultado de esta fase será un fondo bibliográfico actualizado y fortificado que nos permita ofrecer servicios de calidad y cubrir la demanda actual de los NAJTs del Proyecto Q'haruru.

Cabe señalar que esta fase no concluye con la ejecución del proyecto de redefinición de la biblioteca, sino que continuará posteriormente, atendiendo las necesidades de los usuarios y en función de la capacidad económica de la institución.

**1.2.3. Fase 3: Implementación de procesos técnicos:** En el marco del manual de funciones y de acuerdo a las tareas específicas contempladas dentro el Plan Operativo Anual del(a) responsable de procesamiento técnico de la información, se realizarán todos los trabajos de catalogación, clasificación, indización y condensación de la información automatizada, en las bases de datos direccionales del nuevo paquete File Maker Pro versión 5.

Una vez implementados los procesos técnicos, se convertirán en tareas rutinarias que se irán ajustando en función del desarrollo de la unidad de información. Es por eso que los procesos que se diseñen deben ser flexibles y versátiles.

**1.2.4. Fase 4: Prestación de Servicios:** El(a) encargado(a) de la biblioteca y el(a) responsable de proceso técnicos, apoyados en los resultados de la encuesta de necesidades específicas de información de los usuarios reales y potenciales, realizada en la primera etapa, se encargarán de dar continuidad a los servicios con los que opera actualmente la biblioteca, o

proponer a la Dirección Ejecutiva de la institución nuevas formas de servir a los usuarios.

En todo caso, y en función del diagnóstico realizado, se prevé implementar al menos los siguientes servicios: distribución de material de difusión editado, ampliación del servicio de referencia, puesta a disposición de una sala de audiovisuales, fotocopiado e impresión de textos y acceso gratuito a la red Internet.

Como producto de esta fase y de rutina diaria de trabajo podremos ofrecer servicios de calidad con eficiencia y calidez, acordes a las necesidades reales de los usuarios.

Capítulo VIII: Plan de Acción, Presupuesto y Viabilidad del Proyecto

Cuadro N° 1: Plan de Acción

Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Indicadores	Responsables	Tiempo	Recursos
1. Asegurar una gestión administrativa y funcional apropiada para la prestación de un servicio técnico y profesional, con calidad, calidez, eficacia y eficiencia.	1 sistema de gestión eficiente y ajustado a la realidad del proyecto y a las necesidades de los usuarios	Act. 1.1.: Preparación y realización del Taller de Planificación Estratégica Participativa	1 Memoria del taller conteniendo las conclusiones y productos esperados	Directora Ejecutiva del P.Q. Responsable del diseño del Proyecto Administración del P.Q. (Apoyo)	15 días	Materiales Alimentación Infraestructura RRHH
	1 organigrama estructural y funcional aprobado por la Dirección Ejecutiva del P.Q.	Act. 1.2.: Diseño del organigrama	1 Organigrama aprobado		5 días	Material de escritorio RRHH
	1 manual de funciones que establece responsabilidades de cada uno de los funcionarios	Act. 1.4.: Elaboración del manual de funciones	1 Documento aprobado "Manual de funciones"		5 días	Material de escritorio RRHH
	1 plan de trabajo formulado bajo conceptos de planificación estratégica	Act. 1.5.: Elaboración del Plan de trabajo	1 Documento aprobado "Plan de Trabajo"		10 días	Material de escritorio RRHH
	1 sistema de evaluación de procesos y de seguimiento y control de ejecución del plan de trabajo.	Act. 1.6.: Diseño e implementación del sistema de evaluación de procesos y seguimiento.	1 software diseñado e incorporado en el servidor principal		10 días	Material de escritorio Computadora RRHH
	2 profesionales seleccionados a través de un proceso de calificación de méritos y capacidad, atendiendo la biblioteca, conforme a las normas establecidas en el manual de funciones.	Act. 1.7.: Contratación del personal a) convocatoria. b) recepción de CVs c) calificación de CVs y entrevistas d) exámenes de competencia e) trámites adm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docs. de convocatoria pública o invitación directa en archivo</li> <li>- Carpeta de CVs en archivo y base de datos</li> <li>- Acta de calificación de CVs</li> <li>- Actas de entrevistas en archivo</li> <li>- Contratos suscritos</li> </ul>		20 días	Material de escritorio Computadora RRHH

Postulante  
María del Carmen YBARNEGARAY ORTIZ

**Capítulo VIII: Plan de Acción, Presupuesto y Viabilidad del Proyecto**

Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Indicadores	Responsables	Tiempo	Recursos
2. Mejorar la calidad y cantidad de la colección bibliográfica, de acuerdo con la demanda de los usuarios.	1 inventario actualizado de la colección bibliográfica existente	Act. 2.1: Actualización del inventario bibliográfico	1 catálogo automatizado	Resp. de servicios técnicos	30 días	Computadora, Material de escritorio, RRHH, Colección existente
	1 estudio de necesidades peculiares de información de los usuarios reales y potenciales de la biblioteca	Act. 2.2: Estudio de necesidades de información a) Diseño del estudio y elaboración de instrumentos b) Aplicación de instrumentos c) Sistematización de la información obtenida d) Elaboración del documento de resultados de la investigación	1 documento de proyecto de investigación aprobado 150 Boletas de encuesta llenadas 1 base de datos de resultados de investigación	Directora Ejecutiva P.Q. Responsable de la Biblioteca Resp. de servicios técnicos UOEC-P.Q. (apoyo)	40 días	Computadora, Material de escritorio, RRHH, Boletas
	1 documento de políticas de selección y adquisición bibliográfica acorde a las necesidades de los usuarios	Act. 2.3: Elaboración del documento de políticas de selección y adquisición bibliográfica	1 documento aprobado	Directora Ejecutiva P.Q. Responsable de la Biblioteca	5 días	Computadora, Material de escritorio
	1 plan de adquisiciones, mediante compra, donación, canje o suscripción, para completar y actualizar la colección bibliográfica	Act. 2.4: Elaboración del plan de adquisiciones	1 documento aprobado	Directora Ejecutiva P.Q. Responsable de la Biblioteca. Adm. Del P.Q. (Apoyo)	15 días	Computadora, Material de escritorio
		Act. 2.5: Aplicación del plan de adquisiciones	30% de incremento de la colección bibliográfica (aprox. 1000 volúmenes nuevos)	Responsable de la Biblioteca, Resp. de procesos técnicos Adm. Del P.Q. (Apoyo)	8 meses (actividad continua)	RRHH, Presupuesto de adquisiciones; material de escritorio; internet; computadora

Postulante  
María del Carmen YBARNEGARAY ORTIZ

Capítulo VIII: Plan de Acción, Presupuesto y Viabilidad del Proyecto

Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Indicadores	Responsables de	Tiempo	Recursos
3: Implementar un sistema de catalogación, clasificación e indización bibliográfica con base en las normas internacionales vigentes y la utilización de un macro tesoro especializado para la indización de información.	1 biblioteca catalogada y automatizada con base en las Reglas de Catalogación Anglo Americanas (RCAA) y el sistema de Tarjeta de Registro Bibliográfico (TRB) de la CEPAL	Act. 3.1.1: Elaboración y suscripción de contrato de configuración de la red LAN e Internet	1 plataforma tecnológica en funcionamiento	Responsable de la Biblioteca. Adm. del P.Q.	1 semana	Plataforma tecnológica, recursos financieros disponibles
		Act. 3.1.2: Adquisición de software y catálogos de clasificación y catalogación	1 base de datos disponible	Responsable de la Biblioteca. Responsable de procesos técnicos	8 meses (labor rutinaria)	Computadora, Material de escritorio, fondo bibliográfico; software, RRHH
		Act. 3.1.3: Aplicación de procesos técnicos (catalogación, clasificación y condensación)	1 alerta bibliográfica semanal	Responsable de procesos técnicos	8 meses (labor rutinaria)	Computadora, Material de escritorio, fondo bibliográfico; RRHH
4: Remodelar el espacio físico existente, dándole una funcionalidad apropiada a un servicio bibliotecario con calidad y equipar la biblioteca con muebles y equipos adecuados a las necesidades de los usuarios.	1 sistema de clasificación e indización bibliográfica implementado con base en el tesoro especializado (UNESCO)	Act. 3.2.1: Adquisición de Macro tesoro UNESCO	1 libro adquirido	Responsable de la Biblioteca. Adm. del P.Q. (Apoyo)	10 días	Computadora, Material de escritorio; recursos financieros disponibles
		Act. 3.2.2: Indización de la información	1 alerta bibliográfica semanal	Responsable de procesos técnicos	8 meses (labor rutinaria)	Computadora, Material de escritorio, fondo bibliográfico, Macro tesoro
		Act. 4.1.1: Elaboración y suscripción de contrato de remodelación de ambientes, llave en mano.	1 contrato suscrito	Directora Ejecutiva P.Q. Responsable de la Biblioteca. Adm. del P.Q. (Apoyo)	5 días	Computadora, Material de escritorio
		Act. 4.1.2: Supervisión de cumplimiento de contrato de remodelación	1 informe final de supervisión (contrato cumplido) 60m2 remodelados	Contratista Responsable de la Biblioteca. Adm. del P.Q.	90 días	RRHH y financieros disponibles

Postulante  
María del Carmen YBARNEGARAY ORTIZ

**Capítulo VIII: Plan de Acción, Presupuesto y Viabilidad del Proyecto**

Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Indicadores	Responsables	Tiempo	Recursos
5. Difundir y ampliar los servicios, respondiendo a la demanda actual y potencial de los usuarios.	5 Ambientes adecuadamente amoblados y equipados	Act. 4.2.1: Elaboración del plan de adquisiciones de mobiliario y equipos	1 plan de adquisiciones aprobado	Directora Ejecutiva del P. Q. Responsable de la Biblioteca. Adm. del P. Q. (Apoyo)	10 días	RRHH, material de escritorio
		Act. 4.2.2: Elaboración de ordenes de servicios para reparación y/o fabricación de muebles	Muebles reparados y/o fabricados	Adm. P. Q. Talleres de carpintería y metalmeccánica del P. Q. <sup>18</sup>	90 días	Recursos financieros disponibles
		Act. 4.2.3: Compra de muebles y equipos de fabricación industrial	Muebles y equipos adquiridos en el mercado local <sup>19</sup>	Responsable de la Biblioteca. Adm. del P. Q.	60 días	Recursos financieros disponibles
	1 biblioteca dinámica prestando servicios de calidad a los usuarios	Act. 5.1: Preparación y realización del evento de relanzamiento de la biblioteca	1 propuesta de evento aprobado y 1 informe del evento realizado; comprobantes de gastos; correspondencia en archivo	Responsable de la Biblioteca. Adm. del P. Q. (apoyo)	15 días	Material de escritorio; material impreso; RRHH; recursos financieros disponibles
	1 tríptico de difusión de servicios editado y a disposición de los usuarios	Act. 5.2: Edición y distribución de material de difusión a) Diseño b) Edición c) Distribución	1 Tríptico (2000 ejemplares) editado y distribuido	Responsable de Biblioteca; Adm. del P. Q.; Contratista de edición	Diseño: 5 días Edición: 5 días distribución: 8 meses (actividad continua)	Material de escritorio; computadora; recursos financieros
	1 Servicio de referencia implementado de acuerdo con el perfil de los usuarios	Act. 5.3: Prestación de servicios de referencia	1 reporte estadístico mensual de servicios de referencia prestados	Responsable de procesos técnicos; Voluntarios de la UOEC	8 meses (actividad continua)	Material de escritorio; computadora; impresora; RRHH

<sup>18</sup> El proyecto Q'haruru cuenta con talleres de carpintería y metalmeccánica donde se pueden fabricar y reparar los muebles requeridos  
<sup>19</sup> Ver detalle de muebles y equipo en el Cuadro N° 2 "Presupuesto"

**Capítulo VIII: Plan de Acción, Presupuesto y Viabilidad del Proyecto**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables de procesos técnicos; UOEC del P.Q.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
	1 sala de audiovisuales disponible	Act. 5.4: Elaboración y aplicación de programa de actividades audiovisuales	1 informe mensual de actividades audiovisuales	Responsable de procesos técnicos	8 meses (actividad continua)	Equipo y material audiovisual; RRHH
	1 servicio de fotocopiado e impresión de textos	Act. 5.5: Prestación de servicios de fotocopiado e impresión de textos	1 reporte estadístico mensual de servicio de fotocopiado prestado	Responsable de procesos técnicos	8 meses (actividad continua)	Fotocopiadora, impresora, papel, tinta, tonner, servicios de mantenimiento técnico de equipo; RRHH
	3 terminales con servicio de internet gratuito disponible	Act. 5.6: prestación de servicios de internet	1 reporte estadístico mensual de usuarios de internet; facturas de pago de servicio	Responsable de procesos técnicos	8 meses (actividad continua)	Computadoras con servicio de internet incorporado; contrato de servicio de full internet; RRHH
6. Implementar un sistema estadístico de uso de servicios y de análisis permanente de la demanda de los usuarios.	1 sistema estadístico de uso de servicios y de análisis permanente de la demanda implementado	Act. 6.1: Diseño y aplicación de un sistema estadístico de uso de servicios y de análisis permanente de la demanda	1 base de datos implementada, 1 reporte mensual de usuarios	Responsable de procesos técnicos	8 meses (actividad continua)	Computadora, material de escritorio; RRHH

Postulante  
María del Carmen YBARNEGARAY ORTIZ

**Cuadro N° 2: Cronograma de Actividades**

Primera Etapa: Reorganización de la Biblioteca												
Fases	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1 Taller de Planificación Estratégica Participativa												
2 Remodelación y equipamiento												
3 Preparación de la gestión												
4 Selección de materiales educativos												
Segunda Etapa: Gestión de la Información												
1 Relanzamiento de la biblioteca												
2 Adquisición de materiales												
3 Implementación de procesos técnicos												
4 Prestación de servicios												

## 2. PRESUPUESTO.

El presupuesto del proyecto alcanza a la suma de US\$ 83.598,90, de los cuales US\$ 31.539,90 corresponde a aportes propios de la institución y el aporte solicitado es de US\$ 52.059,00. Los aportes propios de Q´haruru consisten en los activos fijos, tanto del proyecto como de la biblioteca, así como algunos costos administrativos. Para obtener el aporte solicitado este proyecto ya fue presentado a distintas fuentes de financiamiento, entre las cuales está la Cooperación Española que ha manifestado su interés en proporcionarlo, y se encuentra en etapa de gestión de los recursos ante distintas instancias del Gobierno Español.

El ítem de presupuesto más significativo es el del fondo bibliográfico, con un presupuesto de US\$ 20.000,00, tomando en cuenta una valorización de la colección existente de aproximadamente US\$ 15.000 y un presupuesto de US\$ 5.000 para adquisiciones nuevas.

En segundo lugar esta la inversión en equipos y mobiliario, que alcanza a US\$ 19.175,00, sin embargo la inversión efectiva será de US\$ 15.320, puesto que los US\$ 3.855 restantes corresponden a la valorización monetaria de equipos y muebles disponibles.

Los costos de operación se distribuyen entre recursos humanos (US\$ 16.900,00), gastos administrativos (US\$ 10.000,00), materiales (US\$ 4.070,00), alimentación de los NAJTs (US\$ 433,00) y eventos (US\$ 540,00). Todos estos costos suman un total de US\$ 31.943,00, que equivalen al 38% del total del proyecto.

El proyecto no representa costos financieros puesto que el aporte solicitado se obtendrá mediante donación y los aportes propios de la institución están considerados dentro de su presupuesto. Tomando en cuenta los parámetros de financiamiento de instituciones de la cooperación internacional, el monto solicitado es bastante asequible y factible.

**Cuadro Nº 3. Presupuesto del Proyecto**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO US\$	COSTO TDTAL US\$	APORTE PROPIO US\$	APORTE SOLICITADO US\$
<b>1.</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>						
1.1	Profesional bibliotecario(a)	m/h	13	800,00	10.400,00	0,00	10.400,00
1.2	Técnico Superior bibliotecario(a)	m/h	13	500,00	6.500,00	0,00	6.500,00
	<b>Sub-total Recursos Humanos</b>				<b>16.900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>16.900,00</b>
<b>2.</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>						
2.1	Infraestructura (local)	inmueble	1	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0,00
2.2	Remodelación sobre 60 m2 construidos	Contrato	1	3.500,00	3.500,00	0,00	3.500,00
	<b>Sub-total infraestructura</b>				<b>8.500,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>3.500,00</b>
<b>3.</b>	<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>						
	<b>Sala Infantil</b>						
3.1	Mesa redonda con 6 sillas para niños	mueble	1	90,00	90,00	20,00	70,00
3.2	Anaquele de madera para libros tipo vitrina	mueble	2	60,00	120,00	30,00	90,00
3.3	Pupitre de madera para niños	mueble	3	20,00	60,00	60,00	0,00
3.4	Banco de madera para niños	mueble	3	20,00	60,00	60,00	0,00
	<b>Sala de Lectura general</b>						
3.5	Anaquele de libros	mueble	1	100,00	100,00	100,00	0,00
3.6	Mesa de lectura	mueble	6	50,00	300,00	300,00	0,00
3.7	Banco con capacidad para 2 personas	mueble	8	20,00	160,00	160,00	0,00
3.8	Mesa larga para 3 terminales e impresora con 3 sillas	mueble	1	165,00	165,00	0,00	165,00
	<b>Sala de Reprografía</b>						
3.9	Mesa para Fotocopiadora	mueble	1	50,00	50,00	0,00	50,00
	<b>Depósito para la Colección</b>						
3.10	Módulos doble faz de melamina sobre rieles con 7 cuerpos y 1 independiente	mueble	1	1.790,00	1.790,00	200,00	1.590,00
	<b>Sala de Procesos Técnicos</b>						
3.11	Estante de madera	mueble	1	40,00	40,00	40,00	0,00
3.12	Mueble de computadora e impresora	mueble	1	80,00	80,00	40,00	40,00
3.13	Silla giratoria o ergonómica	mueble	1	60,00	60,00	0,00	60,00
	<b>Sala de audiovisuales</b>						
3.14	Silla	mueble	25	15,00	375,00	375,00	0,00
	<b>Gabinete de Dirección / Administración</b>						
3.15	Escritorio	mueble	1	50,00	50,00	50,00	0,00
3.16	Mueble p/computadora e impresora	mueble	1	80,00	80,00	0,00	80,00
3.17	Silla giratoria o ergonómica	mueble	1	60,00	60,00	0,00	60,00

**Capítulo VIII: Plan de Acción, Presupuesto y Viabilidad del Proyecto**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO US\$	COSTO TOTAL US\$	APORTE PROPIO US\$	APORTE SOLICITADO US\$
3.18	Gavetero	mueble	1	100,00	100,00	0,00	100,00
3.19	Sillas	mueble	2	20,00	40,00	40,00	0,00
3.20	Estante para libros	mueble	1	40,00	40,00	0,00	40,00
	<b>Equipos</b>						
3.21	Configuración del paquete , migración de datos e integración de terminales a la red	Contrato	1	100,00	100,00	0,00	100,00
3.22	Servidor	equipo	1	3.455,00	3.455,00	0,00	3.455,00
3.23	Hub + cableado estructurado (red)	equipo	1	400,00	400,00	0,00	400,00
3.24	Paquete File Maker Server 5.0	Software	1	1.000,00	1.000,00	0,00	1.000,00
3.25	PCs para consulta	equipo	3	1.266,67	3.800,00	0,00	3.800,00
3.26	PC para Dirección General	equipo	1	1.500,00	1.500,00	1.500,00	0,00
3.27	Impresora	equipo	1	500,00	500,00	500,00	0,00
3.28	Impresora Láser	equipo	1	500,00	500,00	0,00	500,00
3.29	Scanner	equipo	1	130,00	130,00	130,00	0,00
3.30	Fotocopiadora	equipo	1	3.600,00	3.600,00	0,00	3.600,00
3.30	Guillotina	equipo	1	120,00	120,00	0,00	120,00
3.31	Teléfono/fax	equipo	1	250,00	250,00	250,00	0,00
	<b>Sub-total muebles y equipo</b>				<b>19.175,00</b>	<b>3.855,00</b>	<b>16.320,00</b>
<b>4.</b>	<b>EVENTOS</b>						
	<b>Taller de Planificación Estratégica</b>						
4.1	Materiales	persona	20	6,50	130,00	50,00	80,00
4.2	Alimentación	persona	20	2,50	50,00	20,00	30,00
	<b>Evento de relanzamiento de la Biblioteca</b>						
4.3	Material Impreso	global			60,00	60,00	0,00
4.4	Alimentación	persona	200	1,50	300,00	0,00	300,00
	<b>Sub-total Eventos</b>				<b>540,00</b>	<b>130,00</b>	<b>410,00</b>
<b>5.</b>	<b>MISCELÁNEOS</b>						
5.1	Costos administrativos	m/h	12	633,33	10.000,00	5.000,00	5.000,00
5.2	Material de escritorio	mes	12	300,00	3.600,00	720,00	2.880,00
5.3	Material Técnico	global			70,00	0,00	70,00
5.4	Material Impreso	triptico	2000	0,20	400,00	0,00	400,00
5.5	Alimentación de los NAJTs	persona	200	2,17	433,00	333,00	100,00
5.6	Fondo bibliográfico	documento	4000	5,00	20.000,00	15.000,00	5.000,00
	<b>Sub-total Misceláneos</b>				<b>34.503,00</b>	<b>21.053,00</b>	<b>13.450,00</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>79.610,00</b>	<b>30.038,00</b>	<b>49.600,00</b>
<b>6.</b>	<b>IMPREVISTOS</b>	%	<b>5</b>		<b>3.900,90</b>	<b>1.501,90</b>	<b>2.479,00</b>
	<b>GRAN TOTAL</b>				<b>83.598,90</b>	<b>31.539,90</b>	<b>52.059,00</b>

### 3. VIABILIDAD DEL PROYECTO.

*“Reflexionar sobre la viabilidad es interrogarse sobre las posibilidades de realizar la acción sin problemas y sobre las posibilidades de que se mantenga cuando la ayuda y los apoyos exteriores se terminen. Es también preguntarse si los resultados esperados justifican los esfuerzos y las inversiones previstas.*

*El estudio de viabilidad se aplica a todos los proyectos, tanto a los de carácter económico... como los de carácter social” (Beaudoux et al., 1993:42).*

Para el presente proyecto de Redefinición de la Biblioteca del Q’haruru, nos concentraremos en la viabilidad: técnica, organizativa, política, económica-financiera y social-cultural del Plan de Acción propuesto.

#### 3.1 Viabilidad técnica:

Consideramos que las acciones propuestas son realizables desde un punto de vista técnico puesto que se contempla la contratación de dos profesionales bibliotecólogos(as) con capacidad y experiencia en el rubro. Ello garantizará que se puedan implementar los procesos técnicos basados en las normas internacionales de catalogación, clasificación, indización y condensación de la información. Además el procesamiento técnico de la información tiene como objetivo responder a los problemas identificados y priorizados mediante un diagnóstico de situación actual.

Por otro lado, para la redefinición de espacios en la Biblioteca, un arquitecto, junto con la responsable de la elaboración del anteproyecto, elaboró un croquis provisional de infraestructura. Es importante señalar que además está

contemplado dentro del presupuesto, la contratación de un arquitecto quien se encargará de afinar e implementar la propuesta.

Finalmente, cabe recalcar que la propuesta de proyecto está justamente dirigida a desarrollar todas las bases técnicas indispensables (en gestión, administración, fondo bibliográfico, infraestructura, muebles y equipos, servicios y usuarios) para asegurar la sostenibilidad de su funcionamiento una vez que terminen los doce meses de financiamiento.

### **3.2 Viabilidad organizativa:**

No debemos olvidar que el proyecto responde a una demanda de la Dirección Ejecutiva del Proyecto Q'haruru, además de ser consultado y diseñado con la participación de los distintos niveles jerárquicos de la institución, lo cual garantiza su viabilidad de ejecución en términos de organización y gestión.

Por otro lado, dentro del diagnóstico de situación se realizó un estudio jurídico, basado en el análisis del Estatuto Orgánico, Manual de Funciones y Reglamento Interno de la institución, y un estudio de la capacidad organizacional del Proyecto Q'haruru. Ambos estudios nos permitieron plantear una propuesta de reformulación orgánica con el fin de otorgar un mayor peso a la Biblioteca y así poder coadyuvar al logro de los objetivos del Proyecto INFOQ. Para realizar los cambios estructurales necesarios proponemos la realización de un Taller de Planificación Estratégica Participativa que incluirá el diseño de un nuevo organigrama, la elaboración de un manual de funciones y de un plan de trabajo y la concepción e implementación de un sistema de evaluación de procesos y monitoreo.

Dentro del organigrama propuesto, está previsto incluir dos puestos de trabajo específicos para el funcionamiento de la Biblioteca: un Responsable de Biblioteca y un Encargado de Procesos Técnicos y Servicios, que garantizarán la viabilidad en la gestión y administración tanto de la información como de la Biblioteca.

Finalmente se propone elaborar un tríptico informativo que ayudará a los usuarios a conocer los servicios y productos ofrecidos por la Biblioteca y los procedimientos de búsqueda de información.

### **3.3 Viabilidad política:**

Este proyecto tiene viabilidad política en la medida en que se enmarca en la Ley N° 1565 de Reforma Educativa, Artículo 25° de la Educación Alternativa. Estas disposiciones legales proponen incluir de manera intensiva la formación ocupacional y empresarial en la educación primaria y secundaria, para mejorar las condiciones de empleo y auto-empleo de la población juvenil.

Además es importante resaltar que el Proyecto de Redefinición de la Biblioteca forma parte del proyecto mayor, INFOQ actualmente en ejecución, avalado y reconocido como proyecto piloto por el Viceministerio de Educación Alternativa.

Por lo tanto existe un contexto político favorable para su implementación.

### **3.4 Viabilidad económica y financiera:**

El aporte propio del Proyecto Q'haruru cubre los costos de operación y corresponde al 38 % del costo total del proyecto de biblioteca. Por lo tanto

existe un verdadero equilibrio en la repartición de los recursos financieros requeridos para la ejecución de las actividades previstas en el Plan de Acción. Es importante mencionar que habitualmente las entidades financieras exigen cubrir únicamente un 10 ó 20 % de aporte propio para su financiación y el presente proyecto supera con mucho esta obligación.

Por otro lado, es importante señalar que ya se elaboró y presentó al Proyecto Q'haruru, un anteproyecto de redefinición de la biblioteca, el mismo que se encuentra actualmente en gestión ante entidades financieras nacionales e internacionales para la ejecución de los doce meses de trabajo propuesto.

### **3.5 Viabilidad social y cultural:**

El estudio social realizado para la elaboración del proyecto de redefinición de la biblioteca muestra claramente las características sociales y culturales de la población meta, en este caso los usuarios reales y potenciales. En los objetivos del Proyecto mayor INFOQ se plantea la necesidad de un cambio social dirigido a esta población, particularmente en lo que se refiere a las oportunidades de educación escolar y las estrategias de inserción laboral. Consideramos que los objetivos del proyecto de Biblioteca responden a estas líneas de trabajo.

Además, las políticas de selección y adquisición bibliográfica se basarán en el estudio de necesidades estratégicas de información de los usuarios, lo cual coadyuvará a cubrir las demandas de formación y capacitación previstos en los objetivos del INFOQ. Por lo tanto, consideramos que el proyecto tiene viabilidad social y cultural, puesto que responde a las características sociales y culturales de los usuarios.

## CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES

La elaboración del proyecto "Redefinición de la Biblioteca del Proyecto Q'haruru", objeto del presente Proyecto de Grado, respondió a una demanda explícita de la Dirección Ejecutiva del Proyecto Q'haruru, en el marco del proceso de reestructuración por el que atraviesa la institución, con perspectiva en la implementación del proyecto "Instituto de Formación Ocupacional Q'haruru" (INFOQ) por la carencia de recursos humanos especializados en el tema, dentro de su equipo técnico, así como de la voluntad de lograr una propuesta de proyecto enfocado a la rama bibliotecológica.

En el proceso de diagnóstico con informantes clave, se encontraron una serie de problemas y falencias de tipo administrativo y de gestión así como de infraestructura y equipamiento, los mismos que detallamos a continuación:

- La estructura orgánica del Q'haruru no toma en cuenta la funcionalidad de la biblioteca como un verdadero sistema de gestión de la información. Actualmente ésta es considerada como un simple apéndice dentro de la Unidad Operativa de Educación y Capacitación, lo cual frena el logro de sus objetivos y metas.

- El convenio firmado por Q'haruru con escuelas nocturnas, en el marco del Proyecto INFOQ, ha generado un enorme universo de usuarios potenciales, lo que a su vez genera nuevos problemas al momento de ofrecer servicios.
- La ausencia de profesionales bibliotecarios, no permiten orientar la biblioteca hacia una dinámica más profesional y sólida a tiempo de ofrecer servicios de calidad.
- Actualmente la demanda de servicios de información de parte de los usuarios reales y potenciales del Q'haruru y del INFOQ es insatisfecha debido a que la biblioteca carece de una adecuada organización y gestión de la información. Por lo tanto, resulta imperativo readecuarla y adaptarla a las necesidades que plantea este nuevo desafío institucional.
- La ausencia de equipos modernos de computación no permite satisfacer la demanda constante de los NAJTs, de servicios de búsqueda de información (tanto en las bases de datos internas como en Internet), impresión de los resultados de estas búsquedas y reprografía, para poder cumplir con sus deberes escolares.
- La infraestructura de esta biblioteca es inapropiada porque no cuenta con espacios bien delimitados, muebles y equipos adecuados para cumplir con cada una de sus funciones, hecho que ocasiona un constante caos y desorden interno y no permite ofrecer ni ampliar sus servicios, a pesar de contar con una fuerte afluencia de usuarios, tanto internos como externos.

Este proyecto pretende implementar una biblioteca innovadora en el ámbito del Proyecto "Instituto de Formación Ocupacional Q'haruru (INFOQ)", modernizando los sistemas de administración y gestión bibliotecaria, y

adecuando la infraestructura y equipamiento, para responder a las necesidades particulares de los usuarios reales y potenciales.

Tiene metas claras y precisas orientadas a resolver todos y cada uno de estos problemas con la implementación de:

- Herramientas de gestión, mediante un organigrama estructural y funcional, un manual de funciones, un plan de trabajo y un sistema de evaluación de procesos y de seguimiento acorde a los objetivos de la biblioteca.
- Una colección bibliográfica incrementada con un inventario actualizado, un estudio de necesidades estratégicas de información, políticas de selección y adquisición bibliográfica claras y un plan de adquisiciones
- El tratamiento técnico de la información efectuado de acuerdo a las normas vigentes de catalogación, clasificación, indización y condensación bibliográficas.
- Una infraestructura remodelada y equipada de acuerdo a las necesidades prioritarias de los usuarios.
- Productos y servicios acordes a las necesidades tanto de la biblioteca como de los usuarios con la difusión de un tríptico informativo y la puesta en marcha de servicios de referencia, una sala de audiovisuales, servicios de reprografía e impresión de documentos y terminales con acceso a Full Internet.
- Un sistema de seguimiento del uso de servicios y de la demanda de los usuarios.

El proyecto se puede ejecutar en la medida en que fue elaborado a partir de un diagnóstico de situación que comprende estudios en los ámbitos técnico, jurídico, social y de capacidad organizacional, avalados por el Proyecto Q'haruru. No debemos olvidar que la metodología utilizada fue participativa, puesto que los informantes clave fueron seleccionados, tanto dentro del personal y voluntarios de la biblioteca, como de usuarios reales de la misma.

Podemos concluir, que este proyecto es altamente viable, puesto que el treinta y ocho por ciento de su presupuesto está apoyado tanto en los activos fijos como en el aporte del Proyecto Q'haruru.

Por todo esto, tenemos la plena seguridad de que la propuesta de redefinición de la biblioteca responde a los objetivos tanto del Proyecto Q'haruru como del INFOQ, lo cual garantiza su viabilidad institucional.

Este proyecto fue presentado a varias agencias de financiamiento externo y la Agencia de Cooperación Española demostró interés en conseguir recursos financieros para su implementación y lo presentó a la Fundación Josep Comaposada de España y está actualmente en gestión en la Organización de Estados Americanos y el Viceministerio de Educación Alternativa.

---

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTEAGA-FERNANDEZ, Fernando. Manual de Procesos Técnicos para Bibliotecas. La Paz: Ediciones AGAETRA 2000

ATHERTON, Pauline. Handbook for information systems and services. París: UNESCO, 1997. Citada por Fernandez-Aballí, Isidro, 1994

AYLLÓN, Virginia; BRINATI, Rossana. Guía para la Organización de Centros de Documentación. La Paz: Fundación PIEB, 2001

BEAUDOUX, Etienne; DOUXCHAMPS, Francis; De CROMBRUGGHE, Geneviève; GUENEAU, Marie-Christine; NIEUWKERK, Mark. Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo – De la identificación a la evaluación, La Paz: CEP-CIPCA-IEPALA-RURALTER, 1993.

BOJANIC, Alan; CANEDO, María Elena; GIANOTTEN, Vera; MORALES, Miguel Angel; RANABOLDO, Claudia; RIJSSENBEK, Winfried. Demandas Campesinas. Manual para un análisis participativo. La Paz: Embajada Real de los Países Bajos, 1994

CASLEY, Dennis J.; KUMAR, Krishna. The Collection, Analysis, and Use of Monitoring and Evaluation Data, Baltimore, EE.UU: World Bank, 1988.

COX ARANIBAR, Ricardo. El Saber Local: Metodologías y Técnicas Participativas, La Paz: NOGUB COSUDE / CAF, 1996

GONZÁLES PORTAL, Huáscar. Informe de Gestión 1999. Actividades Realizadas en el Proyecto Q'haruru. Documento interno, fotocopia.

GOSLING, Louisa; EDWARDS, Mike. Toolkits – A practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation. Londres: Save the Children, Development Manual 5, 1996

LÓPEZ DE PRADO, Rosario. Construcción, instalación y equipamiento de Bibliotecas. Red Internet [www.geocities.com](http://www.geocities.com). Fecha de actualización 25/04/2000, Fecha de ingreso a la red 11/9/2001

NICHOLS, Paul. Social Survey Methods: A Fieldguide for Development Workers. Development Guidelines N°6, Oxford, Inglaterra: OXFAM, Oxford, 1991

OCEANO UNO. Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Barcelona: Ediciones Océano, 1993

OMS/OPS y Oficina Regional de la OMS para Europa. Glosario de términos técnicos en la economía y las finanzas de los servicios de salud. Washington: OMS/OPS, 1998

OIT. Gestión de calidad en la formación. ISO 9000 y competencia laboral. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización. Red Internet, [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Fecha de actualización en la red 13/08/1995, Fecha de ingreso a la red 20/08/2001.

ORTIZ, José Alberto. Concepto de eficiencia. Red Internet, [www.monografias.com](http://www.monografias.com) sin fecha de actualización en la web, fecha de ingreso a la red 20/08/01

PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ. Testimonio N° 16, 1998. Protocolización de documentos relativos a modificación de estatutos del Proyecto Q'haruru. La Paz, 1998.

PROYECTO Q'HARURU. Programa de fortalecimiento educativo de niños trabajadores lustrabotas. La Paz: Muela del Diablo, sff.

PROYECTO Q'HARURU. Un presente más digno para un mañana mejor: una propuesta con los maestros para transformar la escuela nocturna. La Paz: SIERPE Publicaciones, 2000

PROYECTO Q'HARURU. Organigrama. La Paz, Documento interno, fotocopia, 2001

ROMO BECERRILLO, Andrés. Concepto de proyecto. Red Internet [www.fortunecity.com](http://www.fortunecity.com) Fecha de actualización en la Web: 29/9/1999, Fecha de ingreso de la Web: 21/08/2001

ROBBINS, Stephen. Administración. México: Prentice, may. 1994

STONER, James. Administración. México: Prentice, may, 1994

## 2. BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEA. Manual Gestión del Ciclo de un Proyecto – Enfoque Integrado y Marco Lógico. Bosrand, Holanda: CCE, Serie Métodos e instrumentos para la Gestión del Ciclo de un Proyecto, 1993

CIRAD – SAR. L'Appui aux Producteurs Locaux – Guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements. París: Karthala, 1994

CURRAS, Emilia. Información-Ciencia de la Información como Sistema en Interacción Dialéctica. Infolac. Vol 8, No. 3, Jul-Sep/95.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill, 1989.

FERNANDEZ-ABALLI, Isidro. La gerencia de los servicios bibliotecarios y culturales. Infolac. Vol 7, No. 3. Jul-Sep/94. (5)

FOREST, Woody Horton. The concepts and trends of information resources management. FID News Bulletin, Vol 41, No. 4, 1992. Resumen de CLADES. Cuarta Reunión Regional sobre Gestión de Información. Lima, Perú, 1994. (8)

GEILFUS, Frans. 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo. Diagnóstico, Planificación, Monitoreo, Evaluación. San Salvador, El Salvador: Prochate-IICA, 1997

GIL URDICIAN, Blanca. Papel del documentalista en el proceso de gestión de la información en las organizaciones. Revista Ciencias de la Información. Vol 23, No. 2, 1992. (7)

KLIKSBERG, Bernardo. ¿Cómo será la gerencia en la década del 90?. Santiago de Chile, 1991. (2)

KOVACEVIC, Antonio. La transformación de las organizaciones en la era de la información. Santiago de Chile, 1993. (1)

KUBATOVA, V. y FOGL, J. La base teórica de la información: Sobre el tema de la ciencia de la información. Montevideo: CINTERFOR, 1977.

LYTLE, Richard. Information Resource Management: 1981-1986. Annual Review of Information Science and Technology (ARIST), Vol. 21, 1986. Citado en el documento del Proyecto Red de Redes CEPAL/CLADES/ALIDE. Cuarta Reunión Regional sobre Gestión de Información, Lima, Perú, 1994. (9)

MIJAILOV, A.I. y GUILIAREVSKY, R.S. Curso introductorio de Informática/Documentación. Fundación Instituto Venezolano de Productividad. Caracas: fotocopias, 1973.

NOVEMBER, Andrés. Nuevas tecnologías y transformaciones socioeconómicas. Madrid: IEPALA, 1994. (10)

PAEZ URDANETA, Iraset. ¿De qué hablamos cuando hablamos de información?. Infolac. Vol. 4, No. 1. Ene/Mar/91.

PAEZ URDANETA, Iraset. Las diez principales tendencias actuales de la información. Infolac. Vol 6, No. 2. Abril-Jun/93.

PAEZ URDANETA, Iraset. ¿Qué es la gestión de información?. Infolac Vol 3, No. 4. Oct-Dic/90.

RURALTER. Seguimiento y Evaluación en Proyectos de Desarrollo Rural. Lima: CICDA, RURALTER No.6, 1990

SILVERIO, Manuel y BALDWIN, Carlos. Como dominar la economía empresarial. Madrid : PLAYOR, 1991.

SIMARD, Gisèle. Animer, Planifier et Evaluer l'Action. La Méthode du "Focus Group". Laval, Canadá: Mondia, 1989

TICHY, Noel M. Revolutionize your company. Fortune. December 13, 1993. Citado en el Documento del Proyecto Red de Redes. Cuarta Reunión Regional sobre Gestión de Información, Lima, Perú, 1994.