

**¿Cuál es la territorialidad de la Cultura? Posibilidades del enfoque territorial en las políticas culturales. El caso de la Estrategia Regional de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.**

**Carlos Andrés González Ávila**

**Escuela Superior de Administración Pública  
Maestría en Administración Pública  
Bogotá  
Marzo de 2024**

## Tabla de contenido

Introducción.....	3
Justificación.....	8
Planteamiento del Problema.....	10
Objetivos.....	13
Marco conceptual.....	14
1. Contexto histórico y desarrollo de la Estrategia Regional (ER) de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP).....	28
1.1. Creación del Ministerio de Cultura: Ley 397 de 1997.....	28
1.2. Organización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas: Ley 1379 de 2010....	31
1.3. Evolución de la Estrategia Regional.....	35
2. La descentralización de la estructura de la Estrategia Regional: aproximaciones a concepciones propias del enfoque territorial, la territorialización y la gobernanza cultural.	65
2.1. El modelo descentralizado de la Estrategia Regional.....	65
2.2. Gestores de nodo y mentorías: nuevos roles de la Estrategia Regional.....	71
2.3. El enfoque territorial en la Estrategia Regional.....	81
2.4. Gobernanza: algunas anotaciones para la proyección de la ER.....	89
3. Lecciones aprendidas y recomendaciones para la territorialización de la Estrategia Regional.....	98
3.1. Lecciones aprendidas.....	99
3.2. Recomendaciones.....	100
3.3. Recomendaciones sobre procesos generales.....	103
3.4. Roles nuevos de la ER.....	104
3.5. Enfoque territorial y acciones de territorialización:.....	105
Conclusiones.....	109
Bibliografía.....	128

*A mi Flaco, compañero de cuatro patas. A su mirada que no volveré a encontrar en esta vida y que me acompañará siempre.*

## Agradecimientos

Este trabajo, aunque de mi autoría, es fruto de la comunión de personas, condiciones, seres e historia que no serían posibles sin la presencia colectiva de todo ello en mi vida. Debo agradecer en primer lugar a mi familia, a las mujeres que han dado ejemplo tenaz del amor y el trabajo, sin ellas sería imposible haber llegado hasta donde lo he hecho. Y están también allí presentes todas y todos mis muertos que me acompañan y me enseñan constantemente.

Agradezco a mis amigos que, como dice el poeta, si no fueran una legión de ángeles clandestinos ¿qué será de mí? Especialmente a Bibián Cárdenas, Howard Rojas y Ángela Mesa quienes me acompañaron en los momentos más decisivos y nutrieron el proceso investigativo con observaciones agudas y profundos diálogos y discusiones. A su vez, agradezco a todos los amores que surgieron, que se transformaron y a aquellos que se mantuvieron a lo largo de estos años.

A la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, a la Estrategia Regional y a Sandra Suescún no sólo por haberme permitido investigar sino por confiar en mí para asumir el rol de liderazgo en su equipo. Sin ello los aportes que hace este trabajo tanto a la administración pública como al campo bibliotecario del país no hubiese sido posible. Y esto, a su vez, se lo debo a los y las trabajadoras de la cultura que a lo largo y ancho de Colombia siguen sembrando y cuidando semillas que pueden llevarnos a un presente y futuro más amplio, generoso y digno, incluso en las condiciones adversas que la violencia y la desigualdad se empeñan en mantener. Merece una mención especial Alejandra Rincón, no nos alcanzó la vida para discutir y aprender mutuamente de nuestras perspectivas alrededor de las bibliotecas y la mediación. Sin embargo, el corto trayecto que caminamos en la Estrategia fu suficiente para que su ejemplo y su sonrisa calaran hondo en quienes la conocimos.

Debo agradecer a la Biblioteca Agroecológica El Uval, comunidad bibliotecaria y lugar que ha sido el crisol donde se hemos y he forjado preguntas y encontrado caminos sobre lo que un proyecto cultural y comunitario puede y debe hacer para el cuidado de la vida en común. Sin él mis posturas éticas sobre la academia, la política y lo público no serían las mismas ni serían tan profundas las inquietudes y búsquedas que me habitan.

Sin la educación pública, y más extensamente, sin lo público no hubiese podido construir un camino profesional ni encontrado las posibilidades laborales y académicas que me permitieron llegar hasta aquí. Espero que esta investigación retribuya en alguna medida el esfuerzo colectivo que representa mantener estos caminos abiertos para tantas que, como yo, buscan posibilidades de construir proyectos de vida más dignos.

Finalmente, agradezco dos cosas más, la presencia de la selva, del tabaco y la coca, como compañía espiritual permanente en el camino de vida que he elegido. Y a mí mismo,

por confiar en las decisiones tomadas y no haberme rendido ante las múltiples dificultades que emergieron una y otra vez a lo largo de este proceso.

## Introducción

El presente trabajo podría suscribirse en la larga tradición de estudios sobre políticas culturales que se ha dado en América Latina, su aporte, aunque acotado, consiste en analizar y proponer cómo estas son territorializadas por parte del Estado. Al estar en el marco de la administración pública como campo de conocimiento, la preocupación no gravita tanto en el componente político o de discusión histórica, o de las ciencias sociales, sino en uno fundamental pero menos estudiado: el de la acción pública.

Es preciso mencionar que el caso estudiado es el de la Estrategia Regional (ER), proyecto a cargo de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, en el contexto de reestructuración organizativa iniciado en el 2024 que consiste en el tránsito de una lógica centralizada a una descentralizada. Es decir, la pregunta por cómo se territorializan las políticas culturales se hace más concreta al preguntarse por cómo se territorializa y cómo puede territorializarse la Estrategia Regional en este nuevo esquema.

Para ello la investigación se ha estructurado en tres capítulos y dos apartados. Inicia presentando un marco teórico, sintético, donde se exponen, analizan y proponen definiciones ajustadas al contexto de la Estrategia Regional de tres categorías: enfoque territorial, políticas culturales y gobernanza cultural. A continuación, se encuentra el primer capítulo, dedicado a reconstruir el desarrollo histórico de la ER, partiendo de la normatividad en materia cultural que regula la acción de las bibliotecas públicas en cabeza de la Biblioteca Nacional de Colombia (BNC), hasta el momento previo al cambio de modelo organizacional. Para ello, se valió de la revisión documental y de aplicación de entrevistas a personas que hicieron o hacen parte de la Estrategia.

El segundo capítulo se dedica, en un primer bloque, a analizar la estructura actual, es decir, al modelo descentralizado, iniciando con una descripción general para luego profundizar en los nuevos roles ya no sólo describiéndolos sino también analizándolos en términos de dificultades, retos y fortalezas detectadas por las personas que ejercen estos cargos. Este análisis se logra cruzando las obligaciones de los roles con entrevistas hechas a varias de las personas que los ocupan. El segundo bloque retoma las categorías de enfoque territorial y gobernanza cultural con el objeto de robustecerlas y complementarlas aprovechando las nociones construidas por el equipo de la Estrategia Regional y la elaboración de documentos como los Proyectos Regionales Bibliotecarios (PRB). Para el caso de la segunda categoría se darán recomendaciones al respecto en el mismo apartado.

El tercer y último apartado está en función del momento proyectivo, es decir, las de las recomendaciones que cubren aspectos como procesos: planeación, liderazgo, gestión administrativa y de la información; roles, particularmente reflexiones y orientaciones sobre los cargos nuevos: gestores territoriales y mentorías técnicas; y, finalmente, acciones de

territorialización en el sentido de lo que se proyecta hacia los territorios y agentes que acompaña la Estrategia Regional.

En cuanto al diseño metodológico esta investigación se basó en el estudio de caso como una de las metodologías de carácter cualitativo existentes en el campo de las ciencias sociales y, específicamente, de la administración pública. Su pertinencia radica en características como ser una perspectiva desde la cual se han estudiado las organizaciones, se implica quien investiga con el caso estudiado, particularmente se resalta la posibilidad de generar propuestas para la toma de decisiones (Ramírez, M., Rivas, E. y Cardona, Claudia., 2019), examina un fenómeno nuevo en el contexto en el que emerge, utiliza fuentes variadas y genera análisis desde múltiples perspectivas lo que permite integrar conceptos y categorías de distintas disciplinas (Martínez, P. 2006).

Frente a las fuentes primarias usadas y las técnicas empleadas están las entrevistas semiestructuradas, observaciones directas, así como la experiencia de quien investiga al ser parte del fenómeno estudiado. Las secundarias se centraron en la revisión documental de normas, leyes, planes y políticas públicas del sector cultura, documentos internos de la Estrategia Regional como informes y lineamientos técnicos y textos teóricos.

## **Justificación**

A manera de situar a quien lee esta investigación es preciso mencionar que quien investiga asumió el rol de Líder de la línea técnica de Lectura, Escritura y Oralidad de la Estrategia Regional adscrita a la RNBP, y ha trabajado en el sector de bibliotecas públicas desde el 2014 en diferentes períodos, entidades e instancias. De hecho, haber ingresado a cargos de orden misional y administrativo fue el detonante para acercarse al estudio de la Administración Pública y, desde allí, analizar la lógica territorial que subyace al sector Cultura. Lo anterior para decir que las preguntas elaboradas, el acceso a la información, los objetivos planteados, entre otras, hacen viable el ejercicio investigativo y, además, configuran una etapa dentro de un camino construido en el campo de lo público y lo cultural estatal.

La presente investigación tiene tres aportes que la hacen pertinente y necesaria, el primero tiene que ver con sumar desde y al campo de la administración pública reflexiones y propuestas de acción pública al sector cultura, y específicamente al campo de las políticas culturales (PC) que tiene una tradición propia en la investigación social en América Latina; el segundo, consiste en analizar y conceptualizar las lógicas territoriales y organizacionales que ha tenido la Estrategia Regional a lo largo de su historia en el marco de cambio al modelo descentralizado; el tercero, tiene que ver con detectar debilidades y ofrecer recomendaciones alrededor de la territorialización, la gobernanza cultural y el modelo organizacional a la ER.

Ana María Ochoa (2002) en su texto “Políticas culturales, academia y sociedad” señala varios aspectos importantes del estudio de las PC en América Latina, de ellos es relevante resaltar al menos tres, el primero, la existencia de una tradición intelectual en nuestra región del estudio de este campo, el segundo, las diferencias con la tradición estadounidense pues, por un lado, existe una distinción semántica ya que en el caso de EE.UU. se habla de “las políticas de la cultura” mucho más cercanas al texto como foco de estudio y, una segunda diferenciación radica en el hecho de que los académicos norteamericanos han analizado esta problemática desde la academia, en contraste, la intelectualidad latinoamericana ha llegado a ejercer cargos gubernamentales, por tanto hay una mirada desde el Estado, o al menos desde los gobiernos, y no sólo externa a estos ámbitos, el tercero, es la compleja relación entre academia, PC y sociedad, es decir, las tensiones y conceptualizaciones diversas que emergen de los contextos particulares de América Latina a la hora de analizar estos tres elementos en conjunto.

Particularmente se ha identificado que si bien quienes han teorizado en América Latina alrededor de las políticas culturales han hecho parte de gobiernos no se evidencia una conceptualización desde el campo administrativo. Justamente ha existido mayor preocupación por la dimensión política de las PC, configurándose debates críticos desde la sociología, la antropología, los estudios culturales, las ciencias políticas, entre otras disciplinas, pero no en cambio desde el lugar que ocupa la acción administrativa. Para el

interés de esta investigación se revisaron textos que abordaron el enfoque territorial donde se resaltan reflexiones o estudios de caso como el Proceso de Paz en Colombia o el Sector Agrario en Argentina, de nuevo el sector Cultura o las PC no han hecho parte de estos estudios académicos de corte administrativo enfocados en “lo territorial.”

Por lo anterior puede deducirse que un primer aporte del presente trabajo consiste en traer las políticas culturales al campo del pensamiento administrativo y del Estado y sus organizaciones desde un punto de vista puntual: la relación entre estas y su dimensión territorial. Logrando así sumar a la tradición latinoamericana la perspectiva administrativa para acercarse a esta problemática y discusiones de las PC.

Partiendo del hecho de una interacción mínima entre el pensamiento administrativo y la problemática de las PC en América Latina y en Colombia tiene cabida un segundo aporte del presente trabajo: aproximarse críticamente a la relación entre políticas culturales y territorio, más específicamente, a pretender conceptualizar la territorialidad de las políticas culturales, y no sólo como política pública. Lo novedoso no radica en estudiar tal relación sino en hacerlo desde el campo administrativo. Este último ha cimentado la problematización de lo territorial, Debuyst, F (2009), propone un modelo de gestión en red como respuesta institucional a las necesidades locales; Rofman, A (2016) y Couto, B; Foglia, C y Rofman, A. (2016) proponen integrar territorio, participación y políticas públicas como una triada conceptual holística necesaria para fortalecer la acción administrativa y hacerla pertinente; Sánchez, P (2020) analiza las transformaciones institucionales al apropiarse el enfoque territorial registrando en su análisis las resistencias de cargos medios y de equipos territoriales del Instituto Nacional Técnico Agrario en Argentina, esto por mencionar algunas de las vías con que se viene estudiando el territorio.

En ese sentido, avanzar en la comprensión de la territorialidad de las PC en Colombia implica fortalecer la acción administrativa de este sector, revisar los sentidos de este y proponer un horizonte común que oriente a gobiernos y servidores públicos en el diseño e implementación de las políticas culturales. Esto, además, otorgaría una mayor autonomía y pertinencia al permitir reconocer las particularidades propias del sector y dar respuesta a los desafíos y problemáticas particulares de la cultura. Lo anterior no busca generar un ensimismamiento con otras dimensiones que no sean la cultural, sino consolidar una base propia para agenciar diálogos mucho más efectivos pues termina constituyéndose una autoconsciencia de la propia práctica administrativa cultural.

El tercer derrotero pretende asumir las implicaciones de la acción administrativa, es decir, de actuar en la realidad desde el lugar de lo público, estatal y gubernamental, por ello el tercer objetivo es proponer la operacionalización del enfoque territorial en las PC. Sin embargo, esto último debe situarse contextualmente para comprender los alcances de la investigación. De entrada, es necesario mencionar el cambio político que representa el actual gobierno en Colombia que instaaura lógicas distintas en tanto da prioridad a la participación y enfoca sus esfuerzos en regiones de menor incidencia estatal. Esto por mencionar algunas

de sus características. Específicamente, y por el interés de este trabajo, resalta el cambio de concepción del Ministerio de Cultura al transformarse en el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. A su vez, esta entidad ha elaborado el Plan Nacional de Cultura “Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la Paz 2024-2038” así como, basándose en procesos participativos, de diagnósticos del sector entre otras.

Es de resaltar cómo este plan integra enfoques como el biocultural y el territorial, además, tiene la vocación de tener una mayor incidencia en escalas locales previendo una implementación diferenciada en cada territorio. Por tanto, la propuesta de operacionalización de esta investigación se da en el marco de una transformación institucional y de una orientación política distinta a la de planes anteriores, en tal medida, el equipo de la Estrategia Regional de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas representa una oportunidad de renovar apuestas organizacionales apalancadas en un carácter doble del territorio: el político y el de la acción administrativa.

En síntesis, los tres derroteros mencionados pretenden dar un aporte desde el pensamiento administrativo a necesidades conceptuales del sector cultura y aportar a la construcción de modelos más eficaces de la acción administrativa en la coyuntura actual que vive la Estrategia Regional, pretendiendo así sumar a detectar y resolver problemas puntuales de este proyecto. Es, además, una oportunidad para que la administración pública muestre su relevancia como factor de cambio y cuerpo de conocimiento que debe ser cada vez más apropiado por quienes ejercen funciones públicas desde distintos cargos y ámbitos. Finalmente, constituye un llamado al sector cultural para que amplíe sus discusiones al campo de la acción administrativa lo que implica ponerse de cara a las necesidades territoriales y no sólo a las necesidades de los actores que integran el sector.

## **Planteamiento del Problema**

El Estado, cualquiera sea su tipología, tiene una relación permanente, si es que no es la fundamental, con el territorio. Este último no se reduce a una porción de suelo y aguas, a lo material, sino que en él existen expresiones inmateriales como la educación y la cultura. A su vez, en el núcleo del territorio, como categoría y realidad, está el poder. En la Constitución Política yace su principio de legitimidad y en ella se refleja la complejidad del territorio que es administrado. Para esta investigación es fundamental mantener el diálogo constante con los elementos antes señalados.

En Colombia el Estado se organiza en diversos sectores que usualmente se asocian con ministerios determinados, por ejemplo, el sector defensa está bajo la tutela del Ministerio de Defensa, el sector económico se relaciona con el Ministerio de Hacienda, sin embargo, y esto es nodal, en la realidad, en el territorio no existen divisiones tajantes, sino que se traslapan varias o todas las dimensiones denominadas como “sectores”. En ese sentido la organización estatal o administrativa del Estado secciona la realidad para actuar, el territorio, por el contrario, integra.

De lo anterior se puede deducir que no hay acción estatal que no tenga relación con el territorio, aunque probablemente existan acciones o dimensiones no estatales que se den en él. Es decir, el territorio es transversal al Estado, aunque este pueda ser marginal o ausente en algunas relaciones, por ejemplo, las íntimas, las culturales, las de la costumbre o tradición. Ahora bien, ¿el Estado comprende y actúa territorialmente de la misma manera? La respuesta es negativa en tanto a una misma realidad responde de manera compartimentada, por ello para Hacienda, Defensa, Cultura, etc., el “territorio” tendrá un lugar, una concepción, una funcionalidad y unos objetivos particulares. Analizar las distintas comprensiones excedería las posibilidades de esta investigación, por ello se ha decidido tomar el sector Cultura como estudio de caso.

Antes de revisar en detalle el caso vale la pena pensar en la “transversalidad de la territorialidad”. No existe un “Ministerio del Territorio” pues todos responden a una sola nación, por tanto, a un territorio acotado. Hay, no obstante, en varios o todos los ministerios dependencias de asuntos territoriales, Consejería para las Regiones en el caso de Presidencia, oficinas departamentales o municipales, en fin. Lo cual demuestra una lógica *escalar* en el actuar Estatal. La escalaridad es una propiedad del espacio y, más específicamente, del espacio geográfico. Puede decirse que el territorio es *escalarmente*, integra escalas. Así mismo el Estado se ha organizado y actuado en ámbitos que van de lo global a lo local. A esto lo podemos denominar lógica vertical.

Ahora bien, organizarse en diferentes escalas no es la única manera en cómo se ha respondido o intentado responder a la complejidad territorial. La sociedad también se ha seccionado agrupando por afinidades y referencias, población afrodescendiente, víctima del conflicto, indígena, de orientaciones sexuales diversas, juventud, entre otras. A estas otras secciones el Estado ha respondido utilizando enfoques: de género, afro, multicultural, de derechos y, emerge de manera singular, el enfoque territorial. Cuando se habla de enfoques

se está hablando de la lógica horizontal. Esto porque en cada escala (nación, departamento, municipio, vereda, etc.) pueden aplicarse estos enfoques según sea pertinente, y esta división de la población no coincide con un límite geográfico, en un barrio, por ejemplo, uno o varios enfoques son válidos porque sus habitantes son comunidades afrodescendientes con orientaciones de género diversas que conviven, a la par, con familias víctimas de desplazamiento forzado.

¿Por qué aparece el territorio como un enfoque? ¿Acaso el territorio es una condición económica, cultural o identitaria? La respuesta es sí y sólo sí en tanto reúne todas las condiciones. Por ello no basta con la lógica horizontal o vertical, es necesario actuar en ambas. Lo que pretende este enfoque es comprender la complejidad territorial en una escala determinada. Mirado de otro modo, el enfoque territorial le daría pertinencia a los otros enfoques y podría integrarlos.

Tratada la dimensión espacial y concretada en el enfoque territorial es preciso abordar al sector cultura como segundo elemento del problema y que funge como acotamiento de la investigación. En principio vale la pena revisar el lugar que en la Constitución Política de 1991 tiene la cultura; en el artículo 70 se manifiesta que “el Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos” y que esta “en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad.” En el artículo 71 menciona que “los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura.”

Como se ve hay, por un lado, una función de la cultura como fundamento de la nacionalidad, es decir, de la identidad territorial nacional que no es única sino diversa, y, por otro lado, hay un deber del Estado en garantizar el acceso a la cultura y fomentar su integración en los planes de desarrollo económico. Para la exposición del problema nos es relevante este segundo aspecto sin dejar de tener en mente al primero.

Si el Estado debe garantizar el acceso a la cultura a toda la ciudadanía es preciso que identifique en qué condiciones y de qué manera puede hacerlo. Es el Ministerio de Cultura quien deba organizar los recursos e idear las maneras en las cuales se cumpla con dicho objetivo. Ejemplo de ello es la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, quizá la infraestructura cultural más grande del país y de la cual se toma el estudio de caso: la Estrategia Regional.

Todo lo anterior permite llegar a la siguiente hipótesis, el enfoque territorial es una vía para analizar la territorialización de las políticas culturales siendo una vía para que las instituciones y la acción pública sean pertinentes, y por tanto legítimas, en los territorios.

De lo anterior se desprende la siguiente pregunta ¿Cómo se territorializa la Estrategia Regional en su fase de reestructuración organizacional durante el año 2024? Con ella se delimita el escenario o estudio de caso donde se analizará la hipótesis anteriormente planteada.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Generar una propuesta conceptual y operativa de territorialización para la Estrategia Regional de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.

### **Objetivos específicos**

- Conceptualizar la territorialización de la Estrategia Regional de la RNBPN como caso del sector cultura.
- Identificar elementos comunes, en clave de gobernanza cultural territorial, en la territorialización de los Proyectos Regionales Bibliotecarios elaborados por la Estrategia Regional en su fase de reestructuración durante el 2024.
- Sugerir ajustes y proyecciones para la territorialización de la ER de la RNBPN para futuras vigencias.

## **Marco conceptual**

Las categorías que sustentan esta investigación abordan tres dimensiones: la territorial, la de las políticas culturales y la de la gobernanza cultural. En este apartado se presentará el núcleo de cada concepto, sin embargo, su desarrollo pleno se logrará gracias al cruce con la experiencia institucional encarnada en los distintos roles que componen la Estrategia Regional (ER), esto se dará a lo largo del segundo y tercer capítulo.

La razón por la cual se precisa de este enfoque metodológico, es decir, del cruce de la teoría con el análisis de documentos y de la experiencia de la ER no es caprichosa en tanto los conceptos aquí tratados precisan de ser situados y contextualizados, además, su desarrollo teórico es limitado a pesar de un uso profuso de términos como “enfoque territorial” o “gobernanza.” Por tanto, se hace necesario encontrar una ruta metodológica que permitan robustecer el cuerpo conceptual que sustenta la acción pública de la ER.

La dimensión territorial será abordada desde el concepto de enfoque territorial, esta categoría se sustenta en dos asuntos, el primero, relacionado con la pregunta misma de esta investigación que busca comprender cómo se territorializan las acciones y propósitos de la ER, y por otro, porque hace parte de la justificación de la reestructuración de la Estrategia Regional.

Las políticas culturales se constituyen en una segunda dimensión, su uso permite darle un nicho teórico propio a la acción del Estado en el campo cultural, en este caso acotado al de las bibliotecas públicas. Responde, además, a la entrada en vigor del Plan Nacional de Cultura (PNC) 2024-2038 y al proceso de elaboración e implementación del Plan Nacional de Lectura, Escritura, Oralidad y Bibliotecas (PNLEOB) 2022-2026<sup>1</sup>. Es decir, permite un marco de sentido que interlocute con dos políticas que cobijan a la Estrategia Regional.

Finalmente, la tercera dimensión, la de la gobernanza cultural, pretende aportar bases teóricas a ejercicios que despliega, acompaña o puede impulsar la ER. Más específicamente, busca traducir la idea de gobernanza cultural que postula el PNC a las condiciones y propósitos de la Estrategia Regional. Lo que sigue es la profundización en cada concepto en el mismo orden expuesto anteriormente.

### **La dimensión territorial**

---

<sup>1</sup> Quien desarrolla esta investigación viene participando, a lo largo del segundo semestre de 2024, de las mesas técnicas de construcción del documento del PNLEOB.

Para llegar a una propuesta de qué se entiende por enfoque territorial es necesario, primero, abordar de manera general la idea de espacio, y luego, acercarse a la categoría de territorio y de otras nociones que lo complementan.

El espacio, bien sea en términos de los fenómenos físicos o sociales, es un elemento determinante y determinado. Para que algo exista necesita de tiempo y espacio. Es imposible eludir esos dos elementos de cualquier experiencia, incluso si esta última es imaginada o pensada. Sin embargo, para los propósitos de esta investigación, es necesario esclarecer qué se concibe por espacio, y por qué hablar en términos de territorio, territorialidad y multiterritorialidad es pertinente y necesario.

Puede afirmarse que lo territorial es una característica de lo espacial. No obstante, no todo espacio es territorio o es territorializado. Que una roca, un árbol, un objeto cualquiera, ocupe una porción de espacio no quiere decir que esté actuando en él, básicamente, sólo lo está ocupando en términos físicos. A ese espacio como contenedor de objetos no se está haciendo referencia. Se adopta el legado de Lefebvre (1974) que consiste en concebir al espacio como una producción social.

El espacio socialmente producido tendrá el cariz de la sociedad que lo produce, partiendo de bases marxistas, la forma espacial tiene estrecha relación con el modo de producción que determina las relaciones sociales de producción. Por tanto, el espacio no es estático, sino que se construye históricamente y en él, a la vez que se sedimentan los procesos históricos, se crean y reproducen las relaciones sociales. Es así como el espacio, desde esta concepción, no es pasivo sino activo y relacional.

Ahora bien, para comprender cómo se territorializan las políticas culturales, es decir, cómo estas se hacen presentes en el espacio y ayudan en su producción, se necesita partir del hecho de que es el Estado quien lidera la construcción e implementación de esas políticas. Y esto, a su vez, implica considerar al poder como factor característico del Estado. El territorio, entonces, es la categoría y aspecto capaz de sintetizar de manera compleja las relaciones sociales que emanan del poder, o poderes, que bien pueden articularse, traslaparse o entrar en conflicto.

A propósito del territorio, Sacks (1986, citado por Haesbaert, 2013) afirma que este “(...) es todo espacio que tiene el acceso controlado; por lo tanto, desde el momento en que se controla espacial y materialmente el acceso de algún flujo (sea de mercancías, de personas o de capital), se está transformando el espacio en un territorio.” (p.18)

Como se ve es una definición política y centrada en la capacidad de control de flujos. Este es un punto de partida para acercarse al territorio. Si algo hace el Estado, o pretende hacer, es controlar el espacio nacional u otros de su interés, donde ejerce tutela. Toda relación estatal es relación territorial en un sentido fundamentalmente político. Haesbaert (2013)

afirma, justamente, que cuando se mira al espacio desde una perspectiva de poder se está definiendo y observando un territorio (p.20).

En síntesis, el territorio es asumido en esta investigación como un aspecto de las relaciones sociales que producen un espacio determinado desde la perspectiva del poder. O, visto de otra manera, son relaciones de poder que se proyectan en el espacio social produciéndolo y siendo producidas por él.

Si el territorio es el producto de la entrada en conflicto, de la coincidencia o articulación de las relaciones de poder, la territorialidad sería la forma particular en que se manifiestan esos relacionamientos. ¿Cuál sería entonces la territorialidad del Estado? La pregunta, hecha en singular, está mal formulada puesto que el control estatal del espacio social<sup>2</sup> es diverso, o incluso, más que el control—pues no es lo único que caracteriza al Estado—, la presencia estatal es múltiple. En ese sentido, la territorialidad de las políticas culturales es una de las tantas formas que tiene el Estado de territorializarse.

Territorialidad es, por tanto, el conjunto de prácticas cotidianas que tienen los actores para apropiarse, controlar y producir un territorio. El Estado al contar con distintas formas de territorialidad termina por configurar una “multiterritorialidad<sup>3</sup>estatal.” Ahora bien, parafraseando a Haesbaert, el concepto de multiterritorialidad da cuenta de una diversidad de relaciones entre territorialidades diversas en un mismo territorio o, incluso, de distintos territorios en un mismo espacio geográfico.<sup>4</sup>

Haesbaert también se referirá al Estado y a la propiedad privada como una forma de multiterritorialidad escalar *in situ*, es decir, cómo en un mismo lugar lo global, lo nacional, lo estatal (departamental en el caso colombiano), municipal, es configurado simultáneamente por todas estas escalas. La característica escalar es central para interpretar las relaciones que producen los fenómenos socioespaciales.

En ese sentido, es decir en el de comprender cómo el Estado territorializa sus propósitos y acciones, es necesario acercarse al enfoque territorial como concepto. Un antecedente fundamental y reciente para nuestro país es el *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera (2016)* producto de los diálogos de paz sostenidos entre las extintas FARC-EP y el Estado, donde comprenden al enfoque en mención como una forma de

“(…) reconocer y tener en cuenta las necesidades, características y particularidades económicas, culturales y sociales de los territorios y las comunidades, garantizando la sostenibilidad socio-ambiental; y procurar implementar las diferentes medidas de

---

<sup>2</sup> El uso de espacio social en esta investigación se da como sinónimo de territorio.

<sup>3</sup> Como se verá, no toda multiterritorialidad es estatal, de allí que se haga una necesaria diferencia con el concepto más general de multiterritorialidad.

<sup>4</sup> Espacio geográfico es sinónimo de espacio social, o lo connota. Puede definirse como la porción del espacio físico que ocupa la sociedad humana. Allí donde haya relaciones humanas hay espacio geográfico.

manera integral y coordinada, con la participación activa de la ciudadanía. La implementación se hará desde las regiones y territorios y con la participación de las autoridades territoriales y los diferentes sectores de la sociedad.” (p.6)

Como puede verse, en el extracto anterior no es posible identificar una definición clara de enfoque territorial, de hecho, no indica qué es sino, más bien, qué elementos lo componen.

Por otro lado, autores como Fernández, J, Fernández, M & Soloaga, I (2019), Sepúlveda, S. (2003), Peñaranda, I (2022), coinciden en ubicar una relación profunda entre el enfoque territorial y el desarrollo rural, así como con sectores productivos o de seguridad antes que con el sector cultura o con las políticas culturales.

Dentro de los estudios del enfoque territorial desde el sector agrario resalta el trabajo de Sánchez Macchioli (2020), pues va a describir cómo la adopción de este enfoque genera cambios organizacionales en las instituciones, es decir, no sólo implica cambios en la lógica de la acción externa, es decir, de las instituciones al territorio, sino también una interna, que responde a los estímulos del o los territorios.

En el marco de esta investigación, el enfoque territorial es entendido como una perspectiva que puede utilizar el Estado y sus instituciones para analizar la realidad en términos de las relaciones multiescalares de poder—territorialidades y multiterritorialidad— y los actores que las despliegan en un territorio determinado con el propósito de territorilizar sus propósitos, recursos y estructuras buscando eficiencia y pertinencia en ese proceso.

El enfoque territorial en esencia integra, en lugar de segmentar como sucede con enfoques como el sectorial, esto se debe a tener como sustento conceptual al territorio lo cual conlleva asumir el carácter de síntesis y complejidad de esta categoría. Es decir, implica pensar y actuar en función de relaciones multiescalares de poder (territorialidades) que se traslapan, complementan u oponen, o incluso, todas estas posibilidades al mismo tiempo (multiterritorialidad) en una determinada porción del espacio geográfico.

Además, este enfoque se caracteriza por su transversalidad que deviene de una realidad objetiva: no hay acción del Estado que no tenga una dimensión territorial.<sup>5</sup> A manera de comparación, el enfoque de derechos es también transversal, sin embargo, se asume así por una necesidad de legitimidad política: el Estado de derecho, en todas sus acciones, debe garantizar el goce y acceso a los derechos, o propender por ello. No obstante, el enfoque territorial permite un punto de mira desde la acción, desde la operatividad, sin que se despoje de su carácter político.

---

<sup>5</sup> De hecho, no hay acción humana que no dependa de las dimensiones de espacio y tiempo. Sin embargo, al estar en el marco de la producción social del espacio, es necesario hablar en términos de territorio y territorialidad.

Puesto de otra manera, mientras el enfoque de derechos parte de una acción afirmativa, “el Estado debe garantizar derechos”, el territorial parte de preguntar: “¿cómo garantizar esos derechos de manera pertinente y eficaz en el marco de unas relaciones sociales y de poder en un determinado territorio?”

En resumen, el enfoque territorial es integrativo y posibilita sintetizar, aunque de manera compleja, la realidad al comprenderla como un producto de la interacción de múltiples relaciones de poder, es decir, de múltiples territorialidades, lo que a su vez habilita a las instituciones a actuar de manera más pertinente y eficaz. Este actuar no es otra cosa que el Estado territorializándose, es decir, llevando a que sus abstracciones—políticas públicas, por ejemplo— se concreten en acciones.

Lo dicho hasta este punto permite tener una base suficiente que se irá complementando con los análisis de las experiencias y documentos que tienen lugar en la Estrategia Regional. De tal suerte que lo expuesto se irá nutriendo, complementando y desarrollando en próximos capítulos.

## **Cultura y políticas culturales**

Darle tratamiento conceptual a la cultura es una tarea bastante compleja y nunca definitiva. De allí que sea necesario empezar con una advertencia: las conceptualizaciones aquí incluidas y las que se proponen se dan desde la perspectiva estatal en tanto se habla desde el lugar de la administración pública. Por tanto, esa es su delimitación y no se pretende con ello abarcar las múltiples aristas y acepciones del término. Por otro lado, bien podría ser una crítica señalar que se es estadocéntrico al tomar esta vía para acotarla conceptualmente, es por ello por lo que con la última dimensión y a través de la idea de “gobernanza cultural” se equilibrará este primer acercamiento a la cultura como dimensión.

Oropeza (2011) hace un ejercicio riguroso de conceptualización de la cultura partiendo del hecho de que esta termina siendo objeto de acción política por parte del Estado. Para que esto suceda los estados deben *operacionalizar*<sup>6</sup> el concepto según sus objetivos y realidades en las que se encuentran. Este autor afirma que ante las definiciones totales de cultura que “terminan absorbiendo las propias relaciones de las cuales emerge” (p.98) se hace manifiesta la necesidad de redefinir y acotar constantemente el concepto.

Este autor propone asumir la definición de cultura elaborada por Darcy Ribeiro (1990, citado por Oropeza, 2011) que la entiende como:

---

<sup>6</sup> Esta necesidad de operacionalizar que identifica Oropeza puede constituirse en un nexo central entre el enfoque territorial y la cultura o, más exactamente, las políticas culturales. Esto porque el enfoque territorial, como se mencionó, se pregunta por cómo actuar, es decir, por cómo operar.

...la herencia social de una comunidad humana, representada por el acervo compartido de modos estandarizados de adaptación a la naturaleza<sup>7</sup>, para proveerse de subsistencia, *de normas e instituciones reguladoras de las relaciones sociales* y de los sistemas de conocimiento, *de valores y de creencias* con los que sus miembros explican su experiencia, expresan su creatividad artística y se motivan para la acción. Así concebida, *la cultura es un orden particular de fenómenos caracterizados por ser una réplica conceptual de la realidad, simbólicamente trasmisible de generación en generación, bajo la forma de una tradición que provee modos de existencia, formas de organización y medios de expresión a una comunidad humana.* [subrayado mío] (p.110)

Lo posibilitador de la propuesta de Oropeza radica en anclar la operacionalización del concepto de cultura una vez entra en la lógica de ser un “bien”, es decir, cuando entra en una lógica de mercado y se hace manifiesto su carácter económico. Para ello se apoya en Gadamer cuando dice “...entre todos los bienes de esta tierra hay un tipo de bienes que no se vuelven menos si alguien los toma para sí, sino que, al contrario, se acrecientan: eso es la cultura” (p.107). Y, en tanto bienes, pueden ser producidos (por el Estado, el mercado y la sociedad, o la combinación de dos o todos ellos) y apropiados/consumidos por la sociedad.

En este punto es necesario marcar distancia con las reflexiones hechas por Oropeza. No se trata de refutarlas, sino de complementarlas y de proponer al menos otra vía explicativa para determinar el origen de la operacionalización del concepto de cultura. El Estado no sólo busca incidir en una lógica económica, se trata, incluso, de valerse de los bienes culturales para incidir en una esfera de orden político: crear una identidad nacional, una idea de ciudadanía, un relato. Por eso los apartados subrayados en la definición de Ribeiro. Oropeza no niega esta dimensión, sólo que para él sólo se operacionaliza en tanto se concibe como bien, se propone aquí considerar que se llega a constituir como bien por una motivación política.

Ahora bien, la vía por la cual desde la perspectiva de Oropeza se llega a esa dimensión política se da con relación a las dimensiones que Darcy Ribeiro identifica y que fueron brevemente reseñadas en el extracto anterior. Es preciso profundizar en la ideológica pues se constituye en un sistema que se corresponde con una réplica conceptual de la realidad que constituirá la concepción que tiene cada pueblo de sí mismo y que lo diferencia de los demás

---

<sup>7</sup> Es importante mencionar que el PNC, como el PNLEOB, asumen como uno de sus enfoques al biocultural que, en lugar de separar la cultura y la naturaleza, las asume como interdependientes. En otras palabras, no es la cultura lo que nos hace humanos, sino que es la relación de nuestra especie con lo vivo—“la naturaleza”—lo que permite la emergencia de la cultura. Los humanos somos naturaleza. No es el alcance de esta investigación profundizar en este debate o dimensión, sin embargo, se harán menciones y análisis toda vez que sea pertinente y necesario.

(pp. 112-113). Esto implica que la acción del Estado recae sobre este sistema ideológico a través de su incidencia en la “creatividad cultural”<sup>8</sup>, la cual implica una relación activa y constante que permite su apropiación, es decir, en tanto posibilidad de ser tomada [por la sociedad] como un bien de consumo integrando así la dimensión asociativa<sup>9</sup>. Se constituye así una suerte de círculo virtuoso.

La concreción de la acción política del Estado sobre la cultura se da en forma de políticas públicas culturales o, como se ha señalado a lo largo de este texto, como políticas culturales (PC), es necesario abordar estas últimas para definir cómo se asumen en el marco de esta investigación.

### ***Políticas Culturales***

Las PC se han constituido en un campo de investigación en América Latina con agendas y particularidades propias de nuestra región. Esta investigación se suma a esta tradición, dialoga con ella pero se apoya específicamente en las definiciones aportadas por Germán Rey (2010),<sup>10</sup> particularmente aquellas registradas en el Compendio de Políticas Culturales construido y orientado por el entonces Ministerio de Cultura de Colombia. Rey, respecto a las PC afirma:

Las políticas culturales no son orientaciones cerradas sino propuestas flexibles, que buscan interpretar creativamente las *demandas culturales* de la sociedad. *Definen un territorio específico de la gestión pública* que se diferencia de la educación o de las comunicaciones, y al hacerlo *atienden los requerimientos de los distintos actores* de la sociedad, *estableciendo diálogos entre lo local y lo nacional, o entre lo regional, o entre lo local/nacional con lo internacional.* [subrayado mío] (p.38)

Esta definición aporta elementos centrales que son de interés para los objetivos que aquí se proponen. Por un lado, parte del hecho de interpretar demandas culturales, es decir, una exigibilidad de la sociedad al Estado lo que genera un “territorio” específico de la gestión pública, es decir, una *territorialidad* de lo cultural-estatal o lo cultural-público. Para luego

---

<sup>8</sup> Esta expresión no es descrita por Oropeza, sin embargo, y por su contexto, podría definirse como la acción que produce los bienes culturales o como el momento de producción de estos.

<sup>9</sup> Es necesario recordar que esta hace referencia al conjunto de interrelaciones que permiten la reproducción de la vida (biológica y social) como la producción de condiciones materiales. Puede ser interpretada como la instancia económica y de mercado en sentido amplio y no sólo en el sentido capitalista-liberal del mercado..

<sup>10</sup> Este autor no sólo ha desarrollado trabajos en la academia sino que ha asesorado los Planes Nacionales de Cultura y colaboró en el Compendio de Políticas Culturales que se ha reseñado. Por tanto, su aporte es valioso al ocupar lugares al interior de gobiernos y de círculos académicos en Colombia y otras regiones.

integrar necesariamente una lógica escalar, que no es otra cosa que una lógica espacial, entre lo local y lo global. Por tanto, existe una lógica de territorialización de las PC.

Rey, continuando con esta lógica territorial o espacial, desarrolla un poco más este aspecto, así:

Las políticas culturales territoriales ya no son la regionalización de las políticas sectoriales, *sino la creación desde lo local de política pública cultural*, que no es necesariamente liderada desde los centros del poder cultural, con los que, sin embargo, *se plantean relaciones de diferente tipo*. [subrayado mío] (p.43)

No se trata únicamente de implementar en lo local definiciones políticas dadas desde lo nacional<sup>11</sup>. Al menos no en algunos casos, esto en el entendido de que entidades territoriales como departamentos y municipios pueden desarrollar, por ejemplo, planes locales de lectura. No obstante, puede darse lo contrario, por ello interesa la existencia de relaciones diversas entre lo local y lo nacional.

Es necesario precisar que en esta investigación se asume como PC toda acción administrativa, estatal y pública intencionada<sup>12</sup> que se dé en el campo de la cultura, partiendo desde la Constitución Política<sup>13</sup> y todos sus desarrollos normativos, institucionales, así como de iniciativas de gobiernos regionales y locales. Esto porque puede interpretarse que las políticas culturales sólo refieren a la elaboración de políticas públicas, planes o programas. Una visión amplia de la definición aquí tratada no excluye las mencionadas al inicio de este párrafo, por el contrario, permite interpretarlas. Se suma, además, que cualquier iniciativa pública en materia de las PC estará regida por la normatividad nacional y, a su vez, esta está amparada por la Constitución que es producto de las exigencias y participación de la sociedad en su construcción.

En ese sentido, la Estrategia Regional, así como las distintas acciones que despliega la Biblioteca Nacional de Colombia se asumen como política cultural en tanto son la

---

<sup>11</sup> Es pertinente señalar el esfuerzo hecho durante el gobierno de Gustavo Petro (2022-2026) y por el Ministerio de las Culturas, los Artes y los Saberes en la construcción del Plan Nacional de Lectura, Escritura, Oralidad y Bibliotecas pues pretende partir desde lo local para construir lo nacional. De allí que esas “relaciones de diferente tipo” entre escalas no implican, necesariamente, la negación o superposición de unas sobre otras. Cabe aclarar que al momento de escribir el marco conceptual no se ha publicado el documento del Plan mencionado.

<sup>12</sup> Por intencionada se quiere dar a entender una acción que busca tener sostenibilidad en el tiempo, que es considerada estratégica. Para este caso, y quizá como mejor ejemplo del sector cultura, la RBNP desde su constitución hasta su desarrollo demuestra cumplir con las características mencionadas. Caso contrario, por ejemplo, serían festivales o eventos como ferias del libro que son intermitentes, o incluso, llegan a tener unas pocas ediciones antes de desaparecer.

<sup>13</sup> Para el caso colombiano se habla específicamente del artículo 70 de la Constitución y de la ley general de cultura Ley 397 de 1997 que da origen al Ministerio de Cultura.

traducción de propósitos políticos del Estado en el campo de la cultura, acotados al sector de las bibliotecas que hacen parte de la RNBP y de otros agentes que se relacionan con la Red.

### ***Gobernanza***

El concepto de gobernanza ha sido ampliamente estudiado y sus acepciones son variadas a tal punto que no hay consenso en un único significado. Incluso, autoras como Cristina Zurbriggen (2011) afirman que este término no se constituye como un marco teórico en sí mismo (p.41). Es necesario acercarse a algunas definiciones de este término antes de avanzar en el de gobernanza cultural.

Zrubriggen presenta al menos dos vías teóricas que han tratado el concepto, por un lado, ubica a las redes de políticas públicas que se preocupan por la intermediación de intereses de distintos actores en la elaboración e implementación de las políticas públicas, y por otro, a la gobernanza, que se centra en las “transformaciones de las funciones administrativas del Estado” asumiendo una nueva gestión de los asuntos públicos. Si bien hay diferencias entre estas propuestas también existen coincidencias y son estas las que pueden aportar a un acercamiento a la gobernanza para la ER.

Según Jessop (1998, citado por Zrubriggen, 2011 ) la gobernanza

(...) se define como heterarquía, es decir, interdependencia y coordinación negociada entre sistemas y organizaciones. Existen, pues, tres modos de regulación en una sociedad: jerárquico (por la autoridad), económico (por el mercado) y heterárquico (por redes autoorganizadas y asociaciones). Estos tres mecanismos coexisten siempre, pero en configuraciones variables. No obstante, lo que caracteriza a la sociedad actual es la extensión actual del mecanismo heterárquico, en detrimento de los otros dos conduciendo, a su modo de ver, a una verdadera ruptura histórica en la forma de gobernar a la sociedad. (p.42)

Para otros autores gobernanza es sinónimo de horizontalidad, por tanto, sin redes y relaciones horizontales no hay sistemas de gobernanza. Desde la perspectiva de esta investigación interesa, además de la forma—elemento en el que se centra la definición anterior—el contenido o sentido de esta forma de organización entre la sociedad, el mercado y el Estado.

Siguiendo a Zrubriggen la gobernanza se configura como una perspectiva para analizar el complejo proceso de toma de decisiones entre actores diversos que tienen intereses plurales y que terminan por intercambiar recursos e ideas en función de alcanzar objetivos comunes. Esta autora, además, hace eco de la idea de Peters (2010) de que el gobierno tome un papel fuerte en lo que denomina como “metagobernanza”, que tiene que ver con el “(...)

fortalecimiento de sus capacidades estratégicas [las del gobierno] para alcanzar objetivos colectivos, por medio de la movilización de recursos y poder de influyentes socios no gubernamentales.” (p.44)

Hay al menos dos ideas—contenido—en las definiciones de gobernanza presentadas que pueden complementarse mutuamente y ser útiles para los propósitos u objetivos de la ER en este ámbito, la primera, radica en que aunque sean diversos los actores y sus intereses se encuentran y organizan para alcanzar objetivos comunes, la segunda, tiene que ver con la verticalidad que, en realidad, proviene del Estado o del gobierno—metagobernanza.

Para el caso de la ER es novedoso hablar en términos de gobernanza,<sup>14</sup> sin embargo, es el Ministerio quien a través del PNC decide que es estratégico pensar y actuar desde esa perspectiva. Esto para señalar que son el Estado y el gobierno nacional quienes usan su poder, su agencia, su verticalidad, para tomar la iniciativa y convocar a los distintos actores para trabajar de manera conjunta en lógica de gobernanza. En ese sentido, podría decirse que la Estrategia Regional o la RNBP tienen como primera tarea generar las condiciones de metagobernanza—o ejercerla—para ir desarrollando procesos de gobernanza. Ningún otro actor tomaría tal iniciativa en todos los niveles—nacional, regional, local—en los que actúa el sector público.

Desarrollando esta idea de metagobernanza es útil traer a escena la perspectiva de Quintero (2017), la cual consiste en asumir la intersección entre gobernanza y teoría de las organizaciones, dicho de otra manera, el autor se centra en el momento organizacional de la gobernanza.

Quintero va a problematizar el origen privado, o más exactamente, neoliberal de la gobernanza que tendría como característica principal “el vaciamiento del Estado”, es decir, la intención de hacerlo más pequeño por vías como la privatización. Sin embargo, y apoyándose en Levi-Faur (1999), se trataría de una “gobernanza que recupera para el Estado y sus estructuras nuevos espacios y formas” (p.46), o bien, como señalará Quintero con relación al paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP), que “(...) [la NGP] no pidió la eliminación organizacional de los gobiernos, pidió más bien una reforma para atender nuevas problemáticas con otras herramientas.” (p.48).

En esa medida, el “momento organizacional”<sup>15</sup> consistiría en cómo la institucionalidad, en este caso la BNC, la RNBP y la Estrategia Regional, asumen la gobernanza como una oportunidad de cambio que fortalece lo público en un sentido amplio

---

<sup>14</sup> En distintas conversaciones con Sandra Suescún, las otras coordinaciones de la ER, y liderazgos de las áreas de Formación o del equipo del Plan LEOB, se han identificado prácticas cercanas a los postulados de la gobernanza, por ejemplo, la manera en que funciona el PNBI que implica el encuentro entre comunidades y gobiernos locales, sin embargo, nunca se han denominado como ejercicios de gobernanza.

<sup>15</sup> Esta perspectiva responde a la vía de la gobernanza en tanto arreglo institucional del Estado más que a la de redes de políticas públicas. No obstante, es preciso señalar que el interés se ubica en la complementariedad de estos dos caminos.

pero también en el sentido de fortalecer a las instituciones públicas, mediante la apertura y convocatoria al diálogo de los otros actores: sector privado y sociedad civil.

En síntesis, la gobernanza consiste en un proceso de toma de decisiones coordinada, no exenta de conflictos, entre el Estado/gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, para alcanzar objetivos comunes. Las formas de relacionamiento pueden ser más o menos jerárquicas y, es la postura de quien hace esta investigación, el gobierno debe tomar protagonismo en la generación de condiciones—consolidación de la metagobernanza— para que se den estos procesos buscando el fortalecimiento de lo público (tanto de las instituciones como del tratamiento de asuntos e intereses públicos).

### ***Gobernanza cultural***

Teniendo en cuenta lo tratado hasta el momento alrededor de gobernanza, es preciso adentrarse en algunas definiciones de gobernanza cultural incluyendo la propuesta por el Ministerio de las Culturas en su PNC.

Según Delfin (2021) la gobernanza cultural puede entenderse como un:

*Ecosistema* expandido y de mayor colaboración entre actores públicos y privados que intervienen de múltiples formas *para afectar el rumbo de la acción pública en los sectores culturales*. Forman parte de este ecosistema *los marcos normativos y las políticas públicas, así como las infraestructuras, las capacidades institucionales y los procesos destinados a fomentar el desarrollo cultural inclusivo*, la estructuración de sectores culturales dinámicos y la promoción de la diversidad cultural [subrayado mío] [fuentes: Čopič y Srakar, 2012; MINCU, 2015]. (p.6)

De esta primera definición resalta la ausencia, o al menos no la mención explícita, de la sociedad civil o la ciudadanía. En contraste Martínez de Albeniz (2012) ofrece características más complejas de la gobernanza cultural, pues según él

(...) promueve la *relación* entre los distintos niveles del sistema de política cultural, esto es, la forma de interacción de las administraciones públicas con el mercado y las organizaciones privadas o de la denominada sociedad civil, de suerte que dichas relaciones no van a obedecer a una subordinación jerárquica, sino a una integración en redes de codecisión pública-privada-civil. Los sistemas de gobernanza cultural son, pues, producto del desplazamiento del campo de batalla cultural desde una política dirigista (...) hacia políticas más progresistas y comprensivas de democracia cultural que abren los

procesos de toma de decisión en torno a la cultura tanto a los sectores culturales como a la sociedad civil. (p.162)

Como puede verse agrega más elementos como la estructura en red nutrida por actores diversos incluyendo a la sociedad civil. Suma, además, el hecho de pasar de una lógica dirigista, es decir vertical y probablemente estadocéntrica, a una más democrática que llega a incluir a actores que no están dentro de los sectores culturales. Esto en el entendido de un conflicto de carácter político—“batalla cultural.”

El Ministerio de las Culturas en su Plan Nacional de Cultura 2024-2038 entiende a la gobernanza como

(...) el *proceso* mediante el cual una sociedad define sus objetivos estructurales y coyunturales de convivencia, así como la forma de organizarse para alcanzarlos, de modo que los propósitos sociales se vuelven hechos sociales (Ministerio de Cultura, 2013). Una gobernanza efectiva para el sector cultural implica *la participación de todos los agentes sociales* (sociedad civil, Estado y mercado) para establecer mecanismos que permitan resolver las problemáticas, superar los desafíos, potenciar las oportunidades y hacer sostenible social, institucional, ambiental y económicamente el quehacer cultural de estos agentes. [subrayado mío] (p.122)

.....

Esta investigación propone comprender a la gobernanza cultural como un proceso *territorial-escalar diferenciado* de toma de decisiones en la construcción e implementación de políticas culturales entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado que involucra recursos, infraestructura, instituciones, escenarios de diálogo y normatividad, *así como la articulación de los distintos niveles donde operan estos actores*, para el logro de objetivos comunes partiendo de los principios de corresponsabilidad y beneficio mutuo.

Esta definición pretende aportar la integración de dos elementos, el primero, la contextualización de la gobernanza según las características territoriales y, el segundo, la articulación de las escalas en que operan los actores.

Frente al primer elemento es necesario mencionar que, si bien para el Ministerio de las Culturas es un propósito establecer la gobernanza cultural a nivel nacional para la implementación del PNC, no se cuenta con las mismas condiciones históricas, políticas, sociales, institucionales y económicas en los distintos departamentos y municipios que componen al país. En ese sentido, un único modelo de gobernanza es inviable, de hecho, esa es una de las críticas que señala Zrubriggen al intentar trasladar los modelos europeos o de los organismos multilaterales a América Latina desconociendo las particularidades de la región.

Es decir, podría pensarse en un sistema—o ecosistema<sup>16</sup>—de gobernanzas culturales que respondan a las necesidades y potencias de cada territorio, o visto de otra manera, a las relaciones de poder—territorialidades—que se relacionan con las políticas culturales en un contexto determinado. Podría, entonces, generalizarse los principios y lógicas de la gobernanza cultural pero no así los procesos, etapas y formas de organización que determinen los agentes que entran en contacto.

El segundo elemento, la articulación de los distintos niveles, se traduce en cómo las escalas nacionales, regionales, departamentales y municipales encuentran o construyen interconexiones para el aprovechamiento y desarrollo de normativas, recursos, infraestructuras, sistemas de comunicación, entre otros, que permitan el fortalecimiento mutuo.

En esa medida, es importante identificar el desarrollo de cada proceso y de cada actor según el nivel y el contexto donde operan y se encuentran a la hora de establecer sistemas o ejercicios de gobernanza. Por ejemplo, el nivel nacional—usualmente relacionado con el Estado y particularmente con el Ministerio de las Culturas—<sup>17</sup>podría proponerse a mediano plazo la generación de condiciones para promover ejercicios de gobernanza cultural, o como se ha señalado, procurar la consolidación de la metagobernanza.

En los niveles locales, articulados al Ministerio de las Culturas o al gobierno nacional, podrían iniciarse procesos de gobernanza cultural, aunque, por ejemplo, no se cuente con la participación del sector privado—este podría vincularse de manera progresiva—en aras de establecer experiencias que abonen terreno para proyectar sistemas más complejos que conlleven a una participación más robusta. En otros casos se podrá iniciar con los tres sectores, pero estas particularidades las determina la realidad territorial.

Como puede percatarse el lector o lectora, las tres categorías son interdependientes o, mejor, en su interdependencia y complementariedad es donde pueden encontrarse posibilidades de acción pública desde el sector cultura y, más precisamente, desde el ámbito de bibliotecas. El enfoque territorial permite tanto la territorialización de las políticas culturales como el proceso mismo de la gobernanza cultural, a su vez, esta última nutre a la primera y modifica o dinamiza las relaciones territoriales—las territorialidades—alrededor de la cultura. Es así como las políticas culturales pasan de ser propósitos, abstracciones, a hechos y acciones que responden de manera eficaz y pertinente a los contextos en articulación con los distintos niveles en que operan los actores. En otras palabras, es la aplicación de la

---

<sup>16</sup> Es interesante vincular o hacer explícita la mención al ecosistema hecha por Delfín que, a su vez, también es pensado en el PNC desde el enfoque biocultural, en tanto la analogía permite pensar constantemente en términos de relaciones. Es decir, más que en cada agente o actor, prima fijarse en las relaciones que se establecen entre estos lo que termina configurando un “ecosistema cultural.”

<sup>17</sup> Para este caso es preciso pensar en la Biblioteca Nacional, la RNB y la Estrategia Regional.

propiedad de escala y de multiterritorialidad—el enfoque territorial— a las políticas culturales y a los procesos de gobernanza cultural.

Los próximos capítulos expondrán el desarrollo histórico de la Estrategia Regional y retomarán estas propuestas conceptuales cruzándolas con la experiencia de los distintos roles que la componen. Esto conducirá a la proyección de posibles escenarios de territorialización de la ER en próximas vigencias.

## **1. Contexto histórico y desarrollo de la Estrategia Regional (ER) de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP)**

El presente capítulo tiene por objetivo presentar al lector o lectora una descripción histórica de la evolución que ha tenido la ER de la RNBP a lo largo de sus años de operación. Se hará especial énfasis en los últimos seis años, es decir, del 2018 al 2024, pues en estos se han dado cambios sensibles frente a la estructura organizacional y, por tanto, de la territorialización de los propósitos mismos de la Estrategia.

Se recurrió a la normatividad, a entrevistas semiestructuradas a liderazgos que estuvieron o están en la ER, y a documentos internos, puntualmente a los informes finales que han sido vitales para comprender el funcionamiento de la Estrategia en los últimos años. Además de resumir la evolución histórica se harán análisis sobre problemáticas de su funcionamiento, desafíos, fortalezas y oportunidades.

Es necesario, antes de entrar en materia, mencionar dos aspectos a tener en cuenta, el primero, tiene relación con el momento en que se da esta investigación, y que está determinado por la reestructuración de la Estrategia Regional que pretende una mayor descentralización de funciones técnicas y administrativas al implementar equipos nodales que abarcan varios departamentos, por otro, el objetivo mismo de la investigación que consiste en comprender cómo se territorializan políticas culturales, específicamente las del sector bibliotecario, para luego brindar recomendaciones de territorialización, y por tanto de estructura organizacional, a la ER.

### **1.1. Creación del Ministerio de Cultura: Ley 397 de 1997**

Dar cuenta del desarrollo histórico de las instituciones o de cualquier otro proceso Estatal es complejo pues hablar en términos de “origen” puede llegar a ser abrumador en términos de la extensión temporal a abarcar para dar cuenta de los fenómenos a analizar. Sin embargo, es necesario llegar a acotaciones, por tanto, se hará referencia en estos primeros párrafos a desarrollos normativos, legales e institucionales que den un contexto suficiente del origen de la ER.

De entrada es preciso mencionar el surgimiento del Ministerio de Cultura<sup>18</sup> con la ley 397 de 1997, dando desarrollo a los artículos 70, 71, y 72 de la Constitución Política, dándole

---

<sup>18</sup> Hoy Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes según la ley 2319 de 2023 que cambió la denominación del Ministerio.

estatus de ministerio al Instituto Colombiano de Cultura. Según el artículo 66 de la ley señalada:

Créase el Ministerio de Cultura como organismo rector de la cultura, encargado de formular, coordinar, ejecutar y vigilar la política de Estado en la materia en concordancia con los planes y programas de desarrollo, según los principios de participación contemplados en esta ley.

Desde la aparición del Ministerio la cultura tendrá presencia institucional al interior de las políticas de Estado. A manera de ejemplo de esta institucionalización, en la presidencia de Andrés Pastrana se construye el primer Plan Nacional de Cultura 2001-2010 “Hacia una ciudadanía democrática y cultural” lo que permitió dar lineamientos al sector tanto a nivel nacional como de relacionamiento con otros países en lo que al sector cultural se refiere.

En cuanto al sector bibliotecario el país es un referente histórico para la región en tanto la Biblioteca Nacional de Colombia (BNC) es la primera de carácter público en América, su aparición data de 1777. Al interior de la Ley 397 la BNC figura como una Unidad Administrativa Especial<sup>19</sup> y se le define en el artículo 12, junto al Archivo Nacional, que

son las entidades responsables de reunir, organizar, incrementar, preservar, proteger, registrar y difundir el patrimonio bibliográfico, hemerográfico y documental de la Nación, sostenido en los diferentes soportes de información. Así mismo, las bibliotecas departamentales y regionales, y los archivos municipales, distritales y departamentales, podrán ser depositarios de su patrimonio bibliográfico, hemerográfico y documental (Ley general de Cultura, 1997, Artículo 12).

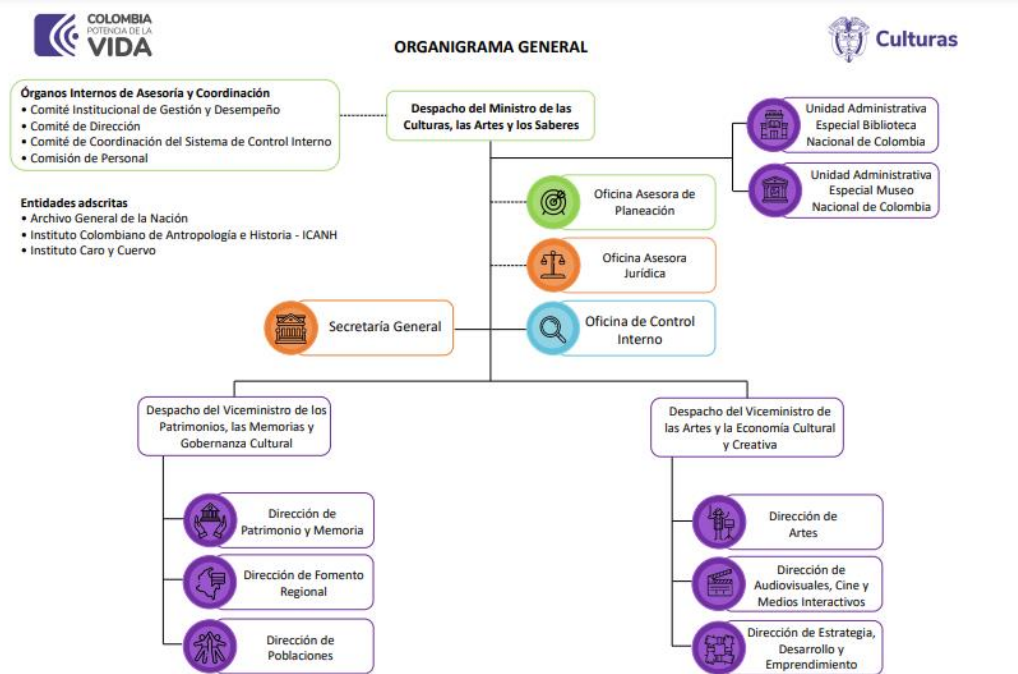
Es fundamental, además, el artículo 24 de la citada Ley, pues en él se dan definiciones en materia de bibliotecas donde define que los distintos niveles de gobierno, es decir, el nacional, el departamental, distrital y municipal desarrollarán la RNBP, coordinada por el Ministerio de Cultura a través de la BNC. A manera de graficar la estructura institucional que acoge a la Biblioteca Nacional se presenta el organigrama del Min Culturas<sup>20</sup>:

---

<sup>19</sup> Según el artículo 67 de la Ley 489 de 1998 que define la organización y funcionamiento de las unidades administrativas especiales, las define como “(...) organismos creados por la ley, con la autonomía administrativa y financiera que aquella les señale, sin personería jurídica, que cumplen funciones administrativas para desarrollar o ejecutar programas propios de un ministerio o departamento administrativo.

<sup>20</sup> Esta estructura es establecida por el Decreto 2120 de 2018, el Decreto 692 de 2020 y la Ley 2319 de 2023. Recuperado de: <https://www.mincultura.gov.co/transparencia/Documents/estructura-organizacional-organigrama-y-funciones/O-GGH-036-ESTRUCTURA-ORGANICA-DEL-MINISTERIO-DE-CULTURA-Abril-2024.pdf>

**Figura 1. Organigrama General Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes**



Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes.

Como puede verse es la Ley General de Cultura la que sienta las bases para el desarrollo institucional de lo que a bibliotecas se refieren, es de particular interés la creación y desarrollo de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y de cómo los distintos niveles de gobierno deben aportar a la consolidación de la misma.

## **1.2.Organización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas: Ley 1379 de 2010**

Si bien la Ley 397 de 1997 orientó la creación de la RNBP coordinada por el Ministerio de Cultura a través de la BNC, no sería hasta el 2010 que la Red tendría una ley propia que le cobijara. Esto no quiere decir, ni mucho menos, que las bibliotecas fueran públicas, privadas o mixtas no continuaran evolucionando de manera diferenciada según las capacidades y perspectivas de los distintos entes territoriales.

La Ley 1379 de 2010 entra tiene por objeto definir la política de la RNBP además de “regular su funcionamiento y establecer los instrumentos para su desarrollo integral y sostenible.” En este apartado se hará hincapié en asuntos claves que guardan estrecha relación sobre los propósitos que fundamentan la existencia de la Estrategia Regional. Antes de entrar en los artículos más relevantes es preciso mencionar que de esta Ley se excluye a las bibliotecas que hacen parte del Banco de la República, de las cajas de compensación, y a las escolares y universitarias, así como todas aquellas que no hagan parte de la RNBP.

El Artículo 3 define que las bibliotecas públicas son de “utilidad pública o de interés social”, por tanto, son de especial promoción y protección e intervención del Estado, sus recursos tienen carácter de inversión social y los servicios que presta son asumidos como públicos.

Lo anterior implica, por ejemplo, que el interés privado debe ceder, en caso de conflicto, con los intereses públicos, para el caso, con las bibliotecas públicas (BP). Al tener carácter de inversión social los recursos la inversión a las BP debe ser constante y nunca decrecientes, además sus servicios no tienen solución de continuidad y son de carácter universal, es decir, no pueden suspenderse ni serle negados a ninguna persona.

En cuanto a los servicios básicos que deben prestar las BP el artículo 20 define los siguientes diez: la consulta, el préstamo externo, referencia, formación de usuarios, información local, programación cultural propia de la biblioteca, extensión a la comunidad, acceso a internet, promoción de la lectura, alfabetización digital. Podrán generarse otros si el Ministerio así lo define, además de la existencia de servicios complementarios como cafetería, reprografía, entre otros. Además, el artículo 11 determina la apertura al público de las BP será de un mínimo de 40 horas semanales.

Lo señalado hasta el momento hace énfasis en lo que la Ley determina para el funcionamiento de las bibliotecas públicas. En adelante es de interés fijarse en aquellos artículos que establecen la idea de Red así como las relaciones entre los distintos niveles de gobierno. En el Artículo 2 la Ley define a la RNBP como aquella que “(...) articula e integra a las bibliotecas públicas estatales y sus servicios bibliotecarios en el orden nacional, departamental, distrital y municipal (...)” bajo la coordinación de la BNC.

Ahora bien, es interesante la interpretación que se hace sobre esta definición en el documento *“Ley de Bibliotecas Públicas. Una guía de fácil comprensión.”*<sup>21</sup>, donde se concibe a la RNBP como la *articulación* de las BP en los distintos niveles territoriales, además de las colecciones, los servicios, las infraestructuras y al personal bibliotecario que es el puente entre lo público y la ciudadanía (p.34). Entender la Red como proceso—por eso se señala “articulación”—y no como un ente definido y estático es estratégico pues permite situar la acción pública a cargo de ella misma como una o unas acciones dinámicas, adaptativas y diversas, no necesariamente como algo dado que es sino como algo que está siendo y debe construirse. En esa medida las transformaciones de la RNBP y, por tanto, de la ER, se dan en tanto manifestación de capacidad de adaptación institucional a las condiciones políticas, sociales y económicas del país.

En cualquier caso, es decir, cualquiera de las dos definiciones, es crucial la relación entre los distintos niveles de gobierno territorial, pues estos se corresponden con la propiedad de escalaridad de la categoría territorio, y en esa medida es un foco de análisis central para esta investigación. Es así que territorializar implicará siempre la relación de múltiples escalas, esta reflexión se retomará en otros apartados para su desarrollo, sin embargo, es necesario señalar la dimensión territorial siempre que aparezca.

A manera de puntualizar lo referente al relacionamiento entre distintos niveles de gobierno y sus responsabilidades frente a las bibliotecas adscritas a la RNBP se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 1. Competencias y responsabilidades de los distintos niveles territoriales en el desarrollo de la RNBP.**<sup>22</sup>

<b>Nivel territorial</b>	<b>Actores involucrados</b>	<b>Responsabilidades frente a las BP</b>
<b>Nacional</b>	Ministerio de Cultura	Dicta lineamientos generales, tareas de gestión, de reglamentación técnica, y la fijación de política. Puede establecer nuevos servicios básicos.

<sup>21</sup> La elección de este documento se da por el carácter pedagógico del mismo, pensado así para ser de fácil comprensión y difusión entre el personal bibliotecario. Se suma, además, el hecho de que ha sido un insumo para el trabajo desarrollado por los equipos de la ER en los acompañamientos. Como se señaló en la justificación el autor de esta investigación ha trabajado en la Estrategia en dos ocasiones, la primera como promotor de lectura regional—de allí que se haya usado esta guía personalmente durante el ejercicio de sus funciones en territorio—y como líder técnico de la línea de Lectura, Escritura y Oralidad.

<sup>22</sup> La información presentada corresponde a lo planteado por la Ley en el 2010. Por tanto, parte de lo que se ha presentado ha tenido otros desarrollos que podrán identificarse en otros apartados de esta investigación.

		<p>Promover la cobertura en el país de los servicios bibliotecarios.</p> <p>Definir el Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas.<sup>23</sup></p> <p>Participar en la dotación de la RNBP.</p> <p>Reglamentar el funcionamiento del Comité Técnico Nacional de Bibliotecas (CTNB).</p> <p>Coordinar con el Ministerio de Educación políticas para el sector bibliotecario y sus agentes.</p> <p>Definir junto al CTNB métodos de evaluación de la RNBP.</p> <p>Coordinar con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Min Tic) la implementación de medios tecnológicos en las BP</p> <p>Administrar el depósito legal.</p>
	Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	Propender en un plazo de cinco años por garantizar con que las BP cuenten con dotación informática y conectividad.
	Departamento Nacional de Planeación (DNP).	<p>Tasar recursos provenientes del Sistema General de Participaciones (SGP).</p> <p>Establecer una metodología que establezca los indicadores de gestión para las entidades territoriales (ET).</p>
	Comité Técnico Nacional de Bibliotecas (CTNB).	<p>Asesorar al Ministerio de Cultura.</p> <p>Acompañar el proceso de reglamentación que trace el Ministerio.</p>

<sup>23</sup> Los Planes contruidos desde la RNBP han ido avanzando en su conceptualización, actualmente se viene construyendo e implementando el “Plan Nacional de Lectura, Oralidad y Bibliotecas Leer para la Vida.” Como puede percatarse por su nombre la oralidad y la escritura son elementos novedosos frente al contexto de décadas pasadas.

		Diseñar mecanismos de cooperación entre la RNBP y otras redes bibliotecarias.
	Gobierno Nacional.	Promover el desarrollo bibliotecario a través de las entidades mencionadas. Expedir decretos para el desarrollo e implementación de la Ley. Dar impulso y garantía de los derechos culturales, humanos, individuales y colectivos que subyacen a cualquier iniciativa cultural.
<b>Departamental</b>	Biblioteca Departamental	Administrar el depósito legal de su jurisdicción (por delegación del departamento). Prestar los servicios básicos que define la Ley.
	Departamento	Coordinar la Red de su jurisdicción. Destinar a un profesional o técnico de dedicación exclusiva a la coordinación de la Red. A voluntad puede crear un consejo departamental de bibliotecas con funciones semejantes a las del CTNB.
<b>Municipal y Distrital</b>		Prestar los servicios bibliotecarios de Ley. Promover la participación comunitaria, y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes. Crear una BP cuando no cuente con una en su jurisdicción.
	Alcaldes, consejos municipales y distritales.	Mantener y dotar a su biblioteca pública aprovechando los mecanismos de financiación que define la Ley y en los que pueden integrar al sector privado.

--	--	--

Elaboración propia a partir de la información encontrada en el documento Ley de Bibliotecas Públicas. Una guía de fácil comprensión. (2010).

Para finalizar la reseña de la Ley 1379 de 2010 es preciso abordar los mecanismos de financiación que la misma establece. Además de las rentas de destinación específicas que permite la Constitución, la Ley estableció en su momento algunos mecanismos para la consecución de recursos importantes, entre ellos, un porcentaje del IVA recaudado a la telefonía móvil celular,<sup>24</sup> los montos especiales, que surgen del préstamo de servicios complementarios en las mismas BP y que sólo pueden destinarse para financiar a la biblioteca misma; el incentivo tributario a las donaciones, donde el sector privado en el marco de la responsabilidad social puede donar dinero para construcción, mantenimiento o dotación de las BP, siendo ese mismo valor deducido de la declaración de renta; el incentivo a la industria editorial, que redonda en una donación de no más de diez ejemplares al depósito legal y que tiene destinación a las dotaciones de las BP; y, finalmente, la estampilla pro cultura, quizá el mecanismo más robusto y de alcance territorial más amplio, pues este perime según la disposición de los ET de gravar entre 0.5% y 2.0% algunas actividades según definan los concejos o asambleas, de dicho recaudo no deben destinar menos del 10% a las BP.

### **1.3.Evolución de la Estrategia Regional**

La Estrategia Regional surge en el 2013 teniendo como antecedente fundamental la Ley 1379 de 2010 y la experiencia en territorio “Cultura en los albergues” impulsada por el Ministerio de Cultura y otros agentes públicos como el ICBF y privados como la Fundación Plan y Compensar.<sup>25</sup> En entrevista con Sandra Suescún<sup>26</sup>, coordinadora de la RNBP, señala a esta iniciativa como un ejercicio del sector Cultura que buscaba fortalecer el tejido social de las comunidades afectadas por el fenómeno de la Niña durante los años 2010-2011<sup>27</sup> y que hizo visible el potencial de generar estrategias culturales en los territorios por equipos de despliegue en distintos lugares del país.

En esa medida pueden señalarse dos elementos importantes, el primero, la necesidad de dar desarrollo y cumplimiento a nivel nacional de la Ley 1379, el segundo, la potencialidad identificada en el despliegue territorial de acciones culturales en el país. En esa medida, la

<sup>24</sup> Actualmente este mecanismo no es vigente.

<sup>25</sup> Información tomada de: [https://youtu.be/IcXdLmtmZg8?si=\\_EwrlP1OsrZogWF](https://youtu.be/IcXdLmtmZg8?si=_EwrlP1OsrZogWF)

<sup>26</sup> Esta conversación se dio en el proceso de entrevista para el cargo de líder técnico de la línea LEO de la ER desarrollada con el autor de esta investigación el 9 de abril de 2024.

directora de la BNC Ana Roda, y su sucesora, Consuelo Gaitán, vieron la posibilidad de generar una estrategia de territorialización propia para los fines de la RNBP.

Puede decirse, en esta introducción al apartado, que la creación de la ER surgió en el marco de las experiencias que el Ministerio de Cultura fue adquiriendo y de la visión de oportunidad que tuvieron los cargos directivos de la BNC, entre ellos Sandra Suescún. Ahora bien, antes de entrar al desarrollo cronológico de la Estrategia Regional, es preciso mencionar que desde su inicio su objetivo y sustento fundamental es el de garantizar el cumplimiento de las condiciones de Ley en las BP del país y, en esa medida, las transformaciones en la estructura organizativa han respondido, entre otras cosas, al propio desarrollo de las BP y de la Red misma.

Con la descripción del desarrollo de la ER se pretende mostrar su evolución, se harán análisis partiendo de la revisión de documentos internos (informes finales) así como de entrevistas hechas a algunos de los liderazgos que ha tenido la Estrategia. Es de especial interés fijarse en la estructura de la ER y sus lógicas de territorialización. Este análisis se hará al finalizar el apartado, allí también aparecerán las voces de quienes han ocupado u ocupan cargos en la ER.

Finalmente, es preciso señalar que hay mayor robustez en la información y análisis de la Estrategia de Promotores de Lectura Regionales (EPLR), antecedente de la actual Línea técnica LEO (LT LEO), pues quien escribe esta investigación ocupó el cargo de promotor regional entre el 2020 y 2022 y, actualmente, es el líder técnico de la LT LEO, por tanto, ha tenido un proceso reflexivo y analítico mucho más especializado y enfocado en este equipo.

### **1.3.1. Estrategias Regionales de la Biblioteca Nacional de Colombia**

La actual Estrategia Regional nace de la unificación de dos estrategias, por un lado, la de Tutores Departamentales y, por otro, con la de Promotores Regionales. Para facilidad del lector o lectora se agrupará la descripción de la estructura y funcionamiento de la ER en tres segmentos temporales, el primero que se centra en el 2013, el segundo, del 2014 al 2019, y el tercero, del 2020 a la actualidad.

Es importante mencionar que la ER al ser un proyecto tiene una flexibilidad relativa en la manera en que se estructura internamente, por ello conviene fijarse en tendencias o características que se mantienen, por ejemplo, que cada vigencia no llega a abarcar un año completo sino un promedio de seis a ocho meses, y algunos cambios sensibles o estructurales.

#### ***1.3.1.1. Primer año de las Estrategias Regionales***

La razón por la cual es fundamental detenerse en el primer año de la ER consiste en su estructuración pues guarda semejanzas con la que va a tener actualmente. Es decir, funcionó

a través de nodos y de una territorialización<sup>28</sup> por regiones que agrupaban departamentos. Luego de este primer año pasa a tener una estructura mucho más centralizada y homogénea.

### ***Estrategia de Promotores Regionales-EPLR***

#### *Objetivos y estructura organizacional*<sup>29</sup>

Según el documento de sistematización “*Estrategia de promotores regionales. Un camino hacia la transformación de las bibliotecas públicas.*”<sup>30</sup>, se define a esta Estrategia como una iniciativa de la RNBP que surge a partir de la identificación de elementos comunes en bibliotecas públicas alrededor de la promoción de la lectura y escritura que conllevaban a la necesidad de desarrollar procesos de acompañamiento y seguimiento (p.5). Como objetivo general se proponía “Brindar orientaciones prácticas y acompañamiento en las bibliotecas públicas del país para la implementación de proyectos de lectura, escritura y/o promoción cultural.” (p.6).

En cuanto a la estructura organizacional la EPLR durante el 2013 se organizó a partir de una red dividida en cuatro nodos<sup>31</sup>: Pacífico, conformada por los departamentos de Antioquia, Chocó y Valle del Cauca; Norte, al que le correspondieron Atlántico, Cesar, Bolívar, Córdoba y Sucre; el nodo Sur, integrado por Cauca, Huila, Tolima, Putumayo y Nariño; y, finalmente, el nodo Centro, el cual integró a Cundinamarca, Boyacá y Santander (p.7).

El equipo de esta Estrategia estaba conformado por 30 promotores, cuatro coordinadores de nodo, una coordinadora general y la coordinadora de la RNBP (p.7) Siguiendo el documento señalado, los dos últimos cargos definieron la estructura de las visitas de acompañamiento a las BP, así como el carácter de los instrumentos de información y de soporte a utilizar por los equipos en campo, además establecieron los aspectos operativos tanto misionales como administrativos.

---

<sup>28</sup> La territorialización como concepto se profundizará en el siguiente capítulo. Por ahora, y en el marco de esta descripción, hace referencia a la abstracción con la cual el nivel central—en este caso se hace referencia a los cargos de liderazgo y coordinación misional y administrativa-operativa—hace para organizar el territorio—el país y sus departamentos fundamentalmente—en función de hacer inteligible y operativo el despliegue de los equipos territoriales y del desarrollo de sus funciones.

<sup>29</sup> Por estructura organizacional se hace referencia a la organización de los cargos y la forma en cómo se despliega y se organiza tanto la Estrategia en sí misma como la organización del territorio nacional para desarrollar los acompañamientos técnicos.

<sup>30</sup> Este documento sistematiza la experiencia del primer año de despliegue de la Estrategia de Promotores Regionales.

<sup>31</sup> Cada nodo al agrupar departamentos terminaba conformando una región, de allí que sea una “estrategia regional.”

### *Lógica operativa*<sup>32</sup>

En su primer año la EPLR inició con un proceso de inducción que podría describirse como una fase preparatoria previa al despliegue territorial de los equipos de cada nodo. En esta etapa se definió una estructura secuencial del acompañamiento a las bibliotecas: diagnóstico, intervención y seguimiento, a cada fase le correspondía una visita, por tanto, a cada BP le fueron asignadas un total de tres visitas.

Durante la fase de diagnóstico los promotores se desplegaron por duplas, cada uno tenía asignado un total de diez municipios, las dos fases restantes eran asumidas de manera individual. Sin embargo, cada mes se realizaba una reunión de equipo en cada nodo, así como eventos de promoción de lectura a nivel municipal y nodal, donde el equipo nodal se volvía a reunir. Al final de la vigencia había un proceso denominado de cierre, que tenía como fin reunir a la EPLR en pleno para hacer evaluación y balance del trabajo desarrollado.

La estructura jerárquica de los cargos permitía un escalonamiento tanto de los propósitos misionales—basados en el objetivo general de la EPLR y el cumplimiento de las condiciones de Ley—, traducidos en el diseño de los esquemas de acompañamiento y de los instrumentos de información, a cargo de los niveles de coordinación, y de la implementación de las acciones para el fortalecimiento del servicio de promoción de lectura<sup>33</sup>, a cargo de los promotores. Las labores de gestión de información y administrativas mantenían una lógica ascendente, donde quienes estaban en campo “capturaban y producían” los insumos y los niveles superiores centralizaban y analizaban.

Cabe señalar, a manera de análisis, que esta estructura en red nodal operaba bajo una lógica de sístole y diástole, es decir, de concentración y de apertura por fases. Por un lado, el nivel nacional tenía tres momentos: inducción (concentración/sístole), despliegue (apertura/diástole) y cierre (concentración/sístole), por otro, el nivel regional replicaba esta lógica al inicio y cierre de cada una de las tres fases mencionadas en el párrafo anterior.

Podría decirse que los movimientos de concentración/sístole estaban en función de las necesidades internas: diseñar, preparar, evaluar, sistematizar; los de apertura/diástole, estaban en función del despliegue, es decir, del acompañamiento a las BP y al relacionamiento con las administraciones municipales, la ciudadanía y las comunidades.

---

<sup>32</sup> Por lógica operativa se comprende a la serie de procesos, actividades y acciones a través de los cuales se articulan los distintos roles y se hace operativa la estructura.

<sup>33</sup> Vale la pena resaltar que para esos años no se contemplaba en un mismo lugar de importancia la escritura y, todavía menos, la oralidad. Además, el interés estaba centrado en la promoción de lectura, es decir, en la circulación del libro y su apropiación social como dispositivo cultural. Sin embargo, no es interés de esta investigación profundizar en estas discusiones teóricas del campo bibliotecario y de la mediación de las prácticas LEO.

### ***Estrategia de Tutores Departamentales (ETD)***

A diferencia de la EPLR, la reconstrucción de la Estrategia de Tutores dependió de entrevistas hechas a Sandra Suescún<sup>34</sup> y está basada en la información que de allí se extrajo. Se citarán algunos apartados de tales conversaciones, no obstante, no se traerán extractos extensos para facilitar la lectura del lector o lectora.

#### *Objetivos y estructura*

Esta estrategia surge en el marco de la implementación de las políticas nacionales de lectura y bibliotecas que, particularmente, nacen no de la demanda ciudadana sino de la creación de esta necesidad en la ciudadanía por parte del Estado.

En ese sentido, la ETD tiene como antecedente el Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas, cuya implementación era liderada por agentes como los docentes en el entendido de que las bibliotecas y el libro, al no ser una necesidad, no tenía personas o un tejido social, fuera del sector educación, que se interesaran por formarse, promover y participar de este tipo de políticas. En ese marco, el Plan en mención decidió constituir un equipo de tutores que tenían por objetivo formar a las administraciones, comunidades y bibliotecarios en términos de qué es una biblioteca pública.

Este antecedente se dio entre el 2003 al 2010, período en el cual se construyeron de manera masiva bibliotecas, alrededor de 400 durante esos años. Los tutores (del plan) se encargaban de acompañar la construcción de esas nuevas bibliotecas en los municipios.

En el año 2012 se identifican cuatro departamentos, Chocó, Putumayo, Sucre y Magdalena<sup>35</sup> que tenían dificultades significativas para poner en operación las bibliotecas. Para revertir esta situación se destinó un tutor para que asesorara y acompañara a las entidades territoriales, tanto departamentos como municipios, en la puesta en funcionamiento de las bibliotecas.

En el 2013 llegan a la RNBP los recursos provenientes del IVA—actualmente impuesto nacional al consumo—destinados por la Ley 1379, lo que le permite al Ministerio de Cultura determinar la constitución de la EPLR. Esta determinación fue aprovechada por la coordinación de la RNBP para crear una segunda estrategia, la de tutores departamentales basada en la experiencia previa del 2012 y que tiene por fin formar en aspectos bibliotecológicos al personal bibliotecario y las administraciones locales. En síntesis, la ETD nace de la intención de estructurar un servicio bibliotecario teniendo por referencia lo estipulado en la Ley. Frente a esta última es útil traer de manera literal la interpretación que hace Sandra Suescún:

---

<sup>34</sup>

<sup>35</sup> En la entrevista Sandra menciona que no está segura de que Magdalena sea el cuarto departamento, de los otros tres sí tiene certeza.

La ley fue la hoja de ruta y lo que nosotros [la ETD] empezamos a hacer desde esa línea fue tomar qué es lo que dice la Ley, qué es lo que establece que debe estar pasando en una biblioteca—que eso incluía los diez servicios básicos—y necesitamos que esto que dice la Ley empiece a pasar en las bibliotecas. Porque si bien parece que la Ley surgiera como una disposición de lo que debe ser, realmente nace como una disposición de *lo que queremos debe llegar a ser* [la biblioteca pública].

Desde esa interpretación de la Ley 1379 como una hoja de ruta, como el deseo de lo que se quiere que sea la propuesta de pública para el país, la ETD empieza por asumir tareas básicas como organización de dotaciones y colecciones bibliográficas, adecuación de espacios entre otros, para luego poder pasar a otros niveles, como el establecimiento de algunos servicios. En ese sentido, se da una lógica gradualista en el acompañamiento a las bibliotecas públicas. Según Sandra Suescún esta labor de establecer bases mínimas duraría alrededor de tres años.

### *Lógica operativa*

La ETD tenía una coordinadora regional, la persona que llega a este cargo provino del área de Fomento Regional del Ministerio de Cultura, esto debido a su experiencia en el acompañamiento a las entidades territoriales en la formulación de políticas culturales. El equipo de despliegue, es decir, los tutores, provinieron de lugares centrales, Bogotá y Medellín, debido a que es en estas dos ciudades donde se concentran las facultades de bibliotecología.<sup>36</sup>

El equipo de tutores departamentales, como lo permite intuir su nombre, se organizó por departamentos y no por regiones, como lo hizo la EPLR. Se asignaban uno o varios tutores según las condiciones, demandas y necesidades de cada departamento. Es decir, y según la perspectiva de Sandra Suescún, mientras la lógica organizativa del equipo de Promotores de Lectura respondía a una necesidad operativa, la ETD respondía a una necesidad de territorializar sus acciones.

La coordinación de la ETD contaba con un equipo de apoyo administrativo, que permitía, mediante la gestión de información, recibir una retroalimentación constante de lo que pasaba en territorio. Esto facilitó la toma de decisiones sobre las apuestas y enfoques que iba a tener período a período esta Estrategia. Es de este primer esquema de donde se lega el equipo operativo y de gestión de la información a los siguientes modelos, incluyendo el de la vigencia 2024.

---

<sup>36</sup> Según Sandra Suescún, comparativamente, la EPLR tenía un equipo con mayor representación de las regiones pues el antecedente de Cultura en los Albergues logró, mediante su convocatoria regional, constituir una suerte de equipo base relacionado con la promoción de lectura.

### ***1.3.1.2. Período 2014-2020: modelo centralizador de las Estrategias Regionales***

Este lapso se caracteriza por dos aspectos clave en términos de la estructuración de los equipos y la lógica de su operación. Primero, las funciones de coordinación y liderazgo se centralizan al desaparecer las coordinaciones nodales, segundo, en el 2019 surge el PNBI lo que implicó generar un “terreno común” para ambas Estrategias pues este Programa no cuenta con un equipo de despliegue territorial propio, sino que precisa de los roles de tutores y promotores para su implementación en la ruralidad del país.

Se hará uso del informe final del año 2020 para comprender la estructura de las Estrategias, pues este documento permite sintetizar y extraer la información para ilustrar los dos aspectos clave mencionados anteriormente. Sería muy dispendioso ir año a año, por ello la agrupación en este segmento, resaltando los elementos comunes y generalizables a estos siete años. Se mantendrá, en cambio, la descripción tanto de la EPR y como de la ETD y se reseñará el impacto que el PNBI provocó en ambas Estrategias como un antecedente de su unificación.

Antes de dar inicio a la descripción de cada Estrategia es interesante mencionar que para el 2020, en el informe final elaborado para dicha vigencia y publicado a inicios del 2021, en su presentación no se habla de “estrategias” sino de tres componentes: el primero, de acompañamiento técnico en la gestión y prestación de servicios bibliotecarios que se corresponde con la ETD; el segundo, de asesoría y acompañamiento formativo en el servicio de promoción de lectura, escritura y oralidad que se corresponde con la EPR; y el tercero, de seguimiento y acompañamiento técnico en el marco del PNBI.

Para facilitar la exposición y comprensión de la evolución del programa—la ER—se mantendrá la denominación de “Estrategias”, sin embargo, el lector o lectora deberá tener en cuenta lo señalado en el párrafo anterior pues es un indicador del proceso de unificación donde la EPR y la ETD pasan a ser, primero, componentes, y luego, líneas técnicas. Como se verá, en la práctica hasta el 2020, seguían operando en un esquema autónomo en su organización aunque semejante en la lógica de centralización.

#### ***Estrategia de Promotores Regionales-EPR***

##### *Objetivos y estructura organizacional*

La EPR, siguiendo el informe del 2020, a lo largo de este período tuvo como finalidad “la implementación de programas y proyectos de lectura permanentes y sistemáticos mediante procesos de acompañamiento y formación a los bibliotecarios públicos y comunidades del país.” Además, puede decirse que buscaba el fortalecimiento del servicio de promoción de lectura con el fin de “(...) potenciar los saberes y capacidades de los bibliotecarios, así como incentivar, enriquecer o transformar las prácticas *de lectura, escritura y oralidad* [resaltado mío] en la vida cotidiana de las personas y las comunidades.” (p.15)

En el siguiente gráfico puede resumirse la evolución de la EPR en sus propósitos:

**Figura 2. Evolución de la Estrategia de Promotores de Lectura Regionales**



Fuente: Informe final 2020 Estrategia Regional

Como puede verse han existido énfasis distintos en los propósitos estratégicos de la EPR—y que cobijan también a la ETD—, particularmente, en términos de conceptualización, es interesante ver cómo en el 2013 la centralidad de esta Estrategia estaba en la promoción de lectura y en la circulación del libro para luego pasar a integrar progresivamente la escritura y la oralidad. Además, es preciso resaltar cómo se empieza a promover una acción ampliada de la biblioteca pública preocupándose por otras poblaciones, juventud, por ejemplo, y otras zonas, la ruralidad, a través de la extensión bibliotecaria.<sup>37</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior puede afirmarse que el propósito central de la EPR se ha venido actualizando y haciendo más complejo en su conceptualización y, por tanto, esto se ha visto reflejado en los contenidos abordados en el marco de los acompañamientos hechos a las bibliotecas de la RNBP.

Es clave, además, señalar cómo entre el 2018 y el 2020 se amplían los actores territoriales con los que se relaciona la EPR, particularmente con el nivel departamental— bibliotecas y coordinaciones—, con las redes municipales y con las comunidades rurales.

En cuanto a su estructura organizativa la EPR tenía una coordinadora general, tres profesionales de gestión regional, un profesional de apoyo administrativo y 25 promotores

<sup>37</sup> Al interior de las bibliotecas se han dado discusiones sobre si la extensión bibliotecaria es un servicio en sí mismo o una modalidad de prestación de los servicios. En esta investigación se asume la segunda vía, pues es, de hecho, una vía por la cual en el nivel local las BP pueden ampliar y diversificar su territorialización.

de lectura regionales. En el siguiente gráfico se ilustra el esquema con el cual operó esta Estrategia:

**Figura 3. Esquema organizativo Estrategia de Promotores de Lectura Regionales**



Fuente: Informe final 2020 Estrategia Regional

Las fechas que aparecen registradas en el gráfico corresponden con el momento en que se hace la contratación de los equipos que, como se ve, es segmentada. Esta lógica se mantiene a lo largo del tiempo y consiste en la diferencia entre el nivel de coordinación y el equipo de despliegue que radica en que el primero debe planear los lineamientos técnicos, la asignación de departamentos y municipios a los promotores, la estructura general de los protocolos de acompañamiento<sup>38</sup>, entre otros, y todo ello en diálogo con Sandra Suescún<sup>39</sup>, coordinadora del Grupo de Bibliotecas Públicas (GBP) y de la RNBP, .

### *Lógica operativa*

Al igual que al inicio en el 2013 la lógica tanto de jerarquía y verticalidad en el flujo de procesos como la de sístole y diástole en el desarrollo de cada vigencia se mantuvieron en

<sup>38</sup> Los protocolos de acompañamiento son un instrumento compartido por ambas estrategias. Estos buscan organizar los contenidos que se trabajarán en el acompañamiento a cada BP o BRI y se desprenden o guardan relación con los componentes del PNBI y de cada Estrategia.

<sup>39</sup> Este cargo es estratégico en tanto es de carrera administrativa y, por tanto, uno de los más estables en el desarrollo y evolución de la ER y, más allá, de la RNBP en sí misma.

este período. Sin embargo, se consolidó la centralización del liderazgo tanto misional como técnico y operativo en un equipo central o de nivel nacional.

En esa medida, el nivel central asumió labores administrativas, de acompañamiento técnico a los promotores regionales en territorio, elaboraba lineamientos técnicos y agenciaba el diseño de las fases de preparación, inducción, despliegue y cierre de la EPLR.

El equipo de despliegue, es decir los promotores, tenían como función central el acompañamiento técnico y formativo dirigido a las BP y a las BRI. Esto implicaba cumplir con las visitas asignadas en el plan de rutas<sup>40</sup>, la implementación de los protocolos de acompañamiento, la gestión de información, el desarrollo de acciones con comunidad, el diálogo y gestión con las administraciones municipales, entre otras. No obstante, y en momentos distintos, este equipo tenía incidencia relativa en las labores de planeación, específicamente de las metodologías y contenidos a trabajar junto con los o las bibliotecarias y las comunidades rurales.

### ***Estrategia Tutores Departamentales***

#### *Objetivos y estructura organizacional*

Al igual que la EPLR la ETD ha venido dándole desarrollo a su propósito central. Comparativamente, se podría decir que el equipo de Promotores de Lectura ha centrado sus preocupaciones y acciones en el fortalecimiento del servicio de promoción de lectura, entre tanto, los tutores departamentales se han hecho cargo de los otros servicios básicos de Ley. Según el informe final la ETD en su origen se configuró como

“(…) una apuesta por fortalecer los procesos de las bibliotecas públicas y mitigar las problemáticas en relación con la prestación de los servicios bibliotecarios, el Ministerio de Cultura y la Red Nacional de Bibliotecas Públicas desplegaron una estrategia de asistencia técnica y acompañamiento a los bibliotecarios públicos y las administraciones municipales denominada Estrategia de Tutores Departamentales. El propósito de este proceso es desplegar acciones de asistencia técnica y

---

<sup>40</sup> El plan de rutas es un formato común para todo el equipo de despliegue territorial donde se registra información referente a municipio y biblioteca a visitar, días de duración de la visita, costos de transporte, tiempos de desplazamiento, entre otros. Es fundamental pues permite proyectar el cálculo de gastos, así como garantizar el cumplimiento de las metas de cobertura.

acompañamiento in situ a los bibliotecarios públicos del país, las administraciones locales y las comunidades; para la implementación y fortalecimiento de los servicios bibliotecarios (en sus procesos de planeación, prestación del servicio, posicionamiento y evaluación), así como en el uso y apropiación de los recursos físicos, bibliográficos y tecnológicos con los que cuentan las bibliotecas públicas.”(p.12)

Luego de ese propósito original vendrían otros desarrollos, entre el 2013 y 2015 habría una preocupación por integrar el uso y apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los servicios bibliotecarios y en el 2018 desarrolló “(...) acciones con *enfoque territorial* [subrayado mío] para el fortalecimiento comunitario a través de la atención a redes departamentales y municipales de bibliotecas públicas la gestión de colecciones locales y la gestión del patrimonio bibliográfico y documental local(...)”, es decir, se fortaleció el vínculo entre las BP y públicos que no acudían a la biblioteca pública.

Es importante señalar la aparición del enfoque territorial como una perspectiva de acción de la ETD, particularmente porque en lo concerniente a las TIC y luego a la gestión de los patrimonios documentales locales se dan en el marco del Plan Nacional de Lectura y Escritura y la Política de Patrimonio Bibliográfico y Documental, liderados por la BNC— especialmente el segundo. La razón de hacer este énfasis estriba en cómo la ETD tiene la potencia y capacidad de traducir los propósitos de estos planes de orden nacional en acciones territoriales a escala departamental y municipal.

**Figura 4. Línea de tiempo de los enfoques estratégicos de la Estrategia de Tutores Departamentales**

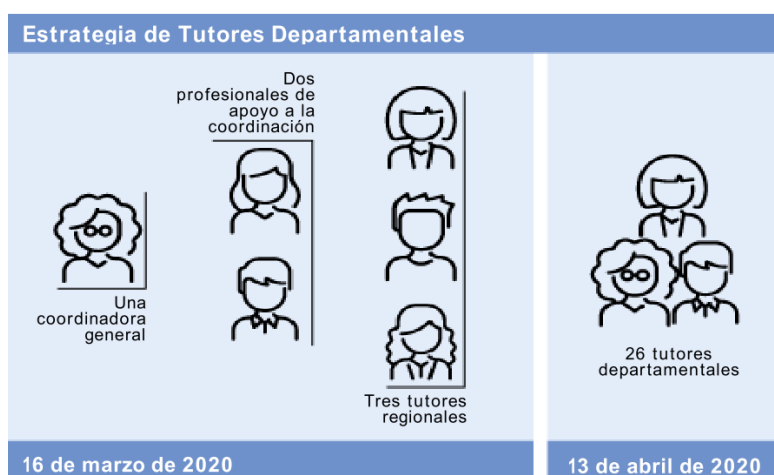


Fuente: Informe final 2020 Estrategia Regional

En el gráfico anterior puede verse un resumen de cómo los enfoques principales de la ETD han venido evolucionando sin que por ello se reemplace el propósito de su origen y que, como se ha señalado ya, es el fundamento de la actual ER: el cumplimiento de la Ley 1379 de 2010.

En cuanto a su estructura organizacional la ETD comparte semejanzas con la EPLR, especialmente en la lógica vertical y de centralización de las tareas de planeación, coordinación y de liderazgo en el nivel central o nacional al igual que en la lógica de los tiempos diferenciados en la contratación de estos cargos con los de despliegue territorial.

**Figura 5. Esquema organizativo Estrategia de Tutores Departamentales**



Fuente: Informe final 2020 Estrategia Regional

### *Lógica operativa*

El relacionamiento de roles y funciones comparte la misma lógica de la EPLR, por tanto, no hay un desarrollo particular que merezca ser reseñado extensamente. Hay sí una diferencia en la denominación de los cargos que, para el caso de la ETD, cuenta con la particularidad de tener un apoyo más a la coordinación. Estos apoyos se centraban en labores de corte administrativo y operativo. Los tutores regionales—que en la EPLR aparecen como profesionales de gestión regional—hacían acompañamiento técnico a los tutores departamentales, por tanto, tenían un relacionamiento más estrecho con dar orientación a los equipos de despliegue territorial en aras de garantizar el cumplimiento de los propósitos misionales.

### ***1.3.1.3.Surgimiento del Programa Nacional de Bibliotecas Rurales Itinerantes (PNBI). Antecedente de la unificación de las Estrategias.***

El Programa Nacional de Bibliotecas Rurales Itinerantes (PNBI) es, a consideración de quien escribe esta investigación, una experiencia nodal en el desarrollo del campo bibliotecario y cultural en el país. Sin embargo, su reseña en este trabajo se da con relación a lo que significó y significa para la hoy Estrategia Regional en términos de su estructura y, más específicamente, de su unificación, así como de la territorialización. Cabe señalar que el PNBI es en sí mismo un cúmulo de experiencias que deberían ser analizadas tanto desde la ciencia administrativa como de tantas otras para comprender su significado y el aporte que ha hecho a las ruralidades, así como estas últimas lo han hecho al país mediante la creación y sostenimiento de las Bibliotecas Rurales Itinerantes.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario hacer una descripción mínima del Programa. Este nace en el 2019 por iniciativa del gobierno nacional que apenas empezaba en ese entonces y se trazó como objetivo:

*“(...) movilizar procesos comunitarios en las zonas rurales del país, a través del acceso a información y creación de contenidos locales y la promoción de la oralidad y la cultura escrita, agenciados por liderazgos comunitarios [itálicas mías], que potencien la construcción del tejido y el capital social y la identidad cultural.” (p.3)<sup>41</sup>*

Como puede verse el objetivo establece la intención de movilizar procesos comunitarios, quien se propone cumplir este propósito es la BNC, es decir, el Estado, y en esa medida es la relación público-comunitario lo que hace central la experiencia del PNBI. Esto porque es complejo y a la vez potente la gestión de recursos públicos por organizaciones de base comunitaria en compañía de roles técnicos de orden nacional—el equipo de despliegue de la ER— y de orden local—bibliotecarios y bibliotecarias públicas—alrededor de una propuesta de características culturales, es decir, la idea misma de biblioteca itinerante.

Ahora bien, el PNBI tiene diversos orígenes que podrían agruparse en aquellos que tienen que ver con intenciones externas a la ER y otros que emanan de la experiencia misma de la Estrategia Regional. En esa medida, frente a los primeros, puede referirse, por un lado, la intención del gobierno nacional, a través del Ministerio de Cultura, de crear bibliotecas itinerantes en el país. Este interés recayó por sus características en la BNC y, más particularmente, en el Grupo de Bibliotecas Públicas.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Información tomada de la presentación: <https://www.bibliotecanacional.gov.co/es-co/actividades/noticias/Documents/presentacion-bibliotecas-itinerantes.pdf>

<sup>42</sup>Entrevista con Sandra Suescún. Esta conversación se dio en el marco de la inducción a la ER en el encuentro en Bogotá durante junio de 2024.

A juicio de quien escribe esta investigación, y por su experiencia como promotor de lectura regional en la implementación y seguimiento a BRI, uno de los factores políticos de carácter nacional es el Acuerdo de Paz firmado entre el Estado y las extintas FARC, pues luego de ello hubo una mayor preocupación por la inversión en zonas afectadas por el conflicto armado, resultado de ello surgen los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial que, en su mayoría, tienen incidencia en zonas rurales. Sin embargo, vale la pena poner en discusión si es o no un factor decisivo en el origen del PNBI.

Ahora bien, este contexto externo a la ER coincidió con experiencias y reflexiones que venían dándose al interior de los equipos de las estrategias. Como se señaló anteriormente en la evolución de los propósitos de la ER para los años 2017-2018 hubo un interés más marcado por la extensión bibliotecaria, la vinculación comunitaria y la incidencia de las BP en sus territorios y comunidades. Desde la ETD se registró la experiencia de estos años en relación al PNBI de la siguiente manera:

El trabajo con comunidades realizado por las Estrategias Regionales de la BNC constituyó el germen para el diseño y desarrollo del Programa Nacional de Bibliotecas Itinerantes que, desde 2019, acompaña a 150 comunidades rurales del país por año para el despliegue de servicios bibliotecarios que fortalezcan sus procesos comunitarios. (p.12)

A su vez la EPLR, reseña en el informe final del 2020 la experiencia que tuvo en la implementación del PNBI:

Finalmente, para las vigencias de 2019 y 2020, la Estrategia amplió su espectro de intervención integrando por primera vez a su esquema a las comunidades rurales y redes municipales de bibliotecas con lo cual se marca una nueva etapa en la que se diversifica el esquema de acompañamiento habitual desde un enfoque territorial (...). (p.17)

Teniendo en cuenta lo anterior puede observarse, por un lado, cómo el interés por la extensión bibliotecaria y el hacer de las BP en los municipios en relación con la población rural fue cimentando un antecedente al interior de la ER sobre la atención a estos territorios y comunidades. En entrevista con Bibian Cárdenas—ha trabajado en distintos roles al interior de la ETD como tutora, luego como coordinadora y, actualmente, como líder de la línea técnica en Gestión y Servicios Bibliotecarios—, al preguntar por cómo se dio el origen del PNBI, manifestó lo siguiente:

Frente a cómo surge [el PNBI] no sé muy bien ni cómo surge el interés de qué estaba pasando en las bibliotecas con las poblaciones rurales. (...) En el 2018 se le dio un énfasis al trabajo de las bibliotecas en la zona rural y eso implicaba identificar de qué manera las bibliotecas estaban llevando a cabo la extensión bibliotecaria, en qué nivel de profundidad (...) La cosa es que (...) justo en ese momento, 2018 o 2019, cambia el gobierno al de Iván Duque (...) y de qué manera o quién en el Ministerio llegó con la idea de que había que montar bibliotecas itinerantes (...) Y como que el gran *hit* fue pensarse que este proceso en el que ya venía trabajando la Red [RNBP] como de la identificación de los pormenores de la atención bibliotecaria en la ruralidad podía cruzarse con esto de lo itinerante que era lo que le interesaba al gobierno Duque (...).

En el anterior extracto puede verse cómo los intereses externos, del gobierno nacional, coinciden con búsquedas o procesos internos de la BNC, la ER y la RNBP. Semejante a la coyuntura que provocó el nacimiento mismo de las Estrategias, el rol que cumplen los roles de coordinación y de toma de decisiones es clave para “hacer coincidir” propósitos y encausarlos en procesos institucionales que, como puede verse tanto en el caso de la ER y del PNBI, llegan a superar el período de los gobiernos nacionales. En otras palabras, hacer de lo coyuntural procesos de desarrollo y apuestas de mediano plazo.

Dicho lo anterior, que permite un contexto suficiente de qué es el PNBI y cómo se originó, es necesario hacer mención de cómo éste se configuró como antecedente de la unificación de las Estrategias. En esa medida, continuando con la entrevista de Bibian Cárdenas, es preciso entender qué implicó el primer año de implementación del Programa en términos operativos y de organización:

Y entonces en el 2019 lo que se define es que va a haber un convenio para las BRI porque había la plata (...) Y se requería de alguien que hiciera operativo este ejercicio de las BRI y ahí es cuando llega Johanna [Johana Lobo Lobo]<sup>43</sup>. Entonces Johanna es una coordinación más pero no tenía personal (...) y el proyecto del PNBI empieza a ser formulado en sus acciones más concretas de la mano de Mayra [Mayra Sánchez]<sup>44</sup>, que era *promotora regional* en Promotores (...) y a mí me pidieron que de Tutores pusiéramos a alguien para que pudiera estar atendiendo eso [el PNBI] entonces en ese

---

<sup>43</sup> Johanna Lobo Lobo es una de las personas clave por dos motivos: ser la primera coordinadora del PNBI y la primera coordinadora de la ER, es decir, quien lideró al equipo en su transición de estrategias independientes a líneas técnicas de una sola Estrategia.

<sup>44</sup> Mayra Sánchez tuvo los cargos de promotora de lectura regional, luego profesional de apoyo en la gestión regional en la EPLR, luego fue apoyo en el PNBI para pasar a ser la coordinadora del Programa después de Johanna Lobo.

momento había buscado a Jeison, entonces le tocó a Jeison como “en encomienda” (...) y ahí Johanna se quedó coordinando el PNBI y en el 2020 también, creo, pero ahí ya tenían un equipo que ahí ya eran Mayra y Jeison. Y en el 2021 se unen las Estrategias, Johanna se queda coordinándolas y Mayra queda coordinando el PNBI.

En ese sentido, durante el primer año, el PNBI no tenía un equipo de coordinación en sí mismo, sino que precisó del apoyo de profesionales—el nivel técnico intermedio de las Estrategias—de gestión territorial de la EPLR y de tutores regionales de la ETD para el diseño de acciones y la construcción de lineamientos técnicos. Si bien al año siguiente se configuró un equipo coordinador son los equipos de promotores y tutores quienes implementan el PNBI en las comunidades rurales, tal característica se mantiene hasta hoy.

La implementación de las primeras acciones del PNBI implicó un terreno común para los equipos técnicos, así como asumir la articulación con un tercer actor al nivel de las coordinaciones. Esta fue nueva pues provocó, por un lado, cuestionamientos sobre la idea misma de biblioteca pública, la relación con la dimensión comunitaria, la aparición, en fin, de nuevas preguntas, y por otro, el encuentro de tutores y promotores en la implementación de un protocolo común y, por tanto, la apertura de nuevos diálogos debido a la necesidad de darle desarrollo al nuevo Programa.

Así las cosas, la experiencia común de diseño e implementación del PNBI generó condiciones internas que posibilitaron la unificación de las Estrategias. Antes de pasar a esa etapa de evolución de la ER es preciso señalar que en el último capítulo de la investigación se retomará al PNBI en función de la proyección de escenarios de territorialización de la ER. Sin embargo, y como puede verse, la complejidad radica en que el Programa no hace parte de la Estrategia, aunque dependa de sus equipos de despliegue territorial para su implementación. Es necesario mencionar esto para claridad del o la lectora en tanto puede asumirse que la mención al PNBI implica que es un mismo proceso o hace parte del proyecto de la Estrategia Regional.

#### ***1.3.1.4. Surgimiento de la Estrategia Regional: transición al modelo unificado.***

Esta etapa se alcanza en el 2021 y se mantiene hasta la actualidad. Ahora bien, el documento base del cual se obtuvo la información necesaria para describir este momento es el informe final del año 2022 así como entrevistas. Sin embargo, no se incluye el 2024 pues el análisis de este año se dará en diálogo con varias de las categorías propuestas en el marco teórico y se hará en el siguiente capítulo.

La decisión de unificar las Estrategias se debió a dos factores, uno, y como se señaló, vinculado a la experiencia de implementar el PNBI de manera conjunta, lo que provocó un

terreno común de diálogo y acción entre los equipos<sup>45</sup>, y el otro, relacionado con la orientación dada desde el área de Fomento Regional del Ministerio de Cultura donde, al observar semejanzas significativas entre la EPLR y la ETD, orientó la unificación como un camino necesario.<sup>46</sup>

### *Objetivos y estructura organizacional*

En su primer año de integración la Estrategia Regional definió como su objetivo el

Realizar acompañamiento técnico y formativo a las bibliotecas públicas, bibliotecas rurales itinerantes, redes de bibliotecas, entidades territoriales y actores locales, para contribuir al fortalecimiento integral de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Lectura, Escritura y "Leer es mi cuento". (p.8)

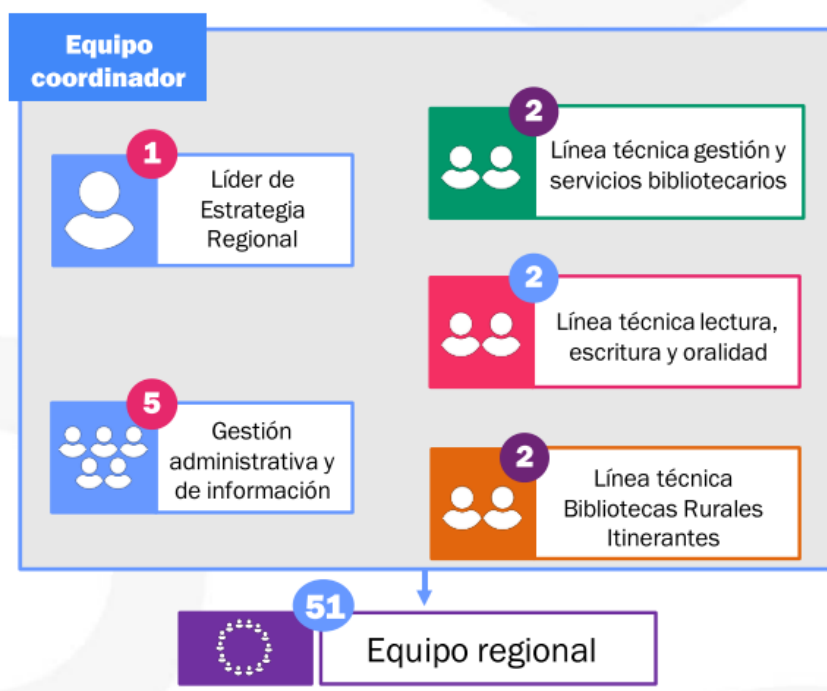
Este objetivo es más amplio en tanto cobijaba a las ahora líneas técnicas—antes Estrategias—, conformadas por la línea técnica en Gestión y Servicios Bibliotecarios, la de Lectura, Escritura y Oralidad y la línea técnica de Bibliotecas Rurales Itinerantes. El siguiente gráfico ilustra cómo se estructuró en términos organizativos la ER en esta etapa de integración:

---

<sup>45</sup> También podría entenderse como una territorialización común del PNBI entre las dos Estrategias.

<sup>46</sup> Esto último apareció en las entrevistas realizadas a Sandra Suescún y Bibian Cárdenas.

**Figura 6. Estructura Organizativa Estrategia Regional 2022**



Fuente: informe final 2022.

Es importante ver cómo los roles de la ER se agruparon en dos segmentos, por un lado, la coordinación y por otro el equipo regional que hacía despliegue en campo. Es de resaltar, a su vez, un lugar más explícito del equipo de Gestión administrativa y de información que en otros informes, como en las entrevistas de años anteriores a la unificación no tenía un lugar tan definido como en este esquema.

La lógica de centralización se mantuvo, si bien no aparece en este y en otros esquemas presentados, la cabeza principal en términos jerárquicos es la coordinadora del Grupo de Bibliotecas Públicas, que a su vez es quien coordina la RNBP, Sandra Suescún. Luego estaría la líder de la ER que articulaba las acciones de todas las líneas técnicas y del área de Gestión administrativa y de información.

#### *Lógica operativa*

El informe de 2022 resume en el siguiente extracto las labores generales a las que cada equipo, coordinación y regional, estaban avocados:

El equipo de coordinación estuvo a cargo de la planeación de todos los esquemas de acompañamiento a realizar, de la definición de instrumentos de monitoreo a las acciones propuestas, así como del seguimiento al equipo regional en el desarrollo de cada una de las acciones. Por su parte, el equipo regional estuvo a cargo de desarrollar cada uno de los procesos con las bibliotecas priorizadas y reportar la información requerida. Y, finalmente, la evaluación estuvo a cargo de los dos equipos de manera conjunta. (p.11)

Para el 2022 hubo un avance importante a la hora de plantear los esquemas de acompañamiento que consistió en generar acciones y componentes transversales a las líneas técnicas. Dentro de las primeras se definieron la actualización del Formulario Único de Registro (FUR)<sup>47</sup>, la parametrización del sistema Llave del Saber<sup>48</sup> y la gestión con administraciones locales. En cuanto a los componentes se establecieron: servicios bibliotecarios<sup>49</sup>, vinculación comunitaria y gestión y articulación.

Estos componentes transversales daban lineamiento general a los esquemas de acompañamientos—que se traducían en protocolos para cada línea técnica—, permitiendo, entre otras cosas, diálogos comunes entre los equipos y una perspectiva más unificada de la Estrategia Regional. Ahora, en cuanto al desarrollo del despliegue de la ER en términos de tiempos y etapas, se puede ilustrar en el siguiente gráfico:

---

<sup>47</sup> El FUR es un instrumento de gestión de la información que cada biblioteca pública tiene la obligación de actualizar. Este permite integrar la información de cada BP en aspectos como: personal contratado, número de ejemplares en las colecciones, conexión a internet, infraestructura, entre otros.

<sup>48</sup> La Llave del Saber tiene por objeto la caracterización de usuarios de las bibliotecas públicas: franjas etarias, género, pertenencia a grupos étnicos, y qué servicios usan en las BP.

<sup>49</sup> En el caso de la línea LEO figura como “Servicio de promoción de lectura, escritura y oralidad” teniendo en cuenta su especialización en este servicio en particular.

**Figura 7. Cronograma Estrategia Regional 2022**



Fuente: informe final Estrategia Regional 2022.

Como se ha insistido en otros apartados la lógica de apertura y cierre se mantiene a lo largo de los esquemas organizativos que ha tenido la ER. Es de anotar que en este no aparece la planeación previa hecha por el equipo de coordinación. Es preciso señalar la atención a los municipios PDET y la modalidad virtual de Círculos de Pensamiento<sup>50</sup> que atendió de manera remota a bibliotecarios y bibliotecarias de diferentes zonas del país.

### **1.3.2. Estrategia Regional de la Biblioteca Nacional de Colombia: balance período 2013-2022.**

<sup>50</sup> Para esta modalidad de acompañamiento se destinó un equipo de cuatro personas de las distintas líneas técnicas. Su propósito era profundizar en el rol político de la biblioteca pública generando otro tipo de contenidos y un esquema formativo particular.

El balance que se presenta aquí tiene por fuente principal de información entrevistas hechas a personas que han asumido distintos roles en diferentes esquemas de la Estrategia Regional. Sin embargo, hay especial énfasis en el momento de la transición que se dio en el 2021 con la integración de la EPLR y la ETD. Esto por una razón básica y es que fue el ajuste estructural más importante antes del 2024, y que, si bien mantuvo la lógica centralista, permitió avances en la articulación de los equipos. En ese sentido, se hizo énfasis en los aspectos positivos y a las falencias frente a la operación de la ER.

Al indagar por los aspectos positivos y las falencias que tuvo la ER en su proceso de integración, Johanna Lobo, primera coordinadora de la Estrategia en su modelo unificado, señaló lo siguiente:

Ahora, a nivel territorial lo que en ese momento [2021] veíamos y habíamos identificado y manifestaba el equipo, era que muchas veces llegaba la estrategia de promotores y la estrategia de tutores a la misma biblioteca sin saber qué hacía una estrategia y otra, ¿no? Entonces llegaban allá dos profesionales a hacer cosas distintas de parte de la coordinación de la Red, de la Biblioteca Nacional, y había una sobreoferta, digamos, hacia el personal bibliotecario, que generaba ciertas incoherencias, ciertas insatisfacciones, ciertas miradas además diferentes sobre la biblioteca, instrucciones y lineamientos diferentes a los bibliotecarios y las bibliotecarias. Entonces como que con la ER una de las búsquedas desde lo que llamamos la “regionalización”, la priorización de bibliotecas sí fu vital... Digamos que siempre, según lo que decían, se había intentado evitar atender los mismos municipios pero por la manera en que se hace la regionalización...era muy difícil y terminaban a veces eso: llegando a una misma biblioteca dos profesionales en momentos distintos pero que cruzaban discursos, propósitos ¿no? No había como una visión unificada ni siquiera sobre lo que hacía la otra estrategia, el otro compañero que estaba trabajando, eso se desconocía, y por otro lado, pues cada quien iba defendiendo su búsqueda. (2024)

Según el anterior extracto el modelo de dos estrategias en paralelo tenía una serie de conflictividades que pueden agruparse en dos aspectos, uno interno, de desconocimiento mutuo entre las labores que desarrollaba el otro equipo, y uno externo o de cara al despliegue, que tenía que ver con el cruce tanto de enfoques y discursos como de acciones y visitas a un mismo municipio generando confusión en los y las bibliotecarias acompañadas.

La lectura de Paola Ochoa, tutora departamental y ahora gestora del nodo Pacífico, es interesante al respecto. Como podrá verse identifica una marcada diferencia entre la línea GSB y la línea LEO en el acercamiento, apropiación y sentido de la información cuantitativa:

(...) Empezar por ejemplo, en el 2014, a tener una implementación de Llave del Saber, en donde se hacía necesario una comprensión que sigue costando, que sigue siendo necesaria sobre estadísticas, entonces ¿tú cómo lees el gráfico? ¿cómo lees esta información que aparece en “cuadritos” de tu biblioteca? Y en porcentajes, ¿qué lectura vamos a hacer de esa información? (...) Esos reportes, por ejemplo estadísticos, que pueden ser tan útiles al momento de conversar en el despacho del alcalde sobre “mire cómo se mueve su biblioteca”(...) entonces ese ejercicio de revisar la estadística sigue siendo necesario. (...) Por ejemplo, a mí me sigue llamando mucho la atención eso, cómo cuesta, y lo digo con la reflexión, cómo cuesta a la línea LEO esas indagaciones, la formación sobre Llave del Saber (...) ahora me sigue llamando la atención, lo digo como gestora, cómo nos cuesta hacer visitas que tengan que ver con los reportes de Llave del Saber, y todavía cuesta la comprensión sobre como ese reporte es estratégico para dar cuenta de un informe anual de la gestión cultural que hubo en una biblioteca. (Entrevista con Paola Ochoa)

En esa misma vía, es decir, la falta de articulación entre los equipos, Bibian Cárdenas, coordinadora de la ETD y actual líder de la línea técnica GSB señaló que:

(...) las dos coordinaciones no se conversaban. Únicamente nos poníamos de acuerdo para definir las prioritizaciones y ya. No sabíamos qué hacía la otra estrategia en territorio. Por el contrario, había conflictos tenaces porque los tutores se quejaban de lo que los promotores no hacían o hacían mal y viceversa. Había severa enemistad entre los dos equipos. Los acercamientos entre las dos estrategias se iniciaron formalmente en 2019 con el PNBI y ya para el 2020, tú sabes, tratamos de involucrarnos un poquito más. (Entrevista a Bibian Cárdenas).

Ahora bien, las dificultades de comunicación no sólo se daban de manera horizontal, es decir, entre tutores y promotores, o entre las coordinaciones de las estrategias, sino también de manera vertical. En esa línea, Bibian Cárdenas explica que a su llegada a la ETD como tutora departamental en el 2014, que “(...) en la medida que estábamos viajando no había comunicación con la coordinación.” Este problema se mantuvo incluso con la integración, según Johanna Lobo:

Nosotras [las coordinaciones ] durante esos dos años de unificación de la estrategia creo que en términos de territorialización (sic) eso fue como muy favorable, sin embargo, digamos que lo de las coordinaciones nacionales y esto, por cargas del trabajo administrativas, técnicas, (y) de otras líneas que empezaron a surgir...Sí, yo creo que a nivel territorial en términos de acompañamiento no hubo tanta fuerza de

parte de las coordinaciones. Además, antes, por ejemplo, en la estrategia de promotores, estaba el modelo de los nodos regionales que se retomaron este año [2024], y esos (los nodos) habían desaparecido mucho antes de que se unificara la Estrategia que yo creo que eso fue pues un desacierto, haberlos desaparecido. (Entrevista con Johanna Lobo)

Llama la atención que Johanna Lobo señale la estructura de nodos de la EPLR que duró sólo un año y de la que no tuvo conocimiento directo. Hay, de alguna manera, una memoria institucional de cómo ha operado el proyecto de la ER. Esa mención no es fortuita pues, aunque fue una experiencia corta, es significativa en tanto modelo descentralizado de la operación. Por demás, la unificación no permitió un acercamiento efectivo entre el equipo coordinador y el de despliegue regional.

Otra de las características fundamentales del modelo centralizador o centralista tenía que ver con la definición de los protocolos de acompañamiento desde el nivel de coordinación, tanto en el modelo de las dos estrategias como el integrado. Bibian Cárdenas lo resume de la siguiente manera:

Desde que entré en el 2014, la definición de los protocolos de atención, de las prioridades, lo que se debía hacer... estaba definida por Sandra. Es decir, yo transcribía lo que Sandra pedía y como que no se le daba o no se le dio en ese momento, demasiada prioridad a las necesidades particulares de las de los departamentos sino como en cuestiones como muy puntuales. Pero de resto el acompañamiento era el mismo. En algún punto, como para el 2017 se empezó como a perfilar por tipos de atención entonces había atención que era para bibliotecas departamentales, que era una forma especializada, después por redes municipales y departamentales. (Entrevista con Bibian Cárdenas)

Esta definición de los acompañamientos está relacionada con un flujo de arriba hacia abajo de las necesidades que la coordinación de la RNBP detectaba y consideraba estratégicas o sensibles. Esto implicaba asumir un modelo universal de atención para todas las bibliotecas públicas. Considerar ajustes a las bibliotecas departamentales, por ejemplo, tiene que ver con la responsabilidad que tienen estas de preservar el patrimonio bibliográfico y documental de su departamento. Ahora bien, el modelo de una única Estrategia permitió experimentar alternativas a este esquema general de acompañamientos. Particularmente la modalidad de Círculos de Pensamiento fue una de esas posibilidades de cambiar la lógica de planeación. Al respecto Johanna Lobo describe lo siguiente:

(...) el equipo regional que hacía parte de Círculos de pensamiento tenía mucho poder de decisión, entonces digamos que los contenidos, las metodologías, las convocatorias, todo, lo decidíamos de manera conjunta entre coordinación y [equipo] regional, (...) no era como retórico el ejercicio, sino que de verdad sucedió un ejercicio de planeación, de estructuración de esa línea de desarrollo [se refiere a Círculos de Pensamiento] de manera conjunta, diría incluso que con un mayor protagonismo de las y los compañeros que se encargaban del acompañamiento. Eso también demostró que es posible planear de manera colegiada entre coordinaciones y equipo regional, que creo, es como una de las cosas en las que se debería trabajar más, y es, digamos esta cosa de que la gente del equipo regional sea quien tiene que hacer sus planeaciones y esto no tiene que ver como con con camisas de fuerza (...) sino con la posibilidad de poder plantear una acción mucho más enriquecida por distintos puntos de vista, es decir, tantos perfiles que tiene la Estrategia con tantos puntos de vista, que nosotras intentamos hacer defender esa mirada más situada con el conocimiento que tienen las compañeras y los compañeros, pero a veces no se nos dejaba “jugar” tanto con eso. (Entrevista con Johanna Lobo)

La planeación colegiada se muestra como potencia del modelo integrado pues permite un intercambio constante de los distintos roles, perfiles y experiencias que componen el equipo. Permite, además, una mayor incidencia y puesta en juego del acumulado de miembros del equipo regional. Esto, a su vez, constituyen antecedentes de una vía de *territorialización* en el sentido de darle pertinencia a los acompañamientos atendiendo necesidades particulares y locales, en lugar de apostar a un modelo único, vía protocolos, de atención a las BP.

Ahora, los protocolos de acompañamiento han evolucionado a lo largo de la existencia de la Estrategia, y uno de los factores puede residir en las distintas “aperturas” tanto del equipo de la ER como de las BP a las comunidades, a otros territorios como la ruralidad, a ejercicios de vinculación de grupos voluntarios o en el énfasis dado a la extensión bibliotecaria. Por ejemplo, Paola Ochoa reseña uno de esos momentos de viraje en los acompañamientos de la, entonces, ETD de la siguiente **forma**:

Hubo un año que creo que fue clave para darle un giro a nuestros acompañamientos y eso obedeció a esa dotación de esta alianza que hizo la Biblioteca Nacional (...) con la Fundación de Bill y Melinda Gates. Entregaron [la fundación] una dotación de video beam, cámara (...) entonces la idea no sólo era dotar a la biblioteca sino qué hacer con esa dotación de tecnología. Surge un taller de fotografía y memoria, surge Cinescuela—eso es muy 2016—, surge otra actividad, a propósito de formación de

usuarios<sup>51</sup>, que se llamaba Grandes Preguntas. Entonces ya no trabajábamos sólo con la bibliotecaria sino que teníamos que convocar a la comunidad. Y a mí me parece un hecho muy importante para empezar otras apuestas políticas de nuestros acompañamientos. (...) Esto le permite a la línea GSB cambiar nuestras perspectivas de acompañamiento, nos permite mejorar nuestras apuestas políticas o nuestros discursos, pues darle peso a la historia local, a la memoria local, al trabajo con comunidad. (Entrevista con Paola Ochoa)

No obstante, y como antecedente más reciente, está la aparición del PNBI. A diferencia del extracto anterior donde la experiencia se dio de manera particular en cada estrategia, en ese caso a la ETD, el PNBI fue, como se ha señalado, una experiencia común que no fue “sistematizada” autónomamente, sino de manera común.

Yo creo que eso es algo [la planeación colegiada] que aporta la experiencia de Círculos de pensamiento, por ejemplo, pero también lo demuestra los ejercicios que hacíamos desde la línea BRI—aunque bueno eso fue más cuando yo fui coordinadora del PNBI— hicimos unos ejercicios de planeación conjunta con el equipo regional de definición de documentos técnicos, de conceptualización, de cómo se asumían ciertos asuntos del acompañamiento y poder hacer estos ejercicios de construcción colectiva que son tan importantes pues para un proyecto como este [la Estrategia Regional]. (Entrevista con Johanna Lobo)

De hecho, en su experiencia como primera coordinadora de la ER en su modelo unificado, Johanna Lobo identificó como una de las mayores problemáticas el no tener espacios, o procesos, de planeación conjunta, más horizontales y con mayor incidencia del equipo regional. A su vez, revertir esta lógica la consideraba como una potencia al interior del proyecto:

Pues yo creo que esas fueron, (sic) esa fue la principal dificultad de esos años en los que yo estuve [2021-2022] y que considero de los retos más grandes que hay por resolver frente al trabajo de la Estrategia. Es básicamente que has de cuenta que ahí las coordinaciones son más un rol que orienta, que ayuda a comentar que por supuesto da línea, pero que ahí hay todo un equipo de profesionales muy capaces que están en la capacidad de proponer y dar línea, ¿no? Eso fue algo que ya venía así, de antes, que yo pude ver en los informes que leía de las estrategias anteriores, que pude conversar con muchas compañeras y compañeros después del primer año que asumí la unificación de la Estrategia y fue algo como en lo que empezamos a trabajar mucho,

---

<sup>51</sup> Formación de usuarios es uno de los diez servicios básicos de Ley.

bueno en mi caso es de la coordinación del PNBI antes, y luego desde la coordinación de la Estrategia, como intentar retomar esos espacios de planeación y de dar esos puntos de vista, pero te enfrentabas a la a la dificultad de que no siempre era posible tomar en cuenta esas sugerencias, sin embargo, muchas de ellas sí se tuvieron en cuenta, lo que te digo de las coordinaciones departamentales, Círculos del pensamiento, además creo que también surgen a partir de ahí, de escuchar mucho al equipo, de eso de los temas que hay que trabajar, las formas, *tal*. (Entrevista con Johanna Lobo)

La unificación, entonces, permitió avances en la articulación interna de los equipos de la ER y en la *territorialización* de sus acciones. En el primer sentido Johanna Lobo observa que

(...)la unificación aportó muchísimo y creo que es como justamente como uno de los grandes aciertos porque los equipos, digamos entre tutores y promotores empezaron a tener una mayor comunicación, a conocer como el trabajo de proyección que se hacía desde cada una de las líneas. Entonces las Estrategias pasaron fue a ser líneas técnicas cada una, entonces la línea de servicios bibliotecarios, la línea de lectura, escritura y oralidad, y la línea de bibliotecas rurales itinerantes. (Entrevista con Johanna Lobo)

Y frente a la territorialización, en el sentido de la implementación de acciones en región, señala que:

Con la unificación había una mirada más o menos general [de la Estrategia] porque lo intentábamos con la inducción cómo dar ese panorama global de lo que se estaba trabajando desde cada línea, como unas comprensiones básicas, pero además había como esos componentes transversales<sup>52</sup> que te digo que se buscaban. Y pues sí, sí, lo que sí hicimos es que no se repetía dos profesionales en un mismo territorio. La regionalización (sic) creo que fue muy bueno.

(...)

En eso de la unificación el mayor potencial que había tenía que ver con un único equipo que se entendía como tal y que a pesar de trabajar para líneas distintas o para digamos objetivos y planes de acompañamiento diferentes, había una comprensión y una mirada, no unificada porque eso nunca pasó, pero sí habían unas reflexiones comunes sobre la biblioteca que se veían muy nutridas por la perspectiva que tenían las y los bibliotecólogos desde servicios [GSB], las y los profesionales en

---

<sup>52</sup> Se refiere a los de vinculación comunitaria, servicios bibliotecarios y gestión y articulación.

humanidades desde LEO, el aporte que venía desde las BRI. (...) Y eso fue una gran ganancia porque permitía llegar como proyecto institucional de la Biblioteca Nacional, estatal, con unas visiones compartidas. (Entrevista con Johanna Lobo)

En ese balance de puntos fuertes de la unificación de la ER puede verse cómo se solventaron problemas operativos, como evitar visitar dos veces por líneas técnicas distintas a una misma biblioteca, lo cual redundaba en una destinación más efectiva de los recursos, como otros de *territorialización*, haciendo referencia a las acciones de acompañamiento técnico, donde si bien se mantuvieron autonomías éstas no implicaron la incomunicación, sino por el contrario, la complementariedad.

Como último apartado de estas entrevistas a manera de recuento y balance vale la pena traer un extracto que hace énfasis del lugar que ocupó el equipo administrativo y de gestión de la información que, como se señaló, en el informe del 2022 aparece de manera más explícita en los esquemas:

(...) además de esos equipos de línea técnica, había un área administrativa y operativa y de gestión de la información, que es muy, creo, como funciona ahorita. Entonces bueno, tanto las líneas técnicas como las BRI, estaban bajo la coordinación de la líder, de un mismo liderazgo, que se encargaba como de que todo tuviera coherencia, que era una mirada integral entre todo, desde la gestión de información trabajamos mucho porque hubiese una comprensión y un diálogo más horizontal entre las profesionales de gestión de información y las líneas técnicas, de hecho creamos como una especie de pares, porque lo que había sucedido es como que iba un grupo por un lado y el otro por otro (...) Entonces esa fue como que una de las intenciones, que hubiese esa comunicación de pares, para comprender por qué cada dato, para comprender las búsquedas de cada línea, analizar muy bien la información que sí se necesitaba, para qué se necesitaba, cómo se usaba, que fue algo además con lo que yo me encontré cuando llegué, y es que había como esa sensación de qué se pedía mucha cosa que no era útil, que no se utilizaba, entonces lo que intentamos plantear de la mano de Iván<sup>53</sup> fue una coordinación digamos de lo administrativo y la gestión de información con mucho sentido y muy apegada a lo misional (...) y creo que logró una cosa muy bonita de cara al equipo regional y fue comprender que había un sentido (...) de la gestión de información, pero no a la fuerza sino de verdad dándole un sentido, un lugar, a la gestión de información en medio de los acompañamientos.

Entonces bueno, ese diálogo en pares yo creo que fue muy acertado entre esas en dos instancias, y además nos ayudó también como responder a algo que tiene que ver con

---

<sup>53</sup> Iván Rodríguez, actualmente líder Operativo y de gestión de la información de la ER.

el trabajo de la Estrategia, y era generar un sistema de información también muy integrado, que fue algo muy chévere, yo siento, de comprender, por ejemplo, un formulario único de registro para qué le sirve a las personas, a los bibliotecarios, bueno, esas cosas, yo creo que eso también fue bueno. (Entrevista con Johanna Lobo)

Este último aspecto, es decir, el relacionado con el área administrativa es fundamental en tanto se comprende como un equipo par, más reducido si se compara con las líneas técnicas en tanto no tiene roles de despliegue en territorio, pero más robusto en comparación a el número de cargos de coordinación que tiene cada línea. Dotar de ese grado de importancia a esta área y hacerlo evidente, de manera intencional, frente a los otros roles es un avance en tanto brinda sentido y contexto de los instrumentos usados y del lugar que tiene los datos de corte cuantitativo en la gestión de la ER y de la RNBP.

### **A manera de cierre**

La Estrategia Regional ha tenido una lógica organizativa preponderante: la centralización. Y, de manera más sutil, o de base, el uso de ciclos de apertura y concentración, o de sístole y diástole en el manejo de los tiempos y ciclos de la operación. Sin embargo, resalta que sea el primer año, el de un modelo descentralizado, con nodos, donde procesos de planeación y coordinación fluyeron a roles intermedios, sea un referente que se reitera y está presente en la “memoria institucional”, al menos en el caso de la EPLR.

Por ello, puede ser un indicio para esquemas de territorialización de la ER el tener la lógica de apertura y cierre como un esquema base de trabajo sobre el cual no hay mayores modificaciones ni cuestionamientos—en realidad tampoco se trata de una característica exclusiva de este proyecto, ni un hallazgo novedoso—, sobre la cual se pueden adaptar modelos más o menos descentralizados con distintos grados de autonomía.

Hay, además, aspectos problemáticos que se mantuvieron a lo largo de las dos estructuras. Esto porque la integración de las dos estrategias en una no cambió la lógica de centralización en las ahora líneas técnicas. Puntualmente, el modelo universal de acompañamiento, la concentración de la planeación, coordinación y conceptualización en los niveles centrales, dan cuenta de su estabilidad en ambos escenarios. Sin embargo, la integración abrió escenarios de autonomía, como los Círculos de Pensamiento, que configuran antecedentes de lógicas más horizontales y de descentralización de procesos que antes estaban compartimentados.

Cómo quedó registrado en las entrevistas y en algunos apartados de informes finales, el contacto con actores comunitarios o la implementación del PNBI que, de manera más

decidida, enfocó acciones en la comunidad con lógicas no convencionales en “lo bibliotecario público”, generaron interpelaciones, ajustes y cambios en las concepciones y formas del acompañamiento. Esto es estratégico en tanto le permite a la experiencia institucional adaptarse en lugar de conservarse. Es decir, da muestra de una sensibilidad que le permite hacer inteligible la realidad para aprovecharla como fuente de cambio.

Con distancia suficiente, la que propicia la investigación, por ejemplo, puede afirmarse que la ER, a pesar de ser un proyecto que no alcanza a tener una duración anual y de depender de la figura de OPS como forma de vinculación preponderante de su equipo, ha logrado tener estabilidad en buena parte de este. Esto es un factor positivo en tanto hay memoria de los procesos de la ER y de su evolución, genera identidad con el proyecto y facilita su operación. Sin embargo, y cómo se verá en el capítulo siguiente, puede ser también origen de tensiones y resistencias frente a escenarios de cambio.

Llama la atención que dentro de las entrevistas no se mencione el modelo vía asociación. Es decir, la ER se opera por un asociado privado, sin embargo, tanto en los testimonios obtenidos en esta investigación como la experiencia directa de quien investiga es posible afirmar que ha existido un alto grado de autonomía en la definición de la estructura, de las funciones, los roles e incluso de la contratación y preservación de parte significativa del equipo aunque año a año cambie, o pueda cambiar, ese tercero.

Algo semejante pasa con el área administrativa y de gestión de la información, no siempre aparece de manera explícita. Una posible explicación puede ser, por un lado, por el tipo de procesos que desarrolla y que, analógicamente, como la respiración o el latir del corazón, son vitales pero “automáticos”, se dan por hecho; y, por otro, porque no tienen equipos de despliegue, brindan las condiciones para que este se haga efectivo y sostenible, pero no definen acciones que estén relacionadas con las apuestas del acompañamiento a las BP de la Red o a las comunidades BRI. Lo que lleva, quizá, a tener una cierta connotación de neutralidad al no entrar en discusiones conceptuales o políticas alrededor de temas sensibles para los demás roles, como la mediación, las prácticas LEO o el rol político de la biblioteca pública. Esto no quiere decir, ni mucho menos, que no existan estas preguntas o posturas al interior de esta área, sino que no se dan discusiones amplias con estas características con ese equipo en particular.

Finalmente, y teniendo en cuenta todo lo anterior, será necesario observar y analizar cómo estos factores que se han cimentado y desarrollado a lo largo de la existencia de la ER pueden ser aprovechados o no en un escenario de reestructuración descentralizado, cosa que para la mayoría es nuevo y cuyo único antecedente es el 2013. Así mismo, surgirán preguntas y posibilidades por la emergencia tanto de roles y procesos nuevos durante el 2024. Un reto, para quien investiga, es lograr análisis suficientes en medio de la experimentación del cambio, incluso a riesgo de no haber finalizado la primera etapa de este nuevo modelo. Sin duda, y este de por sí puede constituirse en un gran hallazgo para la ER, el período actual representa un cambio de fondo pues modifica la lógica centralista y vertical, que ha sido uno

de el elemento más estable a lo largo de diez años. Por tanto, las categorías propuestas y en diálogo con la experiencia pueden ser útiles para asimilar, potenciar y acelerar los procesos de cambio. Al menos, esa es la intención de esta investigación.

## **2. La descentralización de la estructura de la Estrategia Regional: aproximaciones a concepciones propias del enfoque territorial, la territorialización y la gobernanza cultural.**

Es complejo investigar cuando, por un lado, quien investiga hace parte del fenómeno que está investigando, y por otro, cuando aquello que se investiga está en pleno proceso de implementación y experimentación. Este trabajo se da en medio del tránsito de la lógica centralizadora que por años se ha cimentado en la Estrategia Regional a la de la descentralización. Por ello es necesario recordarle constantemente al lector o lectora estas condicionantes pues permiten valorar de una manera más adecuada tanto los análisis que se presentan como las propuestas de territorialización para la ER que pretende brindar este trabajo.

Ahora bien, asumir la complejidad de investigar en estas condiciones es una vía estratégica para las instituciones y sus procesos pues le permite tomar distancia de su experiencia para comprenderla. De hecho, no suele destinarse tiempo o crear obligaciones contractuales de los roles de coordinación para labores de corte analítico. Por tanto, se atraviesa la experiencia misma del cambio institucional, del tránsito del modelo, de manera “inconsciente”, es decir, sin tener los recursos humanos, materiales, conceptuales, en fin, para procesar estos cambios y hacerlo “conscientemente.”

Por lo anterior este capítulo ocupa un lugar nodal pues intercepta la experiencia con categorías útiles para analizarla y, desde ese encuentro, generar conocimiento que permita desde la perspectiva administrativa implementar mejoras, reconocer debilidades y explorar posibilidades que hagan más efectiva la gestión, diseño y planeación de la Estrategia Regional.

En tal medida este segundo capítulo se estructura en tres momentos, el primero, presenta de manera descriptiva el esquema actual de la ER, incluyendo los objetivos, los roles/cargos de esta transición, así como la regionalización por nodos y subregiones; a continuación se presentarán en detalle y de manera analítica los cargos nuevos, gestores de nodo y mentorías LEO y GSB, relacionando sus funciones u objetos contractuales con la experiencia de quienes ejercen estos roles; finalmente se traerán de nuevo las categorías de enfoque territorial y gobernanza cultural expuestas en el marco conceptual para dialogar con los resultados de las entrevistas y tres de los siete proyectos regionales bibliotecarios, así como otros documentos internos.

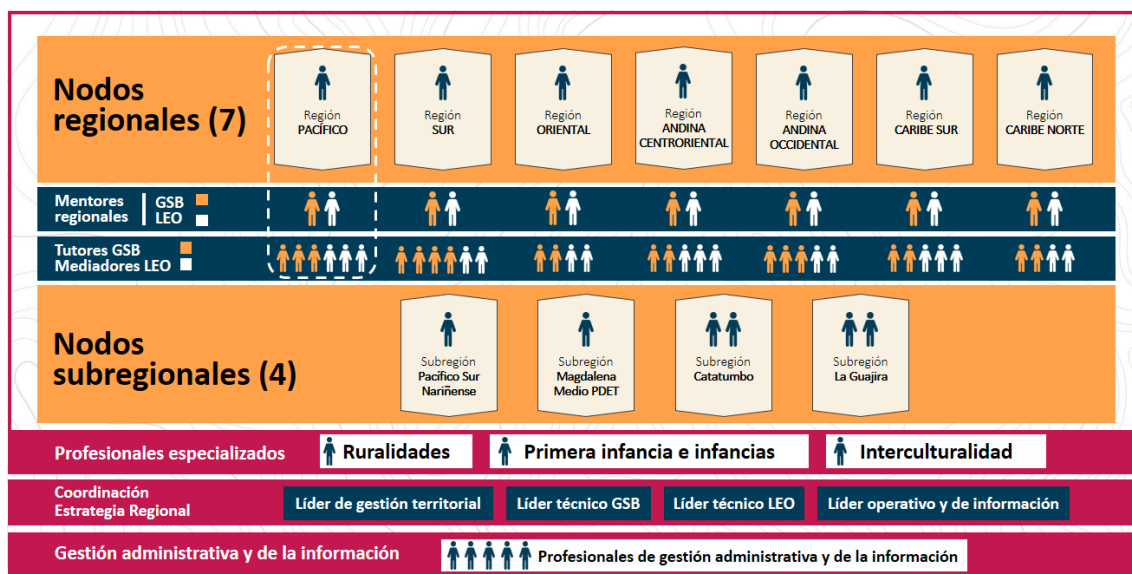
### **2.1. El modelo descentralizado de la Estrategia Regional**

Luego de la unificación de las estrategias el segundo cambio más significativo es el que se da en la vigencia actual, 2024, misma que le da un sentido proyectivo y de pertinencia a esta

investigación. Para facilidad del lector o lectora se presentará a continuación el esquema organizativo de la Estrategia Regional en este modelo descentralizado y se expondrá, además, la manera en que se regionalizó<sup>54</sup> el país.

De entrada, es necesario mencionar la configuración de nuevos cargos, particularmente el de gestor/a de nodo, las mentorías y los profesionales especializados. En los primeros dos casos se da, a través de ellos, una descentralización de procesos de planeación, liderazgo, gestión de la información y tareas administrativas. En el último caso hay un rol de asesoría transversal a los equipos, en todos los niveles, que componen la ER. Por otro lado, es preciso mencionar que se mantienen los roles de despliegue territorial, a saber, tutores—pertenecientes a la línea técnica GSB—y el de mediadores<sup>55</sup>—que corresponden a la línea LEO. La siguiente figura permite ilustrar la estructura organizacional de la Estrategia:

**Figura 8. Esquema organizacional de la Estrategia Regional vigencia 2024**



Fuente: presentación elaborada por la coordinación de la ER.

<sup>54</sup> La regionalización es un proceso fundamental de la ER que se da previo a la contratación de los equipos de despliegue. Es necesario profundizar en este aspecto en lo que corresponde al 2024 pues determina sustancialmente las particularidades de cada equipo de nodo regional.

<sup>55</sup> Hasta el 2023 este cargo fue conocido como “promotor de lectura”, su transición hace parte de concepciones conceptuales distintas entre la promoción y la mediación. Particularmente, la promoción de lectura tiene un mayor énfasis en la cultura escrita y en el libro como dispositivo cultural por excelencia para ser “promovido” en su uso y apropiación. La mediación puede decirse que es más amplia, piensa en las prácticas de lectura, escritura y oralidad, así como en expresiones culturales y artísticas mucho más amplias, aunque siempre interceptadas o relacionadas por las distintas manifestaciones de la palabra.

Como puede observarse cada nodo regional está conformado por tres roles: gestor, dos mentorías y un número variable de tutores y mediadores. En el caso de profesionales especializados, la Coordinación—conformada por cuatro liderazgos—y el equipo de gestión administrativa y de la información se concibieron como soporte de los equipos nodales. Por último, los nodos subregionales<sup>56</sup> son mucho más reducidos, cuentan en algunos casos con un profesional y, en otros, con un profesional con un apoyo técnico. Las coordinaciones acordaron para las subregiones que el liderazgo de GSB y el de LEO asumieran su supervisión técnica.

El esquema expuesto merece un primer análisis en relación con la lógica del liderazgo, de las jerarquías, la horizontalidad y las autonomías. Esto permitirá al lector o lectora acercarse y familiarizarse con la manera en que se dan las relaciones entre roles al interior de la Estrategia Regional en este nuevo esquema. En ese sentido, se irán resaltando elementos o características que permiten describir con mayor detalle esta nueva lógica operativa para luego detallar las funciones de cada cargo.

Un primer elemento para resaltar guarda relación con el origen de los cargos de mentoría y de gestor. En el primer caso emergen producto de la necesidad de tener un liderazgo técnico de GSB y LEO en cada nodo. En el segundo caso es distinto, pues no sólo es nuevo en tanto cargo sino también en tanto línea técnica, no hay un antecedente claro de una “estrategia de gestión regional”, sino que esta se encuentra en proceso de consolidación. Por ello, entre otras cosas, los lineamientos técnicos de la ER para el 2024 están enfocados en GSB y LEO, en contraste, la gestión territorial no cuenta con parámetros semejantes.

Una segunda novedad tiene que ver con el relacionamiento entre los distintos roles, particularmente en la comprensión de las jerarquías y las horizontalidades. A nivel de nodo es el gestor o gestora quien lidera el equipo, teniendo a cargo, entre otras cosas, la supervisión técnica de cada miembro de su equipo. Al mismo tiempo, los liderazgos LEO, GSB y de gestión territorial lideran a mentorías LEO, GSB y a los gestores respectivamente. Esto implica una coordinación y comunicación compleja pues puede afirmarse que para el caso de mentorías—que pueden considerarse un nivel intermedio—hay dos jerarquías que le dan orientaciones: un liderazgo que hace parte de la Coordinación Nacional y su gestor o gestora.

A lo anterior se suma que cada mentoría lidera a los mediadores o tutores que tiene a cargo que, a su vez, son liderados por su gestor. En perspectiva, podría decirse que este esquema descentralizado podría tener en el liderazgo un proceso complejo configurado por distintos momentos, niveles y roles, que a medida que descienden hacia los equipos de despliegue se van sumando, aumentando la complejidad en su coordinación.

---

<sup>56</sup> Es necesario tener en cuenta que estas cuatro subregiones se configuran producto de los “Pactos culturales por la vida y por la paz” y las jornadas de “Gobierno con el pueblo” impulsadas por el Ejecutivo.

Un tercer elemento interesante, en contraste con el esquema centralizado, radica en que la coordinación nacional de la ER no recae en un cargo, sino en un cuerpo colegiado conformado por los cuatro liderazgos técnicos sin jerarquía entre ellos. Lo cual implica formas distintas en la toma de decisiones.

En ese mismo sentido, la horizontalidad vuelve a encontrarse en el nivel de mentoría pues en cada nodo existe un par técnico, equilibrando la configuración y orientación de los acompañamientos que ejecutan tanto mediadores como tutores. A diferencia del nivel de coordinación nacional el nodo tiene por cabeza al gestor.

Una cuarta característica a tener en cuenta tiene que ver con la función de asesoramiento técnico que tienen los profesionales especializados. Por un lado, su aporte es significativo en tanto robustecen en términos técnicos a todos los niveles, roles y nodos según su especialidad, y por otro, no tienen a cargo ningún otro rol, es decir, no ejercen liderazgos en términos de supervisión de equipos o funciones. Podría decirse entonces que tienen la posibilidad de fluir a través de la estructura ejecutando tareas puntuales que robustecen las acciones de toda la Estrategia Regional.

Finalmente, y como quinto elemento a mencionar, la estructura descentralizada pretende robustecer e incentivar la autonomía de cada rol,<sup>57</sup> y a su vez, la autonomía de cada nodo regional. Esto implica al menos dos procesos sensibles que antes estaban centralizados, uno, relacionado con la gestión de información y la operación, y otro, con el liderazgo técnico. Sin embargo, hay otra dimensión de la autonomía que se hace más difusa y tiene que ver con los equipos que se suscriben a GSB, LEO y gestión territorial. Es decir, la autonomía que tiene cada cargo que ejerce liderazgo (coordinación nacional, gestores y mentorías) sobre los roles que lidera se hace relativa en relación con las orientaciones que den a un mismo rol, por ejemplo, decisiones del gestor y del liderazgo técnico hacia una mentoría en particular.

### **2.1.2. La regionalización en el modelo descentralizado**

La regionalización hace parte del proceso de planeación previo al despliegue y tiene por objeto identificar las regiones y municipios que serán atendidos por la Estrategia Regional. Esto implica priorizar y distribuir los recursos disponibles. Este ejercicio está en cabeza de la coordinadora de la RNBP y del equipo de Gestión de la información.

En entrevista con Sandra Suescún, coordinadora de la RNBP, mencionaba que un criterio fundamental a la hora de hacer la regionalización, a lo largo de la historia de la ER, ha sido el de distribuir recursos en una lógica de igualdad buscando cubrir la totalidad del territorio nacional. Sin embargo, con el gobierno actual esta lógica se ha trasladado a una

---

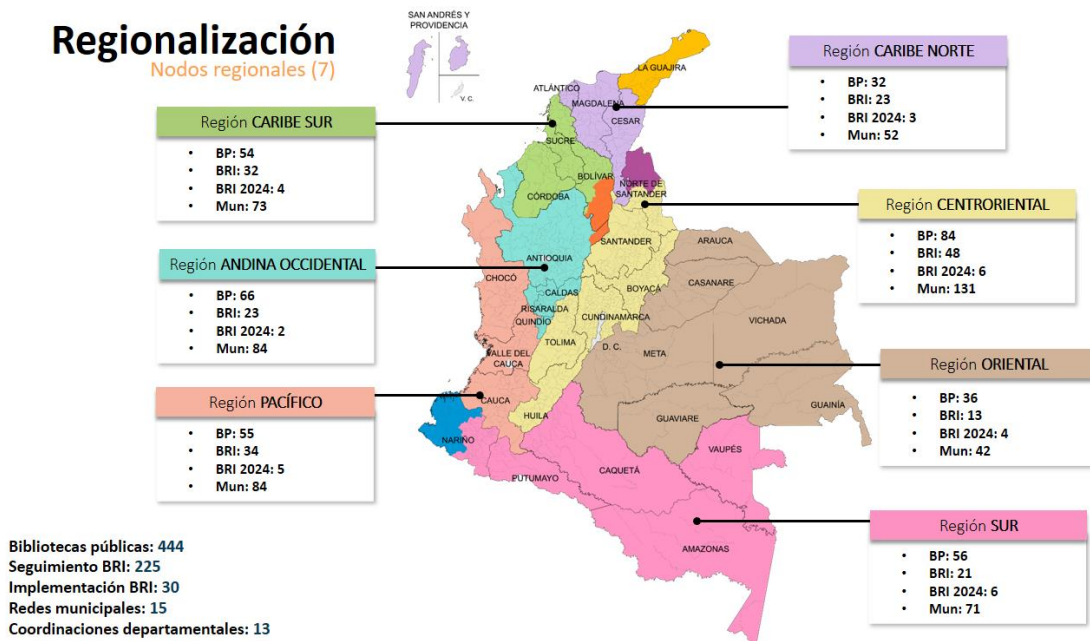
<sup>57</sup> Esto lo facilita, en algún grado, la vinculación por OPS pues esta implica la no existencia de jerarquías en términos laborales, sino más bien la complementariedad de funciones y el cumplimiento individual de los compromisos contractuales a través de productos definidos entre la coordinación de la ER y el asociado.

tendiente a la búsqueda de la equidad, es decir, hacer llegar los recursos a las zonas donde menos inversión ha existido.

Lo anterior ha implicado poner presiones nuevas en la regionalización que tienen que ver fundamentalmente con la concentración del mayor número de bibliotecas en la región Andina Centrooriental que, a su vez, representa la de menor inversión en esta lógica; en sentido contrario, las demás regiones que no están en esta “centralidad andina”, cuentan con un menor número de bibliotecas pero es donde deben destinarse la mayor cantidad de recursos.

Dicho de otra manera, de manera histórica y, si se quiere, estructural, la RNBP ha tenido mayor inversión y desarrollo en los departamentos de Huila, Tolima, Cundinamarca, Santander y Norte de Santander,<sup>58</sup> por sus condiciones socioeconómicas y de desarrollo institucional frente al resto del país. Esto implica, en la lógica equitativa actual, que se prioricen las demás zonas de Colombia. Por tanto, hay menos disponibilidad de recursos para atender la región que más concentra bibliotecas. Esto puede evidenciarse en la siguiente figura.

**Figura 9. Nodos regionales 2024**



Fuente. Presentación Estrategia Regional 2024.

<sup>58</sup> Hay una excepción en el caso de la Subregión del Catatumbo.

Otra novedad en la regionalización tiene que ver con la conformación de cuatro subregiones, estas tienen origen en los *Pactos culturales por la paz y por la vida* y las *Jornadas de Gobierno con el pueblo* lideradas por el Ministerio de las Culturas y la Presidencia de la República respectivamente, en estas zonas.

A diferencia de los nodos regionales las subregiones, por un lado, no cuentan con el mismo esquema organizativo, sino que se conforman en los casos del Pacífico Sur Nariñense y del Magdalena Medio con una profesional y en el caso de Guajira y Catatumbo de un profesional y un apoyo técnico; por otro, su existencia no se prolongará más allá del 2024, debido a razones presupuestales y a que la apuesta territorial estaba predeterminada por los pactos, es decir, ya existían unos contenidos particulares a movilizar a través del acompañamiento técnico.

**Figura 10. Subregiones 2024**



Fuente. Presentación Estrategia Regional 2024.

Estas subregiones tienen objetivos diferenciados que fueron establecidos por distintos actores territoriales que participaron tanto en los Pactos como en las Jornadas, en el caso de

Magdalena Medio y Catatumbo se definió que serían las temáticas de paz, memoria, reparación las que debían ser movilizadas, esto por el grado de afectación que ha provocado y provoca el conflicto en estas zonas; el Pacífico Sur Nariñense tiene como propósito vincular las expresiones orales de las comunidades afro en los procesos bibliotecarios, particularmente, en el servicio de promoción de lectura, escritura y oralidad; finalmente, La Guajira, tiene como finalidad fortalecer las capacidades institucionales y técnicas de las bibliotecas públicas, esto por el atraso considerable del desarrollo institucional del departamento.<sup>59</sup>

Por su carácter coyuntural, es decir, de corta duración y por tener objetivos y contenidos predefinidos emanados de necesidades territoriales y exigencias políticas, las subregiones no serán tratadas extensamente en esta investigación, se retomarán, sin embargo, en las recomendaciones hechas en el último capítulo.

## **2.2. Gestores de nodo y mentorías: nuevos roles de la Estrategia Regional**

Teniendo en cuenta lo descrito hasta este punto es necesario ver la particularidad de los nuevos roles definidos en este esquema descentralizado poniendo en diálogo lo definido<sup>60</sup> por la coordinación de la ER en términos de funciones tanto de gestores de nodo como de mentorías, y esto puesto en diálogo con la experiencia de quienes han ejercido estos cargos.

La experiencia de mentoras y gestoras<sup>61</sup> se obtuvo por medio de entrevistas, en el caso de las primeras se invitó voluntariamente a las catorce personas que ocupan este cargo, sin embargo, no respondieron todas; en las segundas, se eligieron a tres de las siete gestoras, buscando diversidad en sus trayectorias así como en la conformación de sus equipos y de las regiones asignadas, puntualmente, son las líderes de los nodos Pacífico, Caribe Norte y Sur.

A continuación, se presentará analíticamente a cada cargo empezando por sus objetos y obligaciones contractuales para luego traer, a través de las voces de las personas mencionadas, las dificultades, retos, fortalezas y potencias que han sido identificadas gracias a la experiencia en el cargo.

### **2.2.1. Gestoras de nodo**

Este rol es nuevo para la ER al igual que la línea a la que pertenecen, es decir, a la de gestión territorial. Son las cabezas de cada equipo de nodo y, tal y como figura en su

---

<sup>59</sup> Esta es el único departamento atendido de manera individual, al momento de desarrollar esta investigación era la única subregión con posibilidades de mantenerse en la vigencia 2025 justamente por las particularidades mencionadas.

<sup>60</sup> Quien elabora esta investigación y ejerce el cargo de líder técnico de la línea LEO no hizo parte de las discusiones ni del momento de definición de la estructura actual y tampoco de los cargos que la hacen operativa.

<sup>61</sup> Esta mención en femenino no es fortuita, la mayor parte del equipo de mentorías LEO y GSB como de gestión territorial está conformado por mujeres.

contrato, su objeto principal es el de “prestar servicios de gestión cultural”, los objetos particulares tienen que ver con la estructuración del PRB y el posicionamiento de la RNBPN en la región asignada; implementar el PRB, y hacer seguimiento y acompañamiento técnico a su equipo en la implementación; apoyar la articulación y coordinación de las acciones del nodo con otros procesos de la RNBPN y de las coordinaciones departamentales de bibliotecas públicas; gestionar alianzas y articulaciones con actores territoriales públicos, privados y de la sociedad civil; apoyar procesos de posicionamiento y divulgación de la RNBPN en la región; y gestionar información y asumir otras labores administrativas relacionadas con el apoyo a la supervisión técnica de su equipo, informes, reportes de cumplimiento entre otras.

A diferencia de las otras líneas técnicas la de gestión territorial no tiene antecedentes en los modelos anteriores de la Estrategia, a su vez, no cuenta con un documento propio de lineamientos técnicos<sup>62</sup>, lo cual ha generado que sus orientaciones dependan de su líder técnica y de las demandas o tareas que han surgido en el proceso de planeación y despliegue de la ER.

Es importante señalar que la búsqueda de los perfiles<sup>63</sup> se dio por fuera del personal que ha venido trabajando en la Estrategia<sup>64</sup> esto en razón de que sus habilidades no tenían que estar relacionadas tan estrechamente con el conocimiento técnico—elemento que recae en las mentorías LEO y GSB—, sino con el liderazgo de equipos, el conocimiento de la región correspondiente y la capacidad de gestión.

Al indagar por las dificultades presentadas en el desarrollo de este cargo María Ruth Mosquera, gestora regional del nodo Caribe Norte, menciona que:

Las mayores dificultades las enfrentamos en el comienzo de la vigencia, ¡Dios mío! Era un equipo nuevo, todo el mundo nuevo, creando algo nuevo de lo que no teníamos la certeza de cómo se iba a hacer, en esa estructura que era nueva para todos. Ese fue un reto bastante grande, un momento bastante difícil y creo que para las personas que entramos nuevas a la Estrategia fue todavía más complejo. El gran reto fue armonizar el equipo. Eso nos llevó gran parte de este tiempo, bueno, seguimos en ese proceso, no ha sido fácil consolidar el

---

<sup>62</sup> En entrevista con Carol Contreras, líder de la línea de Gestión Territorial, mencionaba que la construcción de los lineamientos técnicos sería un punto de llegada y no de partida, es decir, como resultado mismo de la experiencia y su análisis.

<sup>63</sup> Quien hace esta investigación participó de los procesos de entrevista de los perfiles de gestor territorial.

<sup>64</sup> La única excepción es Paola Ochoa, gestora territorial del nodo Pacífico, que tiene una amplia trayectoria en la línea GSB como tutora.

equipo. Pero creo que cada vez vamos más hacia allá [hacia la consolidación] vamos logrando como como esa armonía.

Como se ve en el caso de María Ruth, como en el de la mayoría de gestores, se enfrentó una dificultad triple: ser nueva en el cargo, asumir un proceso nuevo para todos los roles y ser nueva en la Estrategia Regional. Es interesante, a manera de contraste, contar con la percepción de Paola Ochoa, gestora del nodo Pacífico, que identificó lo siguiente como dificultades:

Las mayores dificultades que he tenido como gestora tienen que ver con liderar un equipo con un capital cultural distinto (...) Por ejemplo, en el caso de las compañeras que vienen de lugares como Nariño, Cauca, Chocó, esperan que les des indicaciones para poder aplicarlas en sus visitas y pocas veces hay propuestas por parte de ellas. Y es triste porque uno espera que en esta apuesta descentralizada uno espera que el equipo tenga una voz y sigo considerando que el tema de la horizontalidad no es creíble, siempre se espera recibir una orientación y cumplirla. (...) Creo que las relaciones no son horizontales, en el trabajo que tenemos siempre están las jerarquías (...) hay compañeras que no conversan [participen en el equipo] y eso hace que sean sólo unas las que siempre hablen por todas (...) sí hay esa dificultad en mi ejercicio de liderazgo (...) hay el reto de liderar un equipo donde los capitales culturales y los perfiles son muy distintos y equilibrar eso es muy difícil.

Es interesante ver cómo en este caso la dificultad no se centró en el hecho de ser nueva en la Estrategia debido a que, a diferencia de los demás gestores, Paola cuenta con una amplia trayectoria previa como tutora. Sin embargo, se comparte el reto de conformar un equipo y de intentar equilibrar las diferencias particulares de su nodo relacionadas con el capital cultural y los perfiles. Lo que lleva a otra reflexión que consiste ya no en el rol que se ocupa, sino en las capacidades y habilidades construidas previamente, quienes tienen mayor dominio y conocimiento terminan “dominando” la dinámica de equipo.

Para avanzar hacia las fortalezas en el ejercicio de este rol vale la pena continuar con Paola, al respecto dice lo siguiente:

Como aspecto positivo en este rol encuentro que converso con ellas desde la tranquilidad de haber tenido ese recorrido [se refiere tanto a la experiencia de haber sido parte del equipo de despliegue como de conocer la región Pacífico] entonces conozco las rutas que están haciendo y también las dificultades de, por ejemplo, orden

público que se presentan. Entonces procuro siempre tener esa experiencia de vida ahí, latente, porque sé que se enfrentan a una ruta compleja, que te demanda muchísima paciencia y también te exige mucha energía (...) Entonces un aspecto positivo es conocer las rutas (...) sé de qué me hablan y las entiendo mucho cuando me conversan sobre sus rutas.

Este conocimiento previo de la región desde el rol de tutora no se da en los demás casos, es fundamental señalar esto porque permite un liderazgo más asertivo a la realidad operativa de la ER y a generar confianza en el ejercicio de gestora como en la respuesta a las necesidades y dificultades que se presentan en el despliegue.

Otra fortaleza tiene que ver con la consolidación de equipos, en la experiencia de Fernanda Guerrero, gestora del nodo Sur, identifica

(...) uno de los aspectos positivos que se ha tenido en este equipo es el trabajo colaborativo. El entendernos como una red, como un equipo de verdad consolidado, pero con un ejercicio muy compartido también, no [solamente] desde las funciones— eso no quiere decir que no haya funciones definidas y que no se sepa qué es lo que debe hacer cada una en el equipo—pero sí ha habido como un apoyo en el sentido de que, por ejemplo, se han presentado oportunidades de trabajar de manera participativa, o sea, comunitariamente, colaborativamente y esto ha resultado en que ha sido una multiplicidad de voces alimentando algo, por ejemplo, el Proyecto Regional Bibliotecario.

Teniendo en cuenta el extracto anterior puede decirse que una conformación orgánica del equipo nivela la inexperiencia que la gestora tiene en la ER, además, es importante señalar que si bien se parte de las funciones el ejercicio de trabajo no se reduce al cumplimiento de estas sino, justamente, en construir una apuesta común de forma participativa y colaborativa. En esa misma vía, María Rut Mosquera identifica que en su nodo

(...) ha sido algo muy estratégico el nivel de comunicación que hemos alcanzado, (...) la gran potencia de este equipo es el trabajo en equipo (...) todo el Mundo hace lo que le corresponde hacer, aporta y las cosas salen. Aquí hay gente muy buena que hace muy bien lo que hace y tiene mucha disposición para hacerlo.

Semejante a cómo se verá en las mentorías, las denominadas habilidades blandas, cobran relevancia en la conformación de equipos en un escenario de transformación organizativa. Esto, además, es un elemento para pensar pues a través de estos roles se descentraliza el liderazgo en un sentido amplio y no solamente técnico, todavía más cuando las gestoras no cuentan con experiencia previa en la Estrategia Regional.

A manera de síntesis es importante señalar lo sensible que puede ser traer a roles de liderazgo a personas nuevas donde habilidades blanda y conocimiento del territorio son relevantes para equilibrar las posibles desventajas de “la novedad” tanto en el cargo como en la Estrategia. Eso lleva a considerar la necesidad de fortalecer capacidades y hacer ajustes o replantear labores del gestor de nodo. Es también importante agilizar la consolidación de lineamientos para la línea de gestión territorial pues estos configuran parámetros que tienden puentes entre las obligaciones contractuales y tareas a cargo del gestor con los otros roles y procesos que conforman la ER.

### **2.2.2. Mentorías**

Las mentorías son un cargo intermedio entre los liderazgos técnicos de las líneas GSB y LEO y los tutores y mediadores, respectivamente. Podría decirse entonces, que son la representación técnica en cada región y, por tanto, también asumen un rol de liderazgo. Como objeto principal de su rol está la planeación, implementación técnica, despliegue y evaluación de los Proyectos Regionales Bibliotecarios (PRB), luego, tiene labores de orientación metodológica y operativa de su respectiva línea, prestar asesoría técnica, ser apoyo al gestor en el monitoreo del equipo de nodo y en la gestión territorial en acciones como articulaciones territoriales así como soporte de los liderazgos del nivel central, entre otras.

Como se mencionó este cargo es nuevo, al igual que el de gestor regional, por ello ante las obligaciones que se plantearon originalmente y que son la representación del “deber ser” de las mentorías es importante conocer la percepción y experiencia que han tenido las personas que han ejercido este rol. Para Claudia Giraldo, mentora GSB del nodo Oriental, las mentorías

(...) [son] como una especie de supernumerario, como para cubrir esos vacíos, o esos problemas que se presentan para lograr cumplir con las visitas a todas las bibliotecas públicas, a las BRI en seguimiento y en implementación, pero también a coordinaciones departamentales. Pues yo creería que es válido [el rol de mentoría] en la medida de que ayudó a descargar un poco, de muchas cosas muy operativas, de mucha rutina, como las que hacía Bibi<sup>65</sup>, por

---

<sup>65</sup> Se refiere a Bibian Cárdenas, líder de la línea técnica GSB.

ejemplo, aunque el año pasado ayudé un poquito a esos profesionales de apoyo que ustedes<sup>66</sup> [las coordinaciones] tenían. Pero yo creo que se debería pensar más ese rol en términos estratégicos. [Entrevista a Claudia Giraldo]

Es interesante observar cómo para Claudia la mentoría “cubre vacíos” que consisten en aspectos técnicos—aunque también pueden ser administrativos—que no están bajo el dominio del gestor de nodo debido a ser personas nuevas en la ER. Además, es importante que señale la redistribución de la carga administrativa sobre los liderazgos. Esto representa, entonces, dos procesos descentralizados: liderazgo técnico y gestión de información.

Julieth Navia, tutora GSB del nodo Andina Occidental, a propósito de las dificultades menciona lo siguiente frente al proceso de liderar:

(...) En un inicio se entendió que esta nueva propuesta de nodo no tenía liderazgos. En ese sentido, creo que sí fue una dificultad mayor para mí, debido a que, con una sola compañera, por fortuna no fue con todos, con una sola compañera, tuve como esas dificultades, ¿cierto? No es que “no eres mi líder”, entonces a quién le pregunto o a quién voy o a quién le digo. Esa fue entonces para mí una de las mayores dificultades de que se pensara este proyecto sin liderazgos, cuando en realidad, hay unos liderazgos.

Esta dificultad se debe a que hay una intención de horizontalizar las relaciones, de hecho, en las jornadas de inducción se proponía entenderse en términos de complementariedad de acciones y responsabilidades más que en jerarquías. Como lo menciona Julieth, si bien esa fue una orientación o propósito emanado desde las coordinaciones, en el desarrollo mismo de las acciones de planeación, acompañamiento y despliegue territorial sí se dan las jerarquías, es decir, sí se configura un liderazgo dado por posiciones verticales en la organización.

La mentora, continuando con aspectos relacionados con el liderazgo, suma lo siguiente:

Fue también un reto, entender y comprender también los puntos de vista de los compañeros. Escuchar, sobre todo, también fue un gran reto para mí tener la oportunidad de planear en conjunto cuando en años anteriores solamente

---

<sup>66</sup> En el caso de quien investiga no conoció este apoyo administrativo a los liderazgos pues esta figura estuvo en vigencias anteriores a las del ejercicio del cargo de líder técnico LEO.

planeábamos dos personas (...) fue una oportunidad bastante bonita e importante para mí el poder construir este proyecto [PRB] con todos.

El extracto anterior permite ahondar, por un lado, en la importancia de las denominadas habilidades blandas a la hora de ejercer la mentoría, particularmente de la capacidad de escucha y, por otro, que lo anterior fue crucial en la etapa de planeación del PRB. En ese sentido, se descentraliza la planeación como proceso, sin duda, al liderazgo técnico que representa en cada nodo la figura de mentora.

Ahora bien, ejercer un cargo nuevo y teniendo como referentes las obligaciones contractuales que son, justamente, unos lineamientos generales que responden a un deber ser, se enfrentan dificultades como las identificadas por Luis Álvarez, mentor LEO del nodo oriental, según su perspectiva:

“[El] mayor reto o dificultad con la mentoría, que por lo menos para esta experiencia corta que estuvo (sic) siento que fue como en ciertas claridades [la falta de claridades], también con [conocer] los límites de este rol, porque todo lo demás, digamos, en términos operativos, en los acompañamientos, en la escritura, en la revisión documental y demás cosas estuvo un poco más claro. Al principio fue muy confuso. (...) el rol se fue elaborando durante estos meses, las maneras de asumir y también de entender el rol: como qué posibilidades tenía, que también cuáles son los límites o cuáles son las agencias que tiene cada quien desde su rol o su trabajo. (...) Creo que habían muchas áreas por ahí difusas, que se tuvo que improvisar durante el inicio. Pero creo que la idea es que pues si han de seguir [las mentorías] puedan evaluarse también y puedan tener una mejor organización (...) para que no se sobrecarguen unos o para que sea justo cómo esté distribuido todo esto de los roles y las tareas y las obligaciones.

Es el ejercicio del rol lo que lo ha ido consolidando, aun y con el acompañamiento de los liderazgos o “las claridades” que ofrecen los objetos contractuales, no es suficiente para asumir la totalidad de las tareas y dificultades que se presentan. Las tareas de gestión de información llegan a ser las más sencillas de apropiar, no así las de liderazgo. Por ello es importante mencionar que las mentorías son personas que provienen del modelo anterior que, justamente, centralizaba además del liderar, también el planear y hacer acompañamiento a los roles de despliegue. Por tanto, podría decirse que es necesario revisar cómo puede hacerse una inducción más robusta a este tipo de roles y asumir “lo natural” de adaptarse al cambio institucional.

Otros dos aspectos que ofrecen dificultades tienen que ver con la asignación salarial en correspondencia con otros roles, como el de gestor, y las responsabilidades asumidas y con la articulación entre mentorías y liderazgo técnico. Es interesante traer la voz de Jenny Bernal, mentora LEO del nodo Andina Centro Oriental, frente al primer aspecto:

Creo que las mentorías son súper claves en este ejercicio, pues para dar línea son quienes poseen mayor experiencia. Me parece muy grave que la asignación salarial [sic] no me parece que se corresponda [con las cargas y responsabilidades de la mentoría]. Pero bueno, del resto creo que hay muchas cosas chéveres. Me parece que uno de los más de los más grandes retos en esta estructura es fortalecer la inducción a gente que llega nueva y más tanta gente que llega nueva y que ocupa roles como los de gestión territorial, que ojalá fueran más bien personas con experiencia en la estrategia.

Como puede observarse Jenny valora como una característica central y estratégica la experiencia que traen consigo las mentorías, tanto en el conocimiento de la ER como de las bibliotecas públicas que componen la Red Nacional. Luego señala la asignación salarial, que es una percepción que no se ha encontrado en otras personas<sup>67</sup>, y que cobra sentido cuando se menciona la inexperiencia del gestor que tiene un mejor salario pero no tiene el recorrido ni la experticia técnica de las mentoras, por ello incluye en la “inducción” a ese rol como al de los mediadores, aunque a estos últimos no los mencione de manera explícita.

Para el segundo aspecto, la articulación mentorías-liderazgo técnico, Mónica Lázaro, mentora del nodo Caribe Norte, menciona que:

(...) También creo en este punto [se refiere al punto de la entrevista] que hace falta una mayor articulación del equipo de los siete mentores con el cargo que tú [se refiere al líder técnico LEO] tienes de coordinador nacional. Siento que hizo falta como una integración desde la misma semana de inicio y entiendo que es difícil por los tiempos que manejamos, pero sí se va como notando como que cada uno va haciendo lo que se le ocurre más o menos.

Al igual que con la observación de Jenny Bernal no se encontró en otra entrevista esta mención puntual que, en todo caso, responde al equipo de LEO. Ahora, hay dos asuntos

---

<sup>67</sup> En reuniones de la línea técnica LEO, Jenny Bernal ha manifestado esta inconformidad con respecto a la asignación salarial, si bien ninguna otra mentoría de esta línea lo ha mencionado explícitamente tampoco se ha contradicho esta observación.

interesantes, por un lado, la articulación insuficiente entre mentorías y liderazgo y, por otro, la fragmentación, o percepción de fragmentación, de la línea.

Frente a lo anterior, y teniendo en cuenta que quien investiga es el mismo líder técnico LEO, vale la pena señalar que el liderazgo en cuestión no conformó su equipo y es la primera vez que asume este rol en la ER, lo cual puede configurarse en un riesgo y un costo en tanto también se encuentra en proceso de adaptación o, como se conoce, está en su propia curva de aprendizaje, esta situación no se da en las otras líneas técnicas. La fragmentación, o su percepción, puede tener otros factores además de la falta de “integración” de la línea técnica, y probablemente se relaciona con la autonomía que se va dando en cada nodo regional donde los encuentros entre mentorías y liderazgo se hacen escasos, así como una comunicación poco continua entre estos nodos. En todo caso, la experiencia de esta reestructuración implica buscar y encontrar un equilibrio orgánico entre las apuestas comunes, nacionales, y las regionales.

A la par que las dificultades es necesario traer las fortalezas y potencialidades identificadas por las distintas mentorías. Como se verá hay una posición más homogénea al respecto y que está estrechamente vinculado al ejercicio de acompañamiento que las mentoras hacen a tutores y mediadores. Retomando la voz de Julieth Navia, ella ha identificado que

(...) lo positivo puede ser (sic) resalto que se puede hacer un acompañamiento o se está haciendo un acompañamiento mucho más personalizado. En años anteriores teníamos como equipo a 23 o 24 personas, que era difícil hacerles un seguimiento. Bueno, más que un seguimiento, un acompañamiento (...) es saber cómo están, en las condiciones en las que se encuentran; entonces este año con dos tutores que tengo [a cargo] ha sido bastante positivo poder estar cerca de ellos, poder tener el tiempo y el espacio para conversar, para saber cómo están, para saber cómo están de salud, cómo están las carreteras, cómo está el tema de la seguridad.

La valoración de Julieth es clave en la cotidianidad de la ER en su fase de despliegue, que es la más robusta, en tanto la gestión de la información no sólo se da en términos técnicos, sino también en la verificación de condiciones de seguridad, del estado de la movilidad y de la salud física y mental de los equipos. Es decir, el acompañamiento más personalizado puede ser fuente de salud y bienestar, de un trato más cercano con roles que se ejercen en campo de manera individual, y además, puede brindar información de calidad y sensible frente a estos mismos aspectos.

Otro aspecto positivo que señala Julieth tiene que ver con la planeación:

También pienso que la oportunidad de poder diseñar las acciones a desarrollar durante esta vigencia ha sido positiva, porque digamos que con base en lo que se leyó de la

región, en lo que se investigó sobre los departamentos, sus características, rasgos culturales, políticos, todo se pudo desarrollar también como una planeación un poco acorde, aunque pues también diría que se puede revisar.

Es de vital importancia consolidar y aprovechar la experiencia de planeación descentralizada pues permite una agencia y apropiación mayor de las acciones de cada línea técnica en relación con las condiciones locales y regionales a las que se enfrentan los equipos. Si bien esto se profundizará en lo relativo al enfoque territorial, este es un elemento que no puede perderse de vista al momento de proyectar la ER en próximas vigencias.

Frente al acompañamiento y cómo una gestión del mismo en equipos más pequeños, es decir, los entre dos y tres mediadores que se tienen a cargo, puede ser más efectivo, Mónica Lázaro menciona que

(...) sí siento que tiene mucho potencial [el rol de mentoría], por lo que te comento de poder acercarnos más a las mediadoras. Y poder nosotras como mentoras también hacer visitas en territorio. Es algo que casi no pasaba, nunca pasaba con los coordinadores nacionales y ellos acompañaban a los promotores, pero no hacían visita como tal. Entonces uno está acompañando mediadores, pero está haciendo visitas y eso favorece como ir calibrando protocolos, apuestas y demás.

En ese mismo sentido, Luis Álvarez señala que

[la mentoría] pueda como orientar ciertas cosas ya en grupos más pequeños, creo que hace más efectiva la comunicación que tener grupos muy grandes. Es más fácil comunicarse con dos personas que tener que hacerlo con diez, o con todo el equipo de la de la línea y tener en la cabeza todo lo que está pasando, lo que está ejecutando cada uno, entonces por ese lado puede ser como mucho más efectivo. Y sí tiene mucho potencial, el potencial que le veo también se relaciona con la escritura, con la proyección, con generar procesos un poco más más complejos dentro de las bibliotecas, al menos para nuestro equipo. (...) Creo que, para la misma historia de la Estrategia, este rol puede movilizar cosas, por ejemplo, desde la escritura y desde la escritura de proyectos<sup>68</sup>. La escritura con unos enfoques un poco más agudos sobre qué es lo que tenemos en el nodo o en el territorio.

En resumen, la posibilidad de un acercamiento más cercano y personalizado, de tener la posibilidad de, como mentorías, hacer visitas a campo, la comunicación más constante, así

---

<sup>68</sup> Luis hace referencia a dos niveles de la escritura, uno, relacionado con el lugar que ocupa en el servicio de promoción LEO en las bibliotecas públicas, donde los procesos alrededor de la escritura no se han consolidado en relación, por ejemplo, a los de lectura. El otro tiene que ver con la posibilidad de escribir proyectos, particularmente, con el PRB, aspecto novedoso en la actual estructura descentralizada.

como liderar procesos de planeación más amplios, constituyen los aspectos más relevantes y potenciales del rol de mentoría.

Para finalizar, desde la perspectiva de esta investigación el rol de mentorías es uno de los más potentes. Brindan la posibilidad de hacer un comparativo del modelo anterior con el actual de la ER, cuentan con experiencia técnica amplia, además de conocer la operatividad y, por tanto, los territorios donde se hace despliegue, así como de las bibliotecas públicas y BRI que atiende la BNC. Se suma a lo anterior la posibilidad de forjar liderazgos nuevos que eventualmente puedan ocupar los liderazgos técnicos, esto porque la experiencia en el cargo implica labores de planeación, del liderazgo mismo, administrativas y permite cultivar las denominadas habilidades blandas. Un elemento más: este rol puede fortalecer la proyección estratégica de la ER en tanto tienen la posibilidad de generar tiempos para el análisis de información tanto de los territorios, desde el enfoque de cada línea, como de las metodologías y esquemas de acompañamiento, lo que termina nutriendo el nivel central conformado por las coordinaciones, es decir, catalizan la retroalimentación de la estructura.

### **2.3. El enfoque territorial en la Estrategia Regional**

Este apartado está constituido por tres secciones, la primera presentará la aparición y desarrollo del enfoque territorial en la RNBP y, por tanto, en la Estrategia Regional para ello fue fundamental la experiencia de Sandra Suescún que fue registrada por medio de entrevistas. La segunda, consiste en presentar los elementos más significativos encontrados al interior del equipo de la ER alrededor del enfoque territorial en diálogo con la definición propuesta en esta investigación. El tercero pretende dar una síntesis del ET ajustado al contexto y propósitos de la Estrategia Regional.

#### **2.3.1. Aparición y evolución del enfoque territorial en la Estrategia Regional**

Las lógicas de relacionamiento entre el nivel nacional y los regionales o locales son cambiantes a lo largo del tiempo. Como se verá, varios de esos cambios se han debido a perspectivas políticas de los gobiernos de turno, sin embargo, hay criterios que intentan mantenerse al interior de las instituciones, en este caso de la RNBP, debido a su naturaleza, de sus estrategias, de sus recursos y de los procesos que han consolidado.

Para comprender cómo apareció el enfoque territorial y cómo se ha comprendido en la RNBP fue clave entrevistar a Sandra Suescún, que por la naturaleza de su cargo y la experiencia que ha tenido en él, es la persona que mejor puede dar cuenta de este proceso. En ese sentido, al indagar sobre cómo se ha comprendido el ET al interior de la Red, Sandra señala que

Efectivamente el *enfoque territorial es una noción de múltiples interpretaciones* y particularmente en el caso de la Biblioteca Nacional, digamos, yo traigo tres períodos de gobierno, y está muy marcado por las apuestas de gobierno [se refiere a la idea o noción de “lo territorial” que tienen los gobiernos y no únicamente sobre el enfoque territorial] (...) realmente la institucionalidad pública está absolutamente permeada por los gobiernos de turno en todos los niveles: municipal, departamental y nacional y las leyes, la Constitución y lo demás se interpretan a la luz de esas apuestas de gobierno. (...) Te diría entonces *que en el gobierno Santos nunca se habló del enfoque territorial*, no era una línea por lo menos dentro del sector cultura, en términos de que la política cultural estaba muy pensada desde unas acciones institucionales había que desplegar al territorio, que es lo que yo siempre digo que es un efecto en cascada, es decir desde acá [lo nacional] se plantean unas apuestas o procesos (...) entonces en ese momento el enfoque territorial no hacía parte del discurso de la política cultural y se centraba [el gobierno Santos] mucho más en poder encontrar estas *opciones “tipo”* que permitieran desplegar una acción de política cultural de manera amplia y masiva en el territorio nacional. [Subrayado mío]

Es interesante observar cómo las interpretaciones del ET terminan vinculadas con el gobierno nacional del momento, luego, habría que señalar la lógica territorial que hubo durante la administración Santos. La descripción de efecto cascada es clara en términos de cómo el nivel central determina acciones en una lógica de despliegue amplio. Sandra señalaba, además, que durante ese período se construyeron alrededor de 400 bibliotecas, conocidas como “bibliotecas tipo”, un modelo que pretendía, siendo el mismo, poder adaptarse a las distintas condiciones del país. Esto, que es infraestructural, ilustra el sentido que subyacía a las políticas culturales.

Continuando con el relato de Sandra Suescún, durante la siguiente administración

(...) entra el enfoque territorial y el enfoque diferencial de manera específica como un enfoque de la política cultural. Por qué Iván Duque se pensaba eso no te sé decir, y lo que nos encontramos en ese momento es que para nosotros era muy nuevo ese concepto aquí en el Ministerio de Cultura, y que es de esas cosas que tú no sabes cómo entender porque no te has relacionado con ese concepto y recuerdo mucho que en una jornada con Planeación del Ministerio [de Cultura] pues la pregunta es ¿qué estamos entendiendo por enfoque territorial y el enfoque diferencial? Y la respuesta es: *no tenemos un concepto. No había definición de esos enfoques, existían enunciaciones, y casi que la instrucción fue “cada uno elabórela como pueda.”*

De manera analógica con lo que sucede al revisar el texto final del Acuerdo de Paz, se menciona al enfoque territorial, se propone u orienta su uso, pero no se especifica en qué consiste. En ese mismo sentido apareció para el Ministerio de Cultura y particularmente para la BNC, como una demanda desde la presidencia, desconociendo las motivaciones, pero también el significado del ET. Ahora, si bien la postura del área de Planeación puede ser desobligante, finalmente constituye un punto de partida que consiste en la posibilidad de diseñar un modelo propio de ET.

Teniendo en cuenta lo anterior, es decir, el punto de partida, se logra avanzar en la comprensión del mismo. De una u otra manera la demanda por implementar el ET termina generando las condiciones para que este exista y se adopte, al menos, empiece su desarrollo. Es así que

(...) en ese momento se empieza a entender el enfoque territorial es más como, en nuestro caso, *empezar a reconocer lo que pasa en los territorios* (...) cómo empezar a pensar en unos *diálogos más en doble vía* de lo que son las bibliotecas, de lo que deberían ser (...) pero partiendo de una realidad y es que ya había una capacidad instalada y otros procesos, claro, a partir de otra fase [que fue] la de ir en cascada, había gente formada, había bibliotecas, había con quien dialogar. (...) Eso nos empieza a decir que ese ya es otro momento y *territorializar entonces tiene que ver con empezar a tener diálogos, digamos, no un diálogo horizontal (...) pero sí una comprensión mayor de lo que hoy ya pasa allá* [en los niveles que no son el nacional], y que es muy importante que consideremos para que hoy pase la política pública. Ya no necesitamos “mandar de acá porque allá no pasa nada”, sino que allá ya hay un montón de cosas que necesitamos recoger para que alimente lo que aquí hacemos y de acá mandamos.

En la definición propuesta de ET en el marco conceptual una de sus características es la de operar de manera multiescalar, sin embargo, no explicita las implicaciones de ello y que están relacionadas con esa “doble vía” que señala Sandra Suescún. En ese sentido, podría decirse que en este segundo momento (el gobierno Duque) el enfoque territorial permitía orientar la territorialización de la política cultura y que esta se caracterizaba por abrir diálogos entre niveles para hacer un proceso de retroalimentación de lo local a lo nacional que se vería reflejado en ajustes operativos, administrativos y que, además, se dieron lugar, entre otras cosas, al Programa Nacional de Bibliotecas Itinerantes.

Es importante señalar cómo lógicas distintas van generando condiciones y acumulando recursos y capacidades que permiten abrir nuevos diálogos y posibilidades de relacionamiento en distintas escalas. Ahora, un tercer momento tiene que ver con el gobierno actual en el que el enfoque territorial está asociado a

(...) una lógica asociada a pensar las políticas de una manera situada y contextual, que es otra lógica, ya la política no debe nacer de acá, debe nacer de allá. El diálogo se vuelve, yo no diría que horizontal, sino que quién tiene la voz deberían ser las comunidades y nosotros deberíamos ser quienes generamos las condiciones para que eso pueda realmente desarrollarse. (...) Y claro, lo que plantea este gobierno es cómo empezamos a pensar que las políticas surgen de allá (...).

En medio de la entrevista Sandra señalaba, con ánimos de ilustrar esta nueva lógica, que la “pirámide” se había invertido, por ello no hay horizontalidad, pues es el nivel local, regional, el que empieza a definir los sentidos y contenidos de las PC. Esto es producto de las apuestas del gobierno, de hecho

(...) la territorialización debe hacerse no en condiciones de igualdad sino de equidad, y determinar cuáles son las brechas de acceso que tienen estos territorios para que realmente puedan ser beneficiados por las políticas nacionales. Y eso nos pone a nosotros en una gran disyuntiva como Red Nacional. Como nuestra apuesta ha sido llegar a todo el país para se sienta parte de este proyecto, *para nosotros territorializar en esa lógica en esencia representa que donde están ubicadas el sesenta por ciento de las bibliotecas no está priorizado, y sí lo está donde se ubica el cuarenta restante*, significa que la acción se concentre en donde hay menor número de bibliotecas (...) y hoy hay una gran dependencia en todo el territorio nacional de la acción pública nacional (...) y de manera particular para nosotros la desatención de ese proceso en un territorio puede significar revertir todo el esfuerzo que se ha hecho durante tantos años para garantizar que exista un servicio cultural.

Así como se invierte la pirámide a la hora de construir políticas culturales, también lo hace la lógica de destinación de recursos. El siguiente extracto ilustra muy bien las consecuencias de esa decisión de gobierno sobre la manera en se territorializa la RNBP:

(...) nuestra territorialización siempre ha estado pensada en términos de cómo ir compensando, ir nivelando esa balanza, por ejemplo, priorizando donde hay situaciones críticas en las bibliotecas, donde hay mayores dificultades, *pero siempre intentando garantizar esa cobertura nacional*. Y hoy estamos en esa *tensión de cómo territorializar en virtud de esta apuesta institucional de llegar a donde hay mayores brechas para el acceso a los recursos públicos y las acciones públicas del nivel nacional, pero sin desatender el resto del país que sabemos que aún requiere de un montón del soporte que da la Red Nacional desde el orden nacional para sostener sus procesos*. (...) yo diría que somos el único proyecto cultural que tiene cobertura

en todo el país, y que ha logrado tener recursos suficientes para llegar a todo el país, el único con toda certeza. Y renunciar a eso que es tan potente, decir que vamos a concentrar todos los recursos en tres regiones que son las que más necesitan... pues es una definición que puede tener un impacto muy importante en eso que ha sido un logro del sector que no le ha sido sencillo a ningún otro conseguir. (...) por eso yo te digo que la territorialización es un gran punto de tensión porque se juegan un montón de apuestas de muchos niveles que también responde al desarrollo histórico del proyecto cultural del que hacemos parte.

Como puede verse han existido a lo largo de la existencia de la ER y de la gestión de Sandra Suescún, tres lógicas de territorialización y dos de ellas han incluido al ET dentro de las políticas culturales. En lo expuesto por ella resalta la preponderancia que tiene la definición de cómo distribuir recursos, siendo el momento actual uno de los que mayores tensiones ha generado debido al enfrentamiento entre la lógica igualitaria y la equitativa.

### **2.3.2. El enfoque territorial en el equipo de la Estrategia Regional: elementos relevantes para su comprensión.**

Como se señaló esta segunda sección se construyó a partir del análisis de las entrevistas que consistió en la extracción de los apartados más significativos de cada una de las respuestas, a su vez, de aquellos se identificaron palabras clave<sup>69</sup> que fueron agrupadas por cada pregunta y, a través de nubes de palabras, detectar los términos más recurrentes. Para el lector o lectora del texto será más sencillo identificar este ejercicio mediante la *Tabla 2. Matriz de análisis de entrevistas-Enfoque territorial* que encontrará en la sección de “Tablas”.

A continuación, se presentará cada una de las preguntas con la nube de palabras resultado de la selección elaborada. Luego se resaltarán aquellos términos que pueden robustecer la concepción de ET para la Estrategia Regional y que no están incluidos en la definición propuesta.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> La razón por la cual se tomaron las palabras clave y no la totalidad del extracto o de la entrevista consiste en que no necesariamente las palabras más frecuentes son las más significativas.

<sup>70</sup> Es necesario que el lector o lectora retome la definición registrada en el apartado de marco conceptual.

**Gráfico 1. Nube de palabras: ¿Qué entiendes por enfoque territorial?**

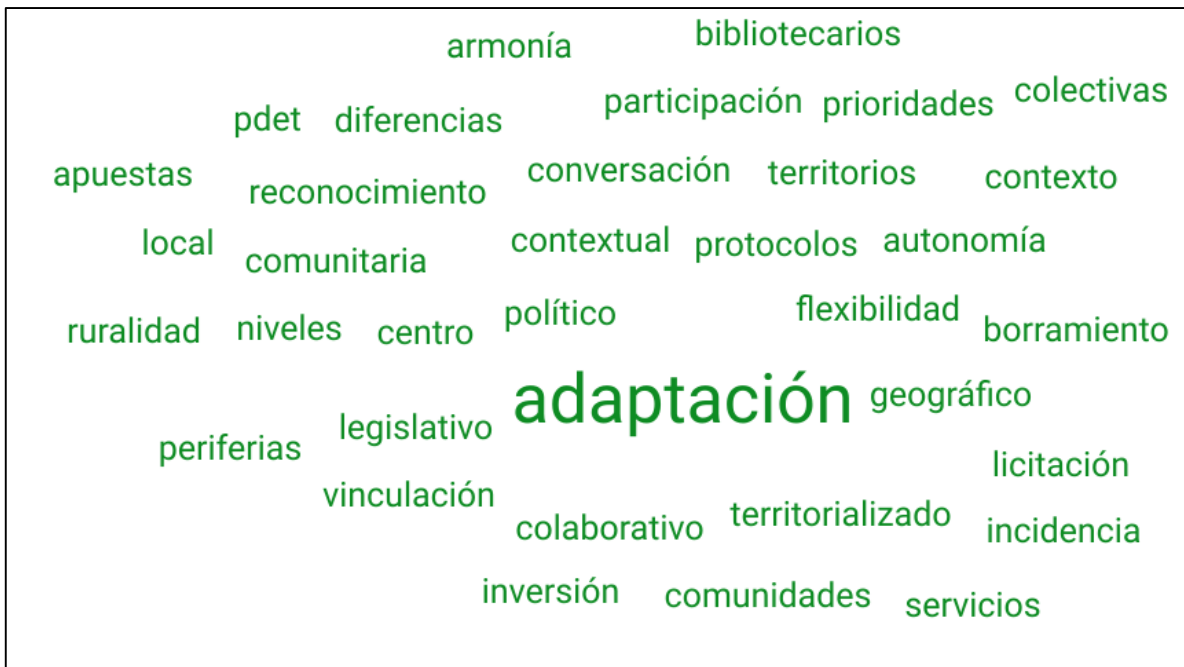


Fuente. Elaboración propia

De esta primera pregunta es necesario resaltar el término metodología, pues da cuenta de una lógica procesual, constituida por pasos o etapas y que tiene un propósito determinado. En la definición al nombrar al ET como una perspectiva de acción no hace explícita esta lógica de proceso que encierra. Resalta la ausencia de términos como “relación” y la presencia, en cambio, de palabras como “naturaleza”, que conlleva a considerar a los elementos no humanos y que tiene pertinencia cuando en el PNC se propone el enfoque de bioculturalidad como uno de los más centrales.

Ahora, es importante cómo “comunidad” fue otro de los términos reiterativos, esto puede llevar a pensar que, para la ER, la dimensión comunitaria—que quizá se corresponde con escalas acotadas, locales, como las veredas o los municipios—es estratégica a la hora de pensar el enfoque territorial. Existe, en los distintos roles, una preocupación la esfera comunitaria de los territorios que visitan y en donde despliegan sus acompañamientos.

**Gráfico 2. Nube de palabras: ¿Cómo crees que se territorializa la Estrategia Regional?**



Fuente. Elaboración propia

El término adaptación—al igual que flexibilidad o contexto—podría corresponderse con el criterio de pertinencia propuesto al interior del ET. Da cuenta de cómo la ER, que tiene alcance nacional, busca responder a demandas y necesidades particulares. Las otras palabras, como se observa, no tuvieron una reiteración significativa con respecto a “adaptación.”

Este término, adaptación, es significativo en tanto durante esta vigencia se hizo uso de los Proyectos Regionales Bibliotecarios que se pensaron como instrumento de territorialización, es decir, de darle pertinencia a las acciones de la ER. Podría decirse que los PRB buscaban adaptarse a las necesidades y demandas de las regiones.

**Gráfico 3. Nube de palabras: ¿Crees que el Proyecto Regional Bibliotecario es un instrumento útil para la territorialización de acciones de la Estrategia Regional?**



Fuente. Elaboración propia

El término “políticas” es reiterativo en tanto buena parte de los PRB mapearon las políticas culturales en los departamentos, específicamente en los planes de desarrollo, esto, a su vez, permite el reconocimiento de las agendas regionales con respecto al sector cultura. “Participación” sobresale en tanto todos los roles de cada nodo hicieron parte de la construcción de su respectivo Proyecto.

En los gráficos 2 y 3 las reiteraciones son mínimas, esto tendría una explicación posible y es que los distintos roles tienen interpretaciones diversas sobre la manera en que se territorializa la ER. Esto podría incidir, a futuro, en la posibilidad de tener una lógica operativa, es decir, de territorialización conjunta más orgánica.

### **2.3.3. El enfoque territorial para la Estrategia Regional**

Como puede percatarse el lector lo contenido en la primera sección y en la segunda contrasta en términos de el acento de los elementos que sobresale, en la entrevista con Sandra Suescún la distribución de recursos es fundamental y es el punto de mayor tensión, para los otros roles sus intereses o perspectivas están mayormente vinculadas a lo que ocurre en la escala local en medio del despliegue.

En ambos casos no hay una conexión clara entre una dimensión y otra, sino más bien perspectivas de una misma institución que corresponden al lugar y roles asumidos, la primera es nacional y general, la segunda, local y más particularizada.

Esto no quiere decir, ni puede probar, una desconexión entre estas instancias, de hecho, la aparición de términos como adaptación puede tener que ver con la lógica actual que subyace al enfoque territorial propuesto por el gobierno nacional donde las instituciones son las que deben responder a las comunidades y esferas locales.

Sin embargo, el aporte que puede hacer esta investigación es sumar elementos propios de la ER a la definición de ET y, necesariamente, definir la territorialización como proceso de la Estrategia Regional, buscan así que los distintos roles comprendan ambos elementos en su integralidad.

Complementando y ajustando la definición inicial del ET a lo encontrado en la Estrategia Regional se propone la siguiente definición:

El enfoque territorial es una perspectiva transversal la cual permite analizar las relaciones de poder—territorialidades y multiterritorialidades— que se dan en diferentes escalas y entre ellas, con el objetivo de, por un lado, territorializar sus propósitos y recursos buscando eficacia y pertinencia en ese proceso, y por otro, generar canales de retroalimentación donde los niveles local y regional nutran al nivel nacional sobre los procesos desplegados lo cual permite ajustes en su territorialización y sus propósitos estratégicos y tácticos.

Respecto a la territorialización, para la Estrategia Regional, consiste en un proceso compuesto por dos dimensiones interdependientes, la primera, tiene que ver con la distribución de recursos que se da entre las lógicas igualitaria y equitativa en función de garantizar cobertura nacional, y la segunda, que refiere a la traducción de los propósitos misionales de la ER en acciones desplegadas de manera pertinente en aras de fortalecer las bibliotecas públicas y bibliotecas rurales itinerantes adscritas a la RNBP.

La primera dimensión determina la estructura organizativa, el número de cargos, así como la regionalización del país para la identificación de las bibliotecas a visitar, la segunda, a su vez, sustenta a la primera en tanto es el despliegue de la ER lo que le da alcance nacional en términos de seguimiento, agencia política y fortalecimiento técnico, sin lo cual el sostenimiento de las bibliotecas públicas y, por tanto, de la Red, sería más inestable.

#### **2.4.Gobernanza: algunas anotaciones para la proyección de la ER.**

Este apartado retoma la definición propuesta en esta investigación de gobernanza cultural y la pondrá en diálogo con lo encontrado en los PRB de los nodos Pacífico, Sur y Caribe Norte, específicamente en lo relacionado a actores del territorio identificados por los equipos durante la fase diagnóstica de cada Proyecto.

En ese sentido la gobernanza cultural se propone como un proceso *territorial-escalar diferenciado* de toma de decisiones en la construcción e implementación de políticas culturales entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado que involucra recursos, infraestructura, instituciones, escenarios de diálogo y normatividad, *así como la articulación de los distintos niveles donde operan estos actores*, para el logro de objetivos comunes partiendo de los principios de corresponsabilidad y beneficio mutuo.

La gobernanza, sea cultural o no, tiene como fundamento la interlocución de la sociedad civil, el Estado y el sector privado, por tanto, es importante analizar si los nodos regionales identificaron a actores de estos tres sectores o a algunos de ellos.

Antes de pasar a los agentes territoriales que se identificaron en cada nodo regional, es importante recordar que la gobernanza cultural como lógica y concepto es novedosa para la ER y, quizá, también lo es para el sector cultura, sin embargo, no hay manera de llegar a afirmarlo. Su presencia se debe a la decisión tomada por las coordinaciones<sup>71</sup> de tomar las orientaciones dadas por el PNC 2024-2038 y adaptarlas al contexto de la Estrategia. Por tanto, la lectura del territorio hecha por los equipos de nodo fue particularizada según criterios propios y, puede decirse, que el de establecer ejercicios o acciones en clave de gobernanza no fue un lineamiento que en esta etapa se haya dado.

En ese sentido no pueden valorarle la identificación de actores hecha desde la perspectiva de la gobernanza cultural, sino más bien, desde las posibilidades que puede arrojar este primer ejercicio. Además, es necesario mencionar que se les solicitó a los nodos que concibieran la lectura de territorio, o su diagnóstico, desde una perspectiva de ecosistema bibliotecario, es decir, desde un punto de vista más cercano a la noción de bioculturalidad también propuesta por el PNC.

En el caso del nodo Pacífico resalta el mapeo hecho de la normatividad<sup>72</sup>—o de políticas culturales en el sentido amplio planteado en esta investigación—cultural, para ello se basaron en los componentes de cultura encontrados en los Planes de Desarrollo Departamentales y de los planes de lectura de los tres departamentos de la región. A continuación, se presentan las tablas resumen encontradas en su PRB.

---

<sup>71</sup> Específicamente los liderazgos de las líneas LEO y GSB decidieron incluir la gobernanza cultural como una de las nociones comunes en el documento de lineamientos técnicos. Esto, a su vez, fue aprobado por la coordinadora de la RNB. En contraste, la línea de gestión territorial no tiene un relacionamiento explícito dentro de sus acciones con la gobernanza cultural.

<sup>72</sup> Esta puede verse en las Tablas 3 y 4.

**Tabla 5. Actores del ecosistema bibliotecario del Nodo Pacífico**

	<b>Chocó</b>	<b>Cauca</b>	<b>Valle del Cauca</b>
Bibliotecas municipales	37	47	93
Bibliotecas Públicas Rurales	6		28
Bibliotecas rurales	15	11	28
Resguardos indígenas	8	7	8
Bibliotecas departamentales		3	1
Bibliotecas Públicas que pertenecen a Consejos Comunitarios Afro	Por confirmar	1	
Redes municipales	N/A	1	3
Red departamental	1	1	1
Bibliotecarias/os nuevos 2024		Por confirmar	26
Bibliotecas Públicas priorizadas 2024	32	30	15
Bibliotecarias/o nuevos para realizar acompañamiento 2024	Por confirmar	Por confirmar	3
Bibliotecas Rurales Itinerantes para implementar 2024	3	2	0
Bibliotecas que cuentan con computadores con conectividad		54	
Bibliotecas Rurales Itinerantes para realizar acompañamiento de seguimiento 2024	18		6

Fuente. PRB Nodo Pacífico

Además de la normatividad, a la hora de identificar actores del ecosistema bibliotecario del nodo resalta la presencia de resguardos indígenas y consejos comunitarios afro, que podrían configurarse como representantes de la sociedad civil. Los demás hacen parte de la RNBPN, sin embargo, desde la perspectiva de gobernanza cultural, es importante considerar las posibilidades y potencialidades que representan las redes municipales y departamentales, así como la presencia de bibliotecas rurales itinerantes, en el caso de las primeras, su relevancia radica en un posible desarrollo institucional robusto y, en las segundas, el nexo que tienen estas con las comunidades y agentes de la ruralidad.

El ejercicio del nodo Sur es similar al de Pacífico en términos de la identificación de actores del ecosistema bibliotecario de su región. Se presentan una de las tablas resumen que elaboró este equipo a manera de ilustración<sup>73</sup>:

<sup>73</sup> Si el lector o lectora quiere comparar el resumen de Putumayo lo podrá hacer con las tablas 7 y 8 que encontrará en la sección de “Tablas.”

**Tabla 6. Ecosistema bibliotecario de Putumayo**

<b>Departamento</b>	Putumayo
<b>Municipios</b>	13
<b>Habitantes</b>	388.716 (DANE 2024)
<b>Bibliotecas en el territorio</b>	
Bibliotecas Públicas	18
Bibliotecas Rurales Itinerantes	12
Bibliotecas departamentales	0
Bibliotecas comunitarias	0
Bibliotecas privadas	1
Bibliotecas académicas	2
Resguardos indígenas	2
Personal bibliotecario RBNP	20

Fuente. PRB Nodo Sur.

Estas tablas resumen incluyen tipologías de bibliotecas como las comunitarias, las académicas y las privadas, además de agentes como los resguardos indígenas, en ese sentido, hay un mapeo de los tres sectores, Estado, sociedad civil y sector privado, aunque todos se expresan o concretizan en ser bibliotecas.

Caribe Norte es un caso distinto, pues integró tanto la normatividad en términos de políticas culturales, como de políticas ambientales, ambas en el marco de los planes departamentales de desarrollo. La razón por la cual se integran estas dos dimensiones, la ambiental y cultural, responde al enfoque de su proyecto regional.<sup>74</sup>

El enfoque de este PRB integra lo cultural y lo ambiental lo que llevó a hacer una lectura de los gobiernos en términos intersectoriales, lo cual puede habilitar diálogos y articulaciones entre distintos actores estatales o públicos, pero de diferentes sectores. Es decir, puede generarse una base más amplia donde intereses diversos pueden encontrar puntos comunes.

Sin embargo, este nodo fue más allá que los dos ejemplos anteriores, pues a la hora de identificar actores estableció potenciales acciones estratégicas y las razones por las cuales debería articularse con cada actor. La siguiente tabla resume este ejercicio:

---

<sup>74</sup> Las Tablas 9 y 10 registran la normatividad identificada por este nodo.

**Tabla 9. Articulaciones estratégicas Nodo Caribe Norte**

<b>Agente estratégico</b>	<b>¿Por qué articularnos?</b>	<b>Potenciales acciones estratégicas</b>
<b>Coordinaciones de bibliotecas departamentales</b>	Son aliados principales, ya que tienen nítido el panorama del ecosistema bibliotecario general, más allá de las bibliotecas priorizadas en este PRB; ello facilita que se puedan coordinar acciones pertinentes que den cuenta de las realidades locales y le apunten a resolver las necesidades y a potenciar fortalezas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación a los equipos de las coordinaciones departamentales en las líneas técnicas LEO y GSB, con miras a generar comprensión de estas y su implementación el territorio.</li> <li>- Actualización permanente de los avances de lo que suceda con el abordaje desde las líneas técnicas en terreno, hallazgos principales en las visitas a las bibliotecas.</li> <li>- Gestionar la participación de bibliotecas priorizadas en este PBR en eventos y encuentros departamentales dinamizados desde la Coordinación departamental.</li> </ul>
<b>Corporaciones Autónomas Regionales</b>	Estas entidades de orden ambiental cuentan con centros de documentación, entre cuyas líneas estratégicas se encuentra la educación ambiental, que se materializa en capacitaciones y otras actividades afines con el quehacer bibliotecario, como el programa de promoción de lectura con la temática ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar espacios para la formación de la comunidad bibliotecaria en torno a la temática medioambiental y su cuidado.</li> <li>Gestionar la participación de expertos de las CAR en encuentros promovidos e el marco de este PRB.</li> <li>- Gestionar alianzas para que los espacios de la biblioteca sean los escenarios para el desarrollo de estas actividades.</li> <li>Gestionar para la adquisición de las colecciones de los recursos bibliográficos que manejan las CAR.</li> </ul>
<b>Ferias del libro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Feria Insular del Libro de <b>San Andrés</b>, FILSAI (13 al 16 de septiembre), organiza Asociación Mamaroja Company</li> <li>-Feria Internacional del Libro de <b>Santa Marta</b>, FILSMAR (31 de octubre al 5 de noviembre).</li> <li>-Feria del libro de <b>Valledupar</b> FELVA (8 al 11 de junio) organizada por el periódico El Pílon.</li> <li>-Feria Internacional del Libro de <b>Barranquilla</b>, LIBRAQ (5 al 9 de junio) organiza la Secretaría de Cultura, Patrimonio y Turismo de Barranquilla</li> </ul>	Participación como estrategia regional
<b>Administraciones departamentales</b>	Es sus planes de desarrollo contemplan la ejecución de programas o acciones directamente relacionadas con el ecosistema bibliotecario y se alinean con el enfoque y objetivos de este PRB.	-Gestionar la creación de sinergias que le apunten al fortalecimiento de las bibliotecas y sus servicios, al tiempo que le aporta al cumplimiento de las metas de las administraciones.

<b>Administraciones municipales locales</b>	Como autoridad en los municipios en los que de despliega la Estrategia regional, son actores principales para enterarlos de la implementación del PRB en los territorios, pero también para gestionar al cumplimiento de los compromisos que por ley tienen frente a los ecosistemas bibliotecarios.	- Generación de espacios de acercamiento entre las administraciones municipales locales y las bibliotecas (públicas y BRI), de cara a la sensibilización a realizar las inversiones correspondientes al mobiliario bibliotecario. -Hacer seguimiento a las alertas priorizadas por el nodo regional sobre la inversión de los diferentes recursos en lo relacionado con las bibliotecas públicas y las Bibliotecas Rurales Itinerantes.
<b>Dirección de Patrimonio del Ministerio de la Cultura, las Artes y los Saberes</b>	Se ocupa de la formulación e implementación de políticas, planes, programas y proyectos que buscan salvaguardar, proteger, recuperar, conservar, sostener y divulgar el patrimonio cultural de la nación, con el propósito de que sirva de testimonio vivo, tanto en el presente como en el futuro.	Fortalecimiento de lo relacionado con las colecciones locales y los contenidos propios.
<b>Universidades públicas y privadas de Magdalena, Cesar y Atlántico:</b>	Las universidades se constituyen en agentes estratégicos, debido a los programas de pregrado que tienen que ver con el medio ambiente, la cultura y la ruralidad, así: Universidad del Magdalena: Licenciatura en ciencias naturales, licenciatura en educación campesina y rural, ingeniería agronómica, ingeniería ambiental y sanitaria. Universidad del Atlántico: Biología, licenciatura en ciencias naturales. Universidad del Cesar: Ingenierías ambiental y sanitaria, y agroindustrial.	-Promover acciones talleres en torno a la temática del medio ambiente, en bibliotecas públicas y BRI.  Abrir espacios de promoción e intercambio de saberes en torno al cuidado del medio ambiente, entre estudiantes lectores, sabedores voluntarios y GAB.
<b>Organizaciones y eventos culturales y ambientales</b>	La Oraloteca – Santa Marta (Magdalena), Reserva Natural Los Tananeos – Manaure (Cesar), Festivales de música folclórica y de poesía, encuentros de literatura.	-Promover espacio de participación para la promoción y circulación de los servicios bibliotecarios.  Gestionar acciones de vinculación comunitaria relacionadas con el cuidado del medio ambiente.
<b>Emisoras comunitarias y medios digitales presentes en el territorio.</b>	Los medios de comunicación comunitaria y digitales (portales de internet y páginas de Facebook) del territorio son las fuentes de información principal que tienen las comunidades en la ruralidad.	-Gestionar la difusión de las acciones realizadas en las bibliotecas.  -Invitar a estos medios a generar contenidos desde las bibliotecas y a participar en las actividades que allí tengan lugar.

<b>Otras redes bibliotecas</b>	Redes existentes en otros municipios o departamentos. Banco de la República, Cajas de Compensación Familiar.	Realizar ejercicios de intercambio de experiencias. Promover el trabajo en red.
--------------------------------	--	---

Fuente. PRB Nodo Caribe Norte.

Este ejercicio si bien se dio en ánimos de fortalecer el ecosistema bibliotecario, a las bibliotecas públicas y BRI, es decir, a la RNBP en la región, termina por ofrecer ejemplos de lo que podría ser una articulación que vincula los principios de corresponsabilidad y beneficio mutuo, puntualmente, las Corporaciones Autónomas Regionales y las universidades ejemplifican cómo agendas propias—de educación ambiental y oferta académica—se articulan con la agenda de la RNBP para incidir en las problemáticas ambientales del territorio, es decir, en necesidades que van más allá de los intereses institucionales o corporativos.

#### **2.4.1. Elementos a tener en cuenta para establecer condiciones y activar procesos de gobernanza cultural**

Teniendo en cuenta la definición de gobernanza cultural aquí propuesta, puede afirmarse, en principio, que los ejemplos escogidos, y partiendo de la base, es decir, de la identificación de actores, comparten una lectura más compleja y amplia del Estado y no así de la sociedad civil y del sector privado. Además, lograron ubicar otros elementos como la normatividad y, de manera tangencial, la infraestructura.<sup>75</sup>

Queda la pregunta por los escenarios de diálogo, por ejemplo, los concejos municipales o de juventud, las asambleas departamentales, entre otros. Esto podría explicarse porque, en efecto, son escasos este tipo de espacios donde confluyen de manera participativa el Estado, la sociedad civil y el mercado. Por tanto, habría que pensar en la necesidad y posibilidad de crear ejercicios propios y, en principio, a una escala reducida para generar estos encuentros.

Para hacer más concreta esta idea, el primer escenario donde pueden darse diálogos y acciones de gobernanza son las bibliotecas públicas en sí mismas, aprovechando, por ejemplo, el tener a figuras como el grupo de amigos de las bibliotecas—sociedad civil—, al personal bibliotecario y otros servidores públicos cercanos—Estado—y los pequeños comerciantes—sector privado—, para tomar decisiones alrededor de problemáticas o propuestas que tengan incidencia en la vida de las comunidades y del territorio.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Se hace referencia a las tipologías de bibliotecas, las redes municipales y departamentales, pero también las universidades, las emisoras comunitarias y escenarios como ferias del libro.

<sup>76</sup> Herramientas y metodologías como el mapa de actores de la línea GSB o el Mapa LEO, de la línea LEO, pueden ser aprovechados y puestos en función de la lógica de gobernanza en el nivel municipal.

Ahora bien, no es necesario contar desde el principio con todos los actores para dar inicio a experiencias de gobernanza cultural. Por ejemplo, el Estado y la sociedad civil podrían iniciar estos diálogos o, incluso, proponerse como tarea común convocar al sector privado. No todas las bibliotecas públicas cuentan con un GAB, en casos como este, sería una tarea estratégica y puntual conformarlo, o promover su conformación, para así tener un primer aliado.

Es necesario, además, lograr la articulación entre niveles, es decir, entre escalas respetando la autonomía de cada experiencia o ejercicio, pero, a su vez, facilitando el intercambio de recursos y conocimientos. En esto la ER puede jugar un rol fundamental al movilizar escenarios o mecanismos de confluencia.

Para que todo lo anterior suceda de manera intencionada aprovechando la estructura descentralizada actual de la Estrategia Regional, se precisa transversalizar la gobernanza como enfoque, traducándose en acciones progresivas en cada nodo. Para ello es necesario hacer ajustes al PRB, así como facilitar metodologías y fuentes de información para la identificación de actores.

Como se habrá percatado el lector o lectora, los apuntes anteriores no son otra cosa que propuestas u orientaciones para generar condiciones que permitan la puesta en marcha de la gobernanza cultural. Es decir, y como se mencionó en el marco conceptual, lo que se está proponiendo es que la BNC se centre en fortalecer y estructurar una metagobernanza propia.

Para desarrollar esta metagobernanza se proponen al menos tres ejes generales, el primero, tiene que ver con la sensibilización, acercamiento y formación alrededor de la noción de la gobernanza cultural a los actores clave, empezando por los más cercanos: bibliotecas públicas y su personal, las redes de bibliotecas departamentales y municipales, y formas organizativas de la sociedad civil como los GAB. Frente al sector privado podría aprovecharse la presencia (reciente) del grupo del libro y la literatura en la BNC que trabaja con agentes como editoriales y librerías, no obstante, la presencia de este tipo de actores no se da de manera generalizada en el país, por tanto, es importante explorar en otros sectores de la economía.

El segundo eje tiene que ver con el fortalecimiento o generación de una esfera pública alrededor de las bibliotecas, es decir, poner en la agenda pública los intereses, y posibilidades que ofrece esta institución cultural a los territorios en términos de su bienestar y desarrollo, esto con el objeto de abrir diálogos con actores privados y de la sociedad civil bajo los principios de corresponsabilidad y beneficio mutuo. Sin embargo, y aprovechando la experiencia de Caribe Norte al ubicar las problemáticas ambientales, si la biblioteca pública se involucra y participa de escenarios que en principio parecen ajenos pero que son claves y sensibles para el territorio—es decir, se hace partícipe de otras esferas públicas—puede

posicionarse y encontrar aliados en propósitos que van más allá del sector bibliotecario o de la cultura donde confluyen la sociedad civil, el Estado y el sector privado.

El tercer eje se relaciona con la lógica multiescalar y de articulación. Es decir, diseñar e implementar mecanismos que permitan encontrar experiencias y procesos de gobernanza cultural de distintas escalas en aras de, por un lado, facilitar el intercambio de recursos y conocimientos, y por otro, fomentar la construcción de una esfera pública de las bibliotecas públicas a nivel nacional y ya no sólo regional o local. Es decir, propiciar la concreción de un ecosistema de gobernanza cultural donde los nodos más desarrollados pueden jalonar y fortalecer a los más rezagados.

Finalmente, es imprescindible actuar desde una lógica procesual y escalar-territorial, es decir, definir etapas del proceso, empezando por aspectos como la formación y capacitación para culminar en escenarios de decisión regionales o nacionales, pero, con una conciencia pragmática, de que no en todos los territorios o niveles se van a lograr consolidar estos procesos, ni podrán desarrollarse en los mismos tiempos.

### **3. Lecciones aprendidas y recomendaciones para la territorialización de la Estrategia Regional.**

Estas recomendaciones se sustentan, si se quiere desde una dimensión de “ética pública” de quien investiga, en el propósito de ser útiles y prácticas en su aplicación para facilitar la consolidación del proceso de cambio estructural de la Estrategia Regional en su actual fase de descentralización. Ahora, desde una dimensión conceptual, se apoya en las tres categorías propuestas en el marco conceptual y, de las cuales, falta tratar una: las políticas culturales.

Las PC se proponen aquí como toda acción administrativa, estatal y pública intencionada—es decir, que es estratégica y sostenible en el tiempo—que se dé en el campo de la cultura.<sup>77</sup> La razón por la cual se trae esta definición tiene que ver con la intención de complementarla y desarrollarla un poco más para así comprender el sentido y trasfondo que subyace a las recomendaciones que se verán más adelante.

Si la Estrategia Regional se comprende como un proyecto que fortalece a las bibliotecas públicas de la RBNP mediante sus acompañamientos técnicos, a su vez, promueve el cumplimiento de las condiciones establecidas en la Ley 1379, aporta a la implementación y seguimiento del PNBI, y además le da un mayor alcance territorial a la BNC y al Grupo de Bibliotecas Públicas, podría decirse entonces que es, a la larga, un instrumento de territorialización.

Sin embargo, y esto es interesante, la ER surge porque previamente estaba instituida la RBNP y, antes de ello, surgió la Ley de Bibliotecas, y si se continúa en esta digresión se llegará hasta la Constitución Política. Es decir, la Estrategia Regional a la vez que aporta a la territorialización de políticas culturales es, también, una PC—o al menos una parte de esta—territorializándose. Puesto de otra manera, las PC desarrollan dentro de sí mismas dispositivos y capacidades que les permitan ser sostenibles en el tiempo y mantener su carácter estratégico.

En síntesis, la ER con su nueva estructura descentralizada será, y está siendo, un desarrollo institucional que debería permitir el fortalecimiento de las PC, que para el caso son aquellas que guardan relación con las bibliotecas públicas, mediante procesos de territorialización de sus acciones sustentados en el enfoque territorial y la gobernanza cultural como elementos estratégicos de esta nueva lógica regionalizada.

Siguen dos momentos, el primero consiste en las lecciones aprendidas en los primeros meses de operación del modelo descentralizado, el segundo, tiene que ver con recomendaciones para la Estrategia Regional que, en parte, responden a esas lecciones pero también proyectan otras posibilidades.

---

<sup>77</sup> Se le recomienda al lector retomar, de ser necesario, lo expuesto sobre *culrevisatura* en el marco teórico así como los trabajos referenciados para situar el uso de esta noción.

### 3.1. Lecciones aprendidas

La Estrategia Regional tuvo varios factores en contra a la hora de dar el paso a un modelo descentralizado, particularmente los tiempos fueron cortos y a falta de una referencia previa las decisiones y procesos se produjeron, en muchos casos, de manera intuitiva y reactiva frente a necesidades emergentes lo cual demandó energía y recursos humanos importantes de los niveles centrales e intermedios, es decir, coordinación, mentorías y gestores.

Estas lecciones aquí enunciadas se sitúan desde la cercanía a los niveles mencionados, y no llegan a cubrir en el mismo grado a la experiencia vivida por los roles de despliegue. Es pensando en los roles altos e intermedios desde donde se enuncian estas problemáticas encontradas.

En primer lugar, es preciso mencionar cómo el cambio a la descentralización suponía, o incluía dentro de sus propósitos, el establecimiento de relaciones más horizontales y de complementariedad de funciones y responsabilidades. La primera lección consiste en que esto es un proceso gradual y no basta con enunciarlo, incluso de manera reiterada, para que estas lógicas sean apropiadas por los equipos. Sumado a ello, de facto, hay jerarquías expresadas en aspectos como la asignación salarial y grados de responsabilidad.

En tal medida, desde la perspectiva de quien investiga, y basándose en su propia experiencia en el cargo de líder técnico, así como lo encontrado en las entrevistas, enunciar tal intencionalidad sin haber establecido procesos y procedimientos claros que dieran curso a situaciones como conflictos en el relacionamiento laboral fue un error. Esto produjo, especialmente en los primeros meses, desorientación en los roles que encabezaban los nodos.

Esta misma lógica afectó a las coordinaciones, pues al pasar de un liderazgo único a un cuerpo colegiado de cuatro liderazgos, llevó a que la organización de este nivel se fuera construyendo sobre la marcha sin acuerdos o parámetros explícitos. De allí que no se comprendiera, en ocasiones, cuándo debía convocarse o no a pares para atender una situación determinada.

En entrevista con Sandra Suescún, y en otra con Mónica Lázaro, se comparte la percepción y preocupación de fragmentación, asilamiento o parcelación de la Estrategia Regional. Este es un fenómeno que hay que atender pero que puede ser natural por la manera y condiciones en las que se dio el tránsito a los nodos. Como contrapeso, es un hallazgo positivo ver que esto permitió un trabajo de acompañamiento mucho más cercano.

La segunda lección radica en haber planeado con todos los roles al mismo tiempo y no haber cerrado la planeación, es decir el diseño del PRB, antes de haber salido a despliegue. Como se señaló en el primer capítulo, la ER ha tenido históricamente una lógica de sístole y diástole, es decir, de concentración—planeación e inducción—, dispersión—despliegue— y, de nuevo, de concentración—cierre. Este no es un hallazgo novedoso para ninguna institución, no obstante, es sensible en esta nueva etapa de la Estrategia pues se rompió con esta lógica al intentar construir el Proyecto Regional cuando los equipos ya habían empezado acompañamientos, cuando lo esperado es que tuviese un nivel de consolidación tal que todos los roles tuviesen este documento como un lineamiento para su nodo.

La tercera lección, consiste en que los gestores y las mentorías se hicieran cargo de procesos que por años estuvieron a cargo del nivel central. Puntualmente se hace referencia a los tres

identificados en el segundo capítulo: liderazgo, planeación y gestión administrativa y de la información. Esto se hizo partiendo del principio de que los perfiles tenían las capacidades suficientes para el desempeño de estas funciones, sin embargo, la experiencia demuestra que no es así y que se hace necesario cualificar a estos perfiles.

Otro desacierto, desde la perspectiva de quien investiga, radicó en poner en cabeza de los equipos de nodo a perfiles ajenos—salvo un caso—a la ER, sin lineamientos técnicos que les dieran contexto a sus obligaciones contractuales y que, además, no lograron en parte de los nodos consolidar a su equipo. Esto, además, produjo una sensación de extrañeza pues si bien en el organigrama es quien tiene mayor jerarquía en las regiones fueron las mentorías quienes tomaron decisiones sin tener un diálogo técnico con su gestor, por tanto, en esas ocasiones se hacía ilegítima la verticalidad entre cargos.<sup>78</sup>

Una quinta dificultad se presentó con los protocolos de implementación y seguimiento a las Bibliotecas Rurales Itinerantes, esto se dio por la ausencia de un rol al interior del PNBI que dialogara y articulara este componente con las coordinaciones de la ER en la etapa de planeación previa a la contratación de equipos. Por ello la integración de las BRI a los PRB fue tardía.

Si bien son varias las lecciones aprendidas, no todas se expresan en dificultades, sino también en oportunidades y potencias. Buena parte de las recomendaciones surgieron de buenas experiencias y de la apropiación de los cargos y los roles por parte de quienes los encarnaron. Es decir, no nace únicamente desde la percepción o punto de vista de quien investiga, sino que integra las voces y propuestas de distintas personas del equipo de la ER.

### **3.2. Recomendaciones**

El trabajo de Sánchez Macchioli, P. (2020) fue uno de los que más luces brindó a la hora de comprender las implicaciones de la transformación organizativa en una institución. Particularmente, tiene que ver en cómo la adopción del enfoque territorial en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina implicó su reestructuración, descentralizando los procesos de toma de decisión, lo cual llevó a que los niveles territoriales determinaran la agenda del nivel central. Uno de los aspectos nodales fue la identificación de resistencias y apoyos a este proceso en los distintos cargos que componen al INTA.

Esa misma experiencia y esos procesos encontrados por Sánchez, guardando las proporciones, están siendo atravesados por la Estrategia Regional. Las mentorías, por ejemplo, que vienen de la lógica centralista se enfrentan a asumir lugares de liderazgo y planeación, lo cual lleva a tener desencuentros y resistencias y, a la vez, brinda la oportunidad de comparar. Sin embargo, se necesita tener una perspectiva de proceso para consolidar el modelo descentralizado.

---

<sup>78</sup> Un ejemplo paradigmático de lo anterior fue la configuración del nodo Andina Centro Oriental que tuvo a un gestor y a la mentoría GSB nuevos, creando desbalances y recargando tareas en la mentora LEO que era la única persona de mayor jerarquía con experiencia al interior de este equipo.

En esa medida, las siguientes recomendaciones son puntuales y cubren diversos aspectos, se pensaron de esta manera con el objeto de, eventualmente, seleccionar aquellas que sean más pertinentes y plausibles. En ese sentido, pueden ser valoradas individualmente pero también en su conjunto. Además, es probable que se reiteren ideas entre una y otra propuesta, esto se debe a que todas tienen puntos de contacto. Para el lector o lectora puede ser desgastante, pero le permitirá establecer relaciones entre, por ejemplo, procesos y roles. En adelante siguen las recomendaciones.

**3.2.1. Sobre la horizontalidad y la autonomía:** estos dos elementos son potenciales y posibilitadores para los equipos de trabajo. Sin embargo, deben tener una perspectiva de proceso para que se consoliden como lógica operativa.

Lo encontrado durante el 2024 es que no hay horizontalidad, sino unas jerarquías que pretenden actuar en lógica de complementariedad. En ese sentido, es necesario mantener la verticalidad toda vez que sea legítima y facilite la operatividad. Por otro lado, la autonomía de roles y equipos es útil toda vez que tenga articulación, que los nodos y cargos se relacionen y no que se aislen

**Recomendación:** A. Formar a los roles en aspectos como el liderazgo y la comunicación con el objeto de fortalecer las capacidades necesarias para ejercer los cargos altos y medios. B. Establecer escenarios mensuales de planeación, monitoreo y toma de decisiones en los niveles de coordinación nacional, de línea técnica, de nodo y bimensuales entre nodos y coordinación nacional en aras de instituir canales de comunicación ampliada. C. Tener apuestas como ER en todo el país, por ejemplo, transversalizar el enfoque de género en las bibliotecas públicas y la atención a infancias, que se territorialicen de manera particular en los nodos a través del PRB, pero que nutran una propuesta nacional.

**3.2.2. Relacionamiento entre niveles:** la coordinación nacional debe aprovechar la experiencia del 2024 para proyectar procesos de comunicación y toma de decisiones que, a su vez, se articulen y den orientación a los nodos por medio de las mentorías y gestores.

**Recomendación:** A. Establecer un comité mensual de monitoreo entre coordinación de la RNBP y liderazgos técnicos de la ER para actualizar mes a mes el desarrollo de los procesos. B. Tomando los insumos y decisiones dadas en el punto anterior deben establecerse comités que permitan socializar esas orientaciones, para ello podría convocarse a mentorías y gestores, o sólo a estos últimos, en diálogo con los liderazgos.

**3.2.3. Apuestas estratégicas:** la ER debe conocer el documento del PNLEOB e identificar las estrategias y acciones que corresponden al campo de acción de bibliotecas públicas. Particularmente interesan las que corresponden a la Estrategia Regional.

**Recomendación:** A. Incluir en los PRB las acciones que corresponden a la Estrategia Regional para su territorialización en los nodos. B. La ER, en sus acompañamientos, deberá socializar con las bibliotecas públicas y las administraciones municipales las apuestas del Plan LEOB como apuesta nacional que le da marco político a las acciones en territorio.

**3.2.4. Articulación con el PNBI:** durante este período la articulación con este Programa se dio al mismo tiempo que el ingreso de los equipos, generando poca organicidad entre los PRB y los protocolos de acompañamiento formulados para las BRI. Además, es estratégico que las apuestas del PNBI sean conocidas por los liderazgos de la ER para encontrar puntos de contacto.

**Recomendaciones:** A. En fase de planeación articular los liderazgos de la ER con los del PNBI para articular las lógicas y apuestas de ambos actores. B. Diseñar un acompañamiento similar al que hacen las mentorías en los nodos, pero enfocado en las necesidades de las BRI. C. Planear conjuntamente los protocolos de acompañamiento entre PNBI, mentorías y liderazgos técnicos.

**3.2.5. Asignaciones salariales:** una cifra determinada de honorarios se corresponde con unas determinadas cargas, actividades y responsabilidades. Como se señaló, las jerarquías se mantienen toda vez que cumplan con el criterio de legitimidad y de facilitar la operación y territorialización de la ER.

**Recomendaciones:** A. Un primer escenario es que se conforme un cuerpo colegiado horizontal al nivel de nodo entre gestores y mentorías, teniendo por tanto un mismo salario. B. El segundo escenario consistiría en mantener la jerarquía del gestor definiendo de manera más clara sus alcances y tareas vía lineamientos técnicos, haciendo orgánica y más legítima este grado de verticalidad y, por tanto, una asignación salarial distinta.

**3.2.6. Gestión de los equipos:** en el modelo actual los gestores tienen la facultad de hacer solicitudes y dar orientaciones a las mentorías en función de las necesidades de su nodo. Sin embargo, los liderazgos técnicos de GSB y LEO tienen proyecciones y necesidades propias al nivel nacional. En tal sentido, es preciso articular estos dos niveles y los requerimientos de información y tiempos a las mentorías al tener dos jerarquías distintas sobre ellas.

**Recomendaciones:** A. En caso de mantenerse la jerarquía del gestor: es necesario delimitar entre las tres líneas técnicas qué se necesita de las mentorías al nivel de nodo y al nivel nacional. Esto con el objeto de unificar criterios para dar orientaciones y no sobrecargar a las mentorías. B. Es preciso destinar espacios de reunión periódicos entre los liderazgos técnicos: líderes LEO y GSB con sus mentorías, líder de gestión territorial con sus gestores, y los de estos últimos con sus mentorías. Para ello hay que tener un calendario común, ejemplo, el último jueves de cada mes se bloquea la agenda y se distribuyen las horas de esa jornada para estos encuentros.

**3.2.7. Gestión de conflictos:** durante los primeros meses atender situaciones problemáticas en el relacionamiento de equipos o en medio de las acciones de despliegue fue complejo en tanto no había, por un lado, un procedimiento establecido y socializado para los distintos roles y, por otro, porque se estaban ejerciendo cargos y funciones nuevas.

**Recomendación:** A. Crear y socializar un procedimiento de atención a conflictos donde se establezcan criterios para identificar qué situaciones puede atender el nodo, cuándo y en qué condiciones se debe hacer escalamiento a otros liderazgos y qué ruta puede establecerse para darle curso y solución a este tipo de problemáticas.

### **3.3. Recomendaciones sobre procesos generales**

**3.3.1. Planeación:** la planeación al ser descentralizada debe tener momentos distintos que se articulen entre el nivel nacional y el de nodos.

**Recomendaciones:** A. Los liderazgos nacionales, mentorías y gestores deben tener una fase de planeación previa donde se unifiquen criterios y se tomen decisiones que le den lineamientos generales al despliegue. Es implica un período de contratación distinto al del equipo de despliegue. B. La planeación podría ampliarse a los roles de despliegue, sobre todo en los aportes que puedan dar a las acciones de acompañamiento en términos metodológicos. Sin embargo, esta fase debería ser más acotada en tiempos y liderada por mentorías y gestores con monitoreo y acompañamiento de los liderazgos nacionales.

**3.3.2. Liderazgo:** la razón por la cual se propone como un proceso tiene una razón fundamental y es que, si bien se depende de habilidades y características subjetivas de quien lo ejerce, es también una labor cotidiana—y ahora compartida de manera más amplia en la ER—para la cual pueden destinarse herramientas y criterios

compartidos que den lineamientos mínimos. Para ello se necesita cultivar estas habilidades, es decir, un proceso formativo.

**Recomendaciones:** A. Formar a todos los niveles en aspectos como escucha, comunicación asertiva y gestión de conflictos. B. Capacitar en todos los niveles alrededor de las condiciones laborales y normativas mínimas que deben conocerse para la gestión de equipos (qué implicaciones tiene una contratación por OPS, derechos laborales, obligaciones de los roles que se lideran, entre otras). C. Concebir el liderazgo en relación a las apuestas estratégicas y transversales de la ER, es proceso cotidiano permite generar condiciones internas para la territorialización de los propósitos políticos de la BNC y la RNB. D. Apropiar el liderazgo como fuente de bienestar para los equipos en la gestión de conflictos, de emociones y de situaciones de riesgo.

**3.3.3. Gestión administrativa y de información:** el diseño de las rutas de despliegue, el reporte de información por parte de los nodos, entre otras, son acciones que, al descentralizarse sin un momento formativo previo, especialmente de gestores al ser nuevos, llega a ser un punto sensible y problemático.

**Recomendación:** A. Formar al equipo, en todos sus niveles, en gestión de información y diligenciamiento de instrumentos. Es necesario aprovechar la semana de inducción presencial para hacerlo en detalle. B. Considerar la centralización de algunas de las tareas sensibles, por ejemplo, el diseño de rutas. Ahora, puede haber una descentralización gradual si es un proceso acompañado, pues es importante que los roles de liderazgo se familiaricen con la dimensión administrativa.

### **3.4. Roles nuevos de la ER**

**3.4.1. Mentorías GSB-LEO:** las mentorías son, desde la perspectiva de quien investiga, uno de los cargos más potentes en la nueva estructura de la ER. No es gratuito que hayan ocupado un lugar más extenso en el segundo capítulo. Este rol ha permitido un acompañamiento más detallado de las acciones de despliegue con comunidades rurales y bibliotecas públicas, además, en su experiencia han fortalecido habilidades de liderazgo, de perspectiva técnica y de planeación.

Sin embargo, el mayor inconveniente radicó en el poco tiempo para generar espacios de monitoreo en pleno, por línea técnica y de manera autónoma, siendo este el rol que puede y debe destinar recursos dentro de sus acciones a esta tarea. Dicho de manera más simple, tiene el deber y posibilidad de planear en comparación con los cargos que están en despliegue territorial. Esta dificultad se presentó, entre otras cosas, por

cubrir tareas de gestores lo que derivó en incomodidades e inconformidad, dificultando, a su vez, la posibilidad de retroalimentar a la línea técnica en perspectiva nacional.

**Recomendaciones:** A. Generar escenarios y procesos de planeación ampliada entre mentorías y liderazgos técnicos para construir propuestas nacionales de línea técnica. B. En el momento de despliegue configurar espacios quincenales o mensuales—según las condiciones operativas y de demanda de tiempos lo hagan más pertinente— para el monitoreo de acciones y socialización de línea técnica en perspectiva nacional articulando las apuestas de nodo. C. Instituir encuentros mensuales de monitoreo y acompañamiento entre el liderazgo técnico, la mentoría y el equipo de mediadores o tutores de nodo. D. Incluir a las mentorías, si están dadas las condiciones, en procesos de selección de mediadores o tutores nuevos según corresponda.

**3.4.2. Gestores regionales:** el lector o lectora, a este punto, tiene información suficiente de este cargo y las lecciones aprendidas al respecto. Desde esta investigación se propone que la perspectiva técnica que agencie el gestor sea la del enfoque territorial. Las mentorías garantizan el conocimiento técnico de LEO y GSB, por tanto, el aporte del gestor radicaría en la lógica de territorialización y de relacionamiento entre actores, sumando un tercer criterio que puede nutrir a toda la ER.

**Recomendaciones:** A. Además de sus objetos y obligaciones contractuales es necesario contar con lineamientos técnicos de la línea de gestión territorial para darle organicidad a este rol. B. Generar condiciones para que tengan mayor incidencia en la articulación con actores locales, es decir, pensar en un proceso por fases de esta función. C. Configurar un criterio técnico desde el enfoque territorial que habilite el diálogo y, por tanto, la toma de decisiones a nivel de nodo. Esto es válido tanto el escenario donde mantenga su jerarquía actual o como cuerpo colegiado, es decir, al mismo nivel de las mentorías. D. Integrarlo al proceso de selección de perfiles para los cargos de nodo (su criterio, por ejemplo, podría basarse en el conocimiento que tengan del territorio y el ecosistema cultural y bibliotecario los aspirantes). E. Considerar la selección de gestores al interior del equipo de la ER. F. En caso de no poder contar en espacios de planeación y decisión amplios con la presencia de una o ambas mentorías, el gestor podría representar a su nodo en tales escenarios, lo que implica un conocimiento de las acciones de despliegue de cada línea técnica, el estado de su equipo, así como necesidades y solicitudes para luego trasladarlas, en doble vía, al nivel nacional y al regional.

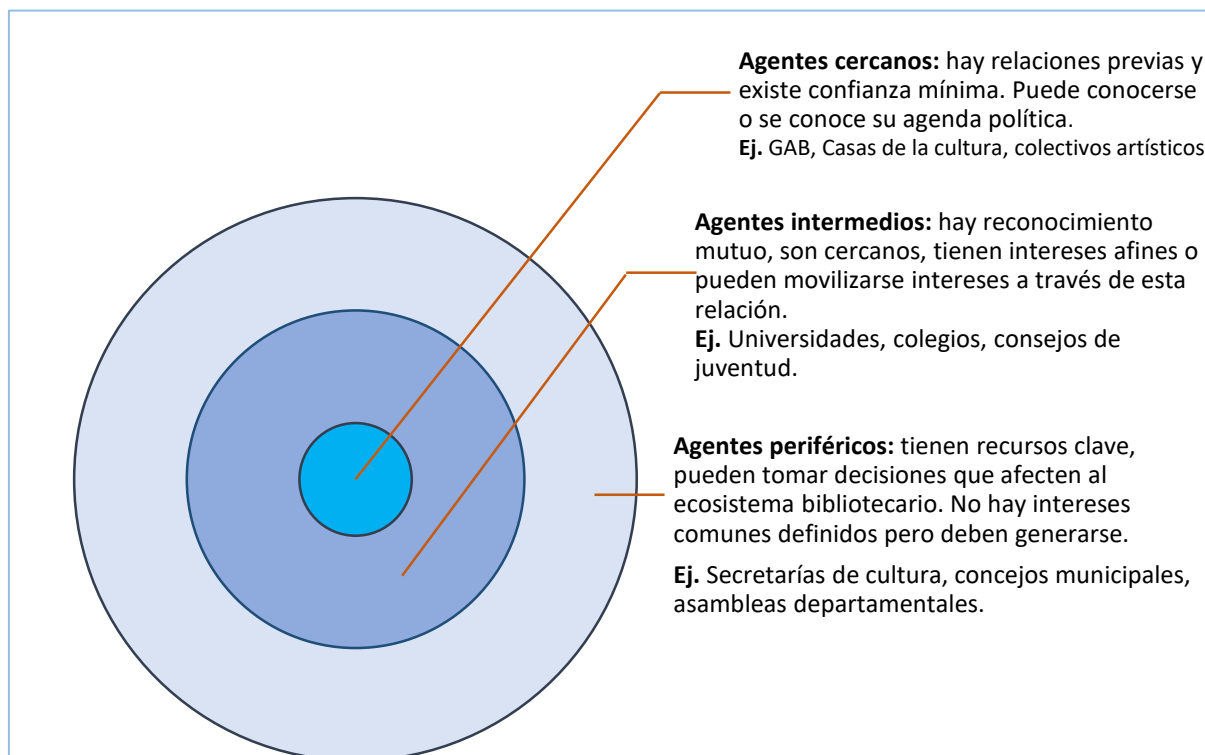
### **3.5. Enfoque territorial y acciones de territorialización:**

**3.5.1. Línea de gestión territorial:** esta línea puede constituir una posibilidad de fortalecimiento y aprendizaje estratégico para la Estrategia Regional en tanto, desde la perspectiva de esta investigación, debería ser la que transversalice el enfoque territorial en todos los niveles. Como se mencionó más arriba, serían los gestores quienes asumirían el criterio técnico emanado de los lineamientos que se definan.

Esta línea, a través del gestor, tendría tres grandes ejes de trabajo, el primero consiste en la territorialización de las acciones de despliegue de la ER, incluyendo aquellas que se desarrollen de manera remota, a través del criterio de pertinencia territorial que debe estar presente en las actividades de planeación, monitoreo, implementación y evaluación; la segunda, consiste en la lectura territorial de actores y relaciones, es decir, de las territorialidades presentes en la región en clave de gobernanza; la tercera, tiene que ver con la multiescalaridad y radica en que sería el encargado de dar lineamientos sobre cómo articular los niveles locales, regionales y nacionales.

Frente al segundo eje es preciso tener presente lo mencionado en el apartado de gobernanza, es decir, que tiene una lógica de proceso y que es contextualizada. En ese sentido, también lo son las acciones del gestor, o de la línea de gestión territorial y, por tanto, en las primeras fases es estratégico que se haga una identificación de actores y relaciones (territorialidades) de interés para la RNB. Para hacer esta idea más concreta se propone la siguiente herramienta:

**Gráfico 4. Actores de interés según nivel de relacionamiento con la RNBP**



En esa medida el gestor no haría un mapeo únicamente de actores—que de alguna manera ya se tiene en la ER a través de instrumentos como el Mapa LEO o el mapa de actores—sino, y especialmente, de territorialidades, es decir, de cómo hacen presencia esos agentes y cuáles son sus intereses. Se propone que el acercamiento a las lógicas de gobernanza se dé con los Agentes cercanos, y que gradualmente se avance a los otros una vez se tenga desde el nivel nacional criterios y protocolos claros para acercarse a los intermedios y periféricos.

Un último comentario al respecto, todos los actores, sin importar su escala, son estratégicos (por ello todos son de interés), hay que definir en qué sentido y para qué fase del proceso, para qué interés de la RNBP es importante establecer esas relaciones cuando no las hay, o fortalecerlas y dinamizarlas cuando ya existen.

**Recomendación:** A. Se recomienda que para el corto plazo, y a manera de producto de los gestores, se construya e implemente en una primera fase un Plan estratégico de articulación territorial por nodo. Esta articulación no está en clave únicamente del equipo de la ER, sino de los intereses de la RNBP, por tanto, el gestor debe socializar los avances de su identificación de actores para ser conocido por el nivel nacional,

explorando así los grados, agentes y acciones que se implementarían en un corto, mediano y largo plazo. B. El gestor puede apoyarse en el equipo de nodo, esto debido a ser el único rol que conforma la línea de Gestión Territorial, sin embargo, el producto propuesto le demarca una función específica que nutre a su equipo y también a la RNBP, esto facilitaría la definición de su lugar en la estructura de la ER.

- 3.5.2. PRB:** según las entrevistas este instrumento pensado para la territorialización de acciones es útil, pero necesita de varios ajustes, buena parte de las recomendaciones surgen de los roles presentes en los nodos.

**Recomendaciones:** A. Ajustar la estructura del PRB, incluyendo de manera sintética las acciones que hará cada línea en aras de establecer un nexo claro con los lineamientos técnicos y replantear el “estilo académico.” B. Incluir las acciones estratégicas de la RNBP en el Proyecto, por ejemplo, atención a infancias y transversalización del enfoque de género. C. Definir tiempos para su diseño, monitoreo y evaluación. Fue una falencia seguir construyendo el PRB en la fase de despliegue. D. Decidir si el PRB tendrá otros agentes interesados en conocerlo pues, en su origen, se mantuvo como documento interno. E. Considerar si agentes externos a la ER tendrían incidencia en el diseño del PRB, por ejemplo, coordinaciones de redes departamentales de bibliotecas. Esto podría ser una decisión distinta según la realidad de cada nodo. F. El proceso de planeación y escritura debe ser suficiente, podría suceder en el escenario de una contratación previa de mentorías y gestores en ánimos de que el equipo de despliegue aporte sobre bases ya definidas.

## Conclusiones

Las conclusiones presentadas en este último apartado son pertinentes tanto para el caso estudiado, la Estrategia Regional, como para la implementación de políticas culturales en el sentido amplio propuesto en esta investigación.

En primer lugar, es necesario consolidar la apropiación de aspectos conceptuales y operativos relacionados con el enfoque territorial para el fortalecimiento de la territorialización de las políticas culturales (ER). Los distintos roles que al interior de una institución diseñan e implementan PC precisan articular los aspectos teóricos, técnicos y operativos con el objetivo de tener una mirada integral y el desarrollo de procesos orgánicos que permitan el flujo de recursos y conocimientos de lo local a lo nacional y viceversa. Sin estas condiciones es frecuente que existan incomprensiones o comprensiones limitadas de la acción pública lo cual se manifiesta en fenómenos como reprocesos, la falta de pertinencia en las acciones o ineficiencia en la destinación de recursos.

La segunda conclusión radica en mantener el modelo descentralizado fortaleciendo la incidencia de la ER a nivel regional con el objetivo de construir modelos de gobernanza cultural multiescalar y, puntualmente desde el nivel nacional, la metagobernanza. Como se mencionó en distintos apartados como sector cultura se ha propuesto la creación de diálogos entre la sociedad civil, el Estado y el sector privado como condición para que el actual PNC sea sostenible. En ese sentido, la gobernanza cultural se constituye en un eje estratégico que debe atender las condiciones particulares de los distintos niveles territoriales. En esa medida, es preciso que desde lo público se creen condiciones para generar estos modelos de gobernanza diferenciados y articulados. Por ende, es necesario que como ER se incluya dentro de la perspectiva técnica de los equipos el despliegue de acciones en clave de metagobernanza.

Finalmente, es necesario fortalecer la estructura descentralizada y la territorialización de la ER mediante el diseño de procesos y procedimientos orientados por el enfoque territorial y la implementación de la inducción y reinducción al proyecto (gestión del cambio). La transición a un modelo descentralizado implica el rediseño de los roles que le anteceden y subsisten, así como la generación de flujos y articulaciones con los nuevos cargos y, en ambos casos, la capacitación tanto a nivel técnico como misional y conceptual pues si bien se mantienen propósitos históricos enmarcados en normas y leyes vigentes, estos se actualizan mediante acciones nuevas a la vez que emergen otros objetivos, específicamente aquellos relacionados con la gobernanza cultural y la territorialización.

## Tablas

**Tabla 2. Matriz de análisis de entrevistas-Enfoque territorial**

Rol	1. ¿Qué entiendes por enfoque territorial?		2. ¿Cómo crees que la Estrategia Regional territorializa sus acciones?		3. ¿Crees que la nueva estructura por nodos regionales puede favorecer la territorialización de la ER? ¿Qué podría mejorarse?		4. ¿Crees que el Proyecto Regional Bibliotecario es un instrumento útil para la territorialización de acciones de la Estrategia Regional?		5. ¿Qué mejorarías del Proyecto Regional Bibliotecario? No sólo en términos de forma sino también en su proceso de diseño e implementación.	
	IDEAS CENTRALES	PALABRAS CLAVE	IDEAS CENTRALES	PALABRAS CLAVE	IDEAS CENTRALES	PALABRAS CLAVE	IDEAS CENTRALES	PALABRAS CLAVE	IDEAS CENTRALES	PALABRAS CLAVE
Mentora GSB	El enfoque territorial implica entender y comprender las particularidades geográficas, culturales, históricas y sociales de un territorio para diseñar acciones que mejoren situaciones específicas, teniendo en cuenta las	Territorial, geográfico, entendimiento, enfoque, comprensión	La Estrategia territorializa a través del despliegue de acciones en territorio atendiendo a la normativa y la estructura propia de los procesos que se han definido para la RBNP.	Político, legislativo, vinculación comunitaria	Sí, la estructura por nodos responde a las necesidades de territorialización. Sin embargo, las regiones que se plantearon son muy grandes y no tienen la posibilidad de llegar	Necesidades, características, departamentos	Si bien el PRB es un instrumento para concretar las acciones de territorialización, hay una distancia importante entre lo que se registró allí y lo que se puede hacer durante los acompañamientos.	Esbozo, profundidad, conocimiento, problemas, forzado	Es una metodología difícil, que no tuvo en cuenta el saber acumulado sobre las bibliotecas que ya tiene la red.	Metodología, crítica, forzada, lineamientos

	necesidades y problemas locales en un país diverso como Colombia.				al detalle. Deberían armarse regiones más pequeñas o atender por departamentos.					
Gestora	Es importante preguntarse desde dónde se conceptualiza el enfoque territorial. Involucra escuchar y aprender de las comunidades para construir proyectos que respondan a sus necesidades y visiones propias, respetando su cultura e historia y promoviendo soluciones	Territorios, categoría, centro, periferia	Lo hace a través de la disposición de personas de las comunidades y/o los territorios al frente de los acompañamientos a las bibliotecas.	Centro, periferias, contextual, territorializado	Sí, es una buena apuesta. Pero es necesario disponer de más tiempo para llevar a cabo todo el proceso de diseño, implementación y cierre de los proyectos regionales bibliotecarios.	Estructura, tiempos, estándar, lógicas comunitarias, instrumentos	Sí, es un instrumento muy útil, que debería propiciar que se generen proyectos subregionales bibliotecarios por iniciativa de los departamentos o subregiones al interior de los nodos.	Enfoque, subproyectos regionales, ecosistema regional bibliotecario departamental, detalle	Si bien el trabajo de diseño del proyecto fue crucial y enriquecedor para el equipo, al momento del despliegue las acciones particulares planteadas resultaban difíciles de desarrollar por los tiempos apretados.	Concertación, trabajo en equipo, pertinencia, engranaje, tiempo

	descentralizadas y contextuales.									
Mentora GSB	Es un espacio donde convergen actores sociales con objetivos comunes, construyendo identidad colectiva, memoria e historia. Este enfoque resalta la importancia de lo comunitario, la cultura y la idiosincrasia en un mismo territorio.	Territorial, común, personas, espacio, enfoque	Lo ha venido haciendo desde el reconocimiento de los niveles en que se encuentra cada biblioteca y proponiendo o rumbos de trabajo ajustados a esas particularidades.	Flexibilidad, adaptación, niveles	De acuerdo, la estructura por nodos permite observar con mayor atención y el uso de metodologías virtuales posibilita acercamientos importantes a algunas bibliotecas y sus particularidades. Para mejorar,	Foco, comprender, dinámicas territoriales, tiempos	Es un instrumento útil, pero debería apuntar a medir la incidencia de las acciones no solo en términos de los indicadores, sino también frente al sentido del proceso y de las comprensiones que moviliza en el personal bibliotecario.	Sentido, poblaciones diversas, prácticas culturales		Tiempos, planeación, experiencia, amigable, no académica

					es necesario contar con tiempo para desarrollar las acciones.					
Mentor LEO	Significa tener en cuenta todos los elementos que componen un territorio, como las personas, la diversidad, la cultura y las maneras de habitar, para desarrollar ideas que respeten esas características.	Territorio, diversidad, naturaleza, cultura	A través del reconocimiento de las particularidades de los territorios que se materializan en los proyectos regionales bibliotecarios	Reconocimiento, territorios	Sí, la estructura por nodos permite acercarse y atender a las necesidades e intereses de una región particular. Sin embargo, en términos de la gestión de los procesos al interior de la Estrategia, conviene	Prácticas de lectura, centralizado, procesos, gestión de información	El proyecto regional es un primer paso. Tiene varias cosas por ajustar que le permita ajustarse mejor a las realidades que enfrenta o sobre las que quiere incidir.	Acercamiento, realidades, formato, amigable	El PRB debería incluir las acciones básicas ya definidas dentro de unos objetivos, de manera que las acciones particulares del nodo no entren en conflicto con las que son requeridas por el nivel nacional.	Indagación, diseño, afinidad, unidad, equilibrio

					que se centralicen algunas acciones.					
Mediador a LEO	Es un enfoque transversal que fomenta corresponsabilidades entre comunidades, instituciones y ciudadanos, especialmente en el acceso a derechos culturales, destacando la importancia de trabajar en red para incluir a todas las personas.	Territorial, personas, nacional, bibliotecas, redes, estrategia	Lo hace a través del diseño de acciones en protocolos que se adaptan a la particularidad de cada biblioteca, sus comunidades y su entorno.	Protocolos, autonomía, conversación	Si bien la estructura por nodos regionales favorece la territorialización, es importante que el equipo de despliegue tenga mejores herramientas para observar y acompañar los procesos de las bibliotecas públicas desde unas	Ruralidades, administraciones locales, protocolos, comunitario	Aunque se presentaron algunas resistencias al inicio en el nodo alrededor de este instrumento, es una hoja de ruta crucial para el despliegue de las acciones. Hay cosas que revisar como la carga que genera en los acompañamientos debido a las acciones	Resistencia, instrumentos, complejidad, practicidad		Contextualización, cambios, mujeres, niñas, cuidado de la vida

					comprensiones adecuadas de las condiciones de la ruralidad y el trabajo comunitario.		necesarias y aquellas que se definen específicamente en cada nodo y el esfuerzo que implican.			
Mediador a LEO	Una estrategia, metodología, una forma de dar prioridad a las dinámicas físicas, sociales, culturales, etcétera. de un lugar y su comunidad que habita allí.	Comunidad, dinámicas, metodología	Atiende a unos requerimientos institucionales, pero debería incluir un análisis más preciso de la condición de las bibliotecas públicas y sus necesidades puntuales.	Prioridades, geográficas, diferencias	No sabía cómo era antes, pero considera que sería mejor abordar las particularidades de cada departamento, e incluso de los sectores de los departamentos que se sienten identificados con lo que se ha definido	Departamentos, costumbres	El proyecto es útil pero resulta muy amplio al tratar de abarcar territorios muy amplios, como varios departamentos.	Departamentos, políticas públicas, necesidades	El lenguaje que se utiliza en los formatos distancia a las personas con quienes se realizan los acompañamientos. Estos instrumentos pueden tener un lenguaje más sencillo sin perder rigurosidad.	Formatos, lenguaje académico, rigurosidad, acompañamiento

					como cultura de otro territorio. Pone como ejemplo la disputa en territorios limítrofes entre Chocó y Antioquia.					
Tutora GSB	Es una perspectiva que reconoce las particularidades y dinámicas de cada territorio, promoviendo la descentralización, la inclusión social y el desarrollo sostenible a través de políticas adaptadas a las necesidades y recursos locales.	Enfoque, territorial, públicas	A través de los proyectos regionales bibliotecarios que buscan dar respuesta a las particularidades de los territorios y las bibliotecas.	Participación, local, colaborativo	La estructura por nodos regionales permite articular las políticas públicas con las realidades locales. Para mejorar este ejercicio sería bueno revisar la coordinación de acciones entre los nodos.	Articulación, coordinación, descentralización	El proyecto regional es clave para la territorialización porque conecta las bibliotecas con las políticas públicas y las necesidades específicas de cada región.	Referencia, participación, desarrollo social, formulación de políticas	Es importante que el diseño de los proyectos regionales se haga más participativo, lo que permitirá que se adapte mejor a las condiciones de los territorios.	Inclusión, participación, adaptación, eficiencia y sostenibilidad

Gestora	Es un instrumento para considerar las características únicas de un territorio al diseñar o planear proyectos, asegurando que se adapten a las particularidades locales.	Territorio, planear, local	Atendiendo a las particularidades de los territorios que se plasman en los proyectos regionales bibliotecarios, encaminados a dar respuesta inquietudes y necesidades, potenciando las fortalezas, reconociendo el contexto, a las personas con sus modos de ser y hacer, y armonizando los acompañamientos a ese contexto.	Contexto, armonía, borramiento	Los nodos tienen la posibilidad de reconocer en profundidad una región y, en esa medida, generar acciones pertinentes para su contexto. Sin embargo, es importante contemplar unas acciones puntuales o mejores comprensiones sobre las particularidades de las bibliotecas en comunidades étnicas.	Aprender, comprender, pertinencia, contexto, enfoque étnico	El PRB garantiza que hay coherencia entre los planteamientos de la Estrategia regional y las necesidades o intereses de las comunidades con quienes se trabaja.	Garantía, espacios formativos, sintonía, alianzas	Es un instrumento al que hay que seguir trabajando y puliendo con base en la experiencia de esta vigencia. Importante considerar que los nodos tengan mayor autonomía para definir acciones de articulación en lo local	Enriquecimiento, metáfora, autonomía, alianzas
---------	---	----------------------------	---	--------------------------------	---	---	---	---	---	--

Mentora LEO	Aunque no lo tiene claro metodológicamente, entiende que el enfoque territorial responde a las necesidades y particularidades de cada comunidad.	Metodología, necesidades, comunidad	Lo hace dando respuesta a los requerimientos o necesidades identificadas por el Gobierno nacional a través de categorías como PDET. Sin embargo, es crucial que se evalúen aspectos puntuales de las bibliotecas para incluirlas en la territorialización	PDET, inversión, licitación	La estructura en nodos favorece la territorialización de la Estrategia, pero el proceso en esta vigencia fue muy desorganizado y difícil de comprender. Es importante armonizar mejor los niveles de trabajo.	Tiempos, desgaste, obstáculo, articulación				
-------------	--	-------------------------------------	---	-----------------------------	---	--	--	--	--	--

<p>Mediador a LEO</p>	<p>Es adaptar planes nacionales a la cultura, intereses y bienestar locales. Esto requiere construir desde los conceptos y necesidades de la comunidad para lograr sostenibilidad en el tiempo.</p>	<p>Cultura, bienestar, nacional, comunidad, sostenibilidad</p>	<p>A través de la estructura por nodos regionales, que permite observar y atender las necesidades y maneras particulares de los territorios y las comunidades.</p>	<p>Comunidades, ruralidad, adaptación</p>	<p>La definición de los nodos ha permitido que las personas, las comunidades, se sientan reconocidos desde nuestro nivel y en esa medida, se sientan comprometidos con los temas y las acciones que se les proponen. Es importante ser muy perceptivo para comprender los cambios y las particularidades de cada territorio.</p>	<p>Cosmovisión indígena, diversidad, violencia, vinculación</p>	<p>Los enfoques que plantean los proyectos regionales bibliotecarios dan la pauta para abordar y trabajar con las comunidades, independiente de sus particularidades, encaminado a incrementar su bienestar. En esa medida, son útiles para territorializar acciones.</p>	<p>Cuidado, conciencia, afectividad</p>	<p>Se requiere que los PRB tengan mejores herramientas que propicien el reconocimiento local del trabajo del personal bibliotecario, que permita darles un lugar relevante en la vida de las comunidades.</p>	<p>Reconocimiento, administraciones locales, GABs, empoderamiento</p>
-----------------------	---	--	--	---	--	---	---	---	---	---

Gestora	Significa pensar un lugar de manera contextualizada, considerando las relaciones sociales y ambientales, las expectativas de las personas y las relaciones de poder, integrando la historia del lugar en los proyectos sociales.	Contexto, relaciones de poder, historia	Adaptando las políticas y los lineamientos específicos de bibliotecas a las necesidades e intereses concretos de las comunidades a las que acompañamos.	Incidencia, servicios bibliotecarios, apuestas colectivas	Sí, favorece esta estructura a la territorialización. Sin embargo, hace falta diseñar y emprender estos proyectos regionales bibliotecarios con las comunidades directamente, evitando replicar las dinámicas de centro-periferia pero a nivel regional.	Incidencia, responsabilidad, GAB-GABRI, saberes	El proyecto regional bibliotecario será realmente útil a la territorialización de la Estrategia cuando pueda incluir las voces de las personas de los territorios. Ahora está cargado con nuestras apuestas, pero hace falta la voz directa de las poblaciones a quienes acompañamos.	Participación, capital cultural, conversaciones	Es interesante pensar que los proyectos regionales bibliotecarios no estén vinculados siempre a unos determinados públicos o prácticas, sino que permitan indagar frente a los no-usos de las bibliotecas públicas e incidir sobre esas realidades que permitirán diversificar usuarios pero también alcances de las bibliotecas públicas.	Escucha, participación, diversificación de públicos
---------	--	---	---	---	--	---	---	---	--	---

**Tabla 3. Componentes de cultura de los Planes de Desarrollo Departamentales del nodo Pacífico**

Cauca: La fuerza del Pueblo	Chocó: El Chocó en ruta hacia el progreso	Valle del Cauca: Liderazgo que transforma
<p>El Plan de Desarrollo Departamental del Cauca 2024-2027 “La Fuerza del Pueblo” es la apuesta cultural del Programa de Gobierno del departamento del Cauca, que pretende dignificar las prácticas culturales y los saberes ancestrales del pueblo caucano, en el ejercicio de la diversidad y la singularidad.</p> <p>El departamento del Cauca es un gran tapete fértil en donde se cosecha una riqueza pluriétnica de diversidad lingüística, biológica y cultural.</p> <p>El objetivo de este plan se sustenta bajo unos enfoques fundamentales para identificar problemáticas sociales y posibles soluciones, que permitan implementar acciones encaminadas a atender las necesidades de los diferentes grupos y comunidades del departamento. Estos enfoques son los siguientes: Enfoque étnico y campesino, Enfoque de género, Enfoque territorial, Enfoque ambiental y el Enfoque integral.</p>	<p>Respecto a la red departamental de bibliotecas públicas señala que, aunque las bibliotecas están en funcionamiento, presentan problemas relacionados con la infraestructura y problemas de humedad que han ocasionado que las paredes y los techos se encuentren deteriorados. Mencionan los municipios que no cuentan con instalaciones propias para el funcionamiento de la biblioteca pública.</p> <p>Sobre la prestación de los servicios bibliotecarios señalan que el 80% de las bibliotecas públicas prestan los servicios establecidos en la Ley. Asimismo, exponen que es <i>“es vital asegurar un buen seguimiento a estas bibliotecas para garantizar que se cumplan las condiciones óptimas para la prestación de los servicios en términos de seguridad, calidad de los espacios locativos”</i>.</p> <p>Este Plan de Desarrollo cuenta con la estrategia priorizada en los diálogos municipales del sector cultura <i>“la construcción de espacios interculturales, bibliotecas rurales y creación de semilleros para el rescate de las tradiciones orales”</i> y <i>“desarrollar programas que fomenten la lectura en</i></p>	<p>La apuesta que tiene el departamento para el periodo 2024-2027, con vistas a potenciar al departamento en una región líder en desarrollo humano y sostenible que además promueve <i>“el desarrollo sostenible, garantía de la conservación del capital natural, rica en biodiversidad, servicios ecosistémicos, riqueza étnico cultural; con fuerza productiva, turística, infraestructura, tecnología atractiva para la inversión; que incentive la innovación, el emprendimiento, la cooperación, la equidad, la convergencia regional y la competitividad para la integración global de la región Pacífico con el mundo”</i>.</p> <p>El plan propone un especial interés por la revitalización cultural a partir de la preservación de la memoria histórica, además del cuidado y restauración de bienes muebles, acciones transversales a toda la región pacífica y que han sido construidas y definidas entre departamentos.</p> <p>En el sector bibliotecario, las acciones de coordinación y liderazgo de las bibliotecas públicas son responsabilidad de la Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero, ubicada en la capital del departamento.</p> <p>Entre los aspectos a destacar y que son horizonte de sentido para aunar esfuerzos y recursos en los municipios priorizados, el plan tiene cuatro indicadores específicos asociados a la gestión de las bibliotecas públicas, del análisis se evidencia la intervención de la Biblioteca Departamental, ampliar la cobertura en la prestación de los servicios bibliotecarios en la ciudad de Santiago de Cali, ampliar el acceso a materiales de lectura en el</p>

<p>la Oficina de Cultura de la Gobernación del Cauca, implementó en el año 2023 acciones encaminadas a fortalecer el ecosistema cultural del departamento, destacándose entre ellas, la implementación de acciones de lectura, escritura y oralidad para 40 bibliotecas públicas municipales del departamento.</p> <p>La apuesta para este año 2024, es continuar con el fortalecimiento de áreas artísticas, como música, danza, teatro y circo, y literatura, proponiendo una cobertura del 100% en procesos de formación cultural.</p> <p>Para fortalecer las bibliotecas públicas municipales, se implementarán servicios de asistencia técnica, dirigidos a 40 bibliotecarios públicos y/o personal encargado de las bibliotecas asistidos técnicamente, para la gestión integral de bibliotecas públicas y la lectura, a cargo de la secretaria de educación y cultura.</p> <p>En cuanto a la gestión, protección y salvaguardia del patrimonio</p>	<p><i>diferentes lenguas y culturas de la comunidad</i>".</p> <p>Consideran que las bibliotecas públicas podrían apoyar la apuesta de la Gobernación de <i>"implementar estrategias de recuperación de saberes ancestrales"</i>. Se destaca la apuesta del PDN en el Programa: <i>Cultura para la construcción de territorios en paz</i> puesto que expone desarrollar en una de sus tres acciones: <i>"formar al personal bibliotecario en temas relevantes para mejorar su capacitación y habilidades, lo que permitirá ofrecer un mejor servicio a los usuarios, actualizar y diversificar los recursos disponibles y, de esta forma, promover la inclusión y el acceso de la información en la comunidad"</i>.</p>	<p>departamento, y realizar acompañamiento y asistencia técnica en LEO a las bibliotecas públicas del Valle del Cauca.</p>
---	--	--

cultural colombiano, el plan propone la implementación 15 procesos de salvaguardia efectiva del patrimonio.		
---	--	--

Fuente. PRB Nodo Pacífico p.12

**Tabla 4. Planes de Lectura departamentales del nodo Pacífico**

<b>Cauca: “Vivenciando culturas, construyendo historias”.</b>	<b>Chocó:</b>	<b>Valle del Cauca:</b>
<p>El departamento cuenta con la circular 026-29 de marzo de 2023 <i>“En el marco del Plan departamental de desarrollo “42 motivos para avanzar” y de la “Política nacional de Lectura, Escritura y Oralidad y Bibliotecas escolares CONPES (4068) para contribuir al desarrollo de capacidades de niños, niñas y adolescentes que les permitan acceder al conocimiento y fortalecer sus aprendizajes”, la secretaría de educación y cultura del departamento formuló en el 2022 con acompañamiento del Ministerio de Educación Nacional en convenio con el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe- CERLAC, el Plan Departamental de Lectura, Escritura Y ORALIDAD: VIVENCIANDO CULTURAS, CONSTRUYENDO HISTORIAS”, con el propósito de aportar al sector educativo procesos metodológicos, innovadores, diversos y oportunos que reconocen a la</i></p>	<p>El departamento de Chocó cuenta con el 100% de municipios con biblioteca pública y en un 41% los municipios cuentan con Biblioteca Rural Itinerante.</p>	<p>El departamento tiene 42 municipios, de los que el 100% tienen biblioteca pública; en la zona rural, solo el 20% tiene Biblioteca Rural Itinerante.</p> <p>El departamento cuenta con la ordenanza 453- mayo 4 De 2017 <i>“Por medio de la cual se adopta la Política Pública de Lectura, Escritura y Oralidad en el Departamento del Valle del Cauca y se dictan otras disposiciones”, en ella la mesa departamental de lectura y escritura junto al liderazgo de la Biblioteca Departamental, determina los lineamientos y apuestas estratégicas de las bibliotecas públicas y escolares del Valle del Cauca para su promoción, fortalecimiento, divulgación y posicionamiento.</i></p> <p>La política se construye sobre ocho principios rectores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educación</li> <li>2. Formación</li> <li>3. Comunicación</li> <li>4. Participación</li> <li>5. Alfabetización</li> <li>6. Reconocimiento del patrimonio regional, memoria histórica y tradición</li> <li>7. Inclusión social</li> <li>8. Enfoque diferencial</li> </ol>

<p><i>lectura, la escritura y la oralidad como medios de aprendizaje alrededor de la vida.</i></p> <p><b>El objetivo central contribuye a:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructurar e implementar estrategias metodológicas de lectura, escritura y oralidad de acuerdo con el contexto.</li>   <li>2. Incentivar el uso de las colecciones bibliográficas físicas y el acceso a recursos virtuales que se pueden ofrecer a través de la Biblioteca Escolar; y de los recursos implementados por el Ministerio para este fin.</li>   <li>3. Enriquecer los procesos pedagógicos que se llevan a cabo en los establecimientos educativos mediante la práctica de la lectura, la escritura y la oralidad como escenario que fortalece las competencias comunicativas y el aprendizaje en el desarrollo de las trayectorias educativas de los niñas, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos.</li> </ol>	<p>La Política Pública, como uno de los documentos rectores que establece las acciones para la gestión de la lectura, la escritura y la oralidad en el territorio, reitera el llamado a sostener la articulación e integración entre los sectores de educación y cultura (bibliotecas escolares y públicas), promoviendo el intercambio de experiencias y formación, campos y acciones sobre los cuales las bibliotecas públicas del departamento han avanzado significativamente.</p> <p>Se resalta del documento las apuestas de las acciones LEO pensadas y diseñadas desde un enfoque poblacional, con especial atención a las personas con discapacidad, la primera infancia y las familias. Propone un acento en generar y promover programas de fomento LEO en espacios donde tradicionalmente no hay presencia: hospitales, cárceles, centros comerciales, albergues, entre otros.</p> <p>Encontramos en esta política interés por generar y promover espacios de participación política institucional, la cual es concurrente y transversal a nuestro Proyecto Regional Bibliotecario. En este sentido, la política propone estimular la creación de las Mesas Municipales de Lectura, Escritura y Oralidad en todos los municipios del departamento para promover y fortalecer espacios de gobernanza en los territorios, lo cual brindará mayor sostenibilidad a la biblioteca y sus proyectos bibliotecarios.</p> <p>Finalmente, es importante mencionar que la política es coordinada por la Gobernación del Valle a través de la Secretaría de Educación Departamental y la Biblioteca Departamental, además que se suman en su liderazgo y gestión la Secretaría de Cultura, la Secretaría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Departamento Administrativo de Planeación y el Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas, los cuales deben incluir en sus planes de operación anual de inversiones y planes de acción los proyectos o programas para la ejecución de la política.</p>
---	---

Fuente. PRB Nodo Pacífico p.14-15

**Tabla 7. Ecosistema bibliotecario de Nariño**

<b>Departamento</b>	Nariño
<b>Municipios</b>	64
<b>Habitantes</b>	1.709.890 / 1.335.592 (DANE)
<b>Bibliotecas en el territorio</b>	
Bibliotecas Públicas	84
Bibliotecas Rurales Itinerantes	26
Bibliotecas departamentales	0
Bibliotecas comunitarias	18
Bibliotecas privadas	7
Bibliotecas escolares	28
Resguardos indígenas	9
Personal bibliotecario RNBP	112

Fuente. PRB Nodo Sur p. 11

**Tabla 8. Ecosistema bibliotecario de Caquetá**

<b>Departamento</b>	Caquetá
<b>Municipios</b>	16
<b>Habitantes</b>	425.053
<b>Bibliotecas en el territorio</b>	
Bibliotecas Públicas	19
Bibliotecas Rurales Itinerantes	9
Bibliotecas departamentales	0
Bibliotecas comunitarias	1
Bibliotecas privadas	1
Bibliotecas académicas	3
Resguardos indígenas	0
Personal bibliotecario RNBP	33

Fuente. PRB Nodo Sur p. 12

**Tabla 9. Componente cultural en los planes de desarrollo departamentales nodo Caribe Norte**

<b>Componente cultural en los planes de desarrollo 2024 - 2027</b>			
<b>Atlántico</b>	<b>Magdalena</b>	<b>Cesar</b>	<b>San Andrés</b>
Impulsar la lectura, la escritura y la oralidad y facilitar la circulación y acceso a la información y el Conocimiento.	Dotar (37) bibliotecas públicas del departamento del Magdalena.	Apoyar la dotación de establecimientos educativos, casa de la cultura y bibliotecas.	Desarrollar estrategias que favorezcan el hábito de lectura, escritura y uso de bibliotecas entre la comunidad.
Capacitaciones a gestores, hacedores, bibliotecarios y público en general en escritura y lectura braille y en lenguaje de señas	Fortalecer las capacidades de bibliotecarios públicos del departamento del Magdalena mediante (4) asistencias técnicas.	Realizar capacitaciones para fortalecer las competencias y la calidad de los conocimientos de creadores de contenidos culturales mediáticos, de gestores y agentes culturales, de bibliotecarios, de músicos, de agentes que trabajan con la primera infancia, agentes del campo literario y el libro y agentes del campo de artes visuales y plásticas	Impulsar la formación cultural y artística de la población del territorio en todo curso de vida y condición
Capacitaciones en procesos de formación en las áreas artísticas, culturales, servicios bibliotecarios, fomento a la lectura y de medios de comunicación ciudadanos y Comunitarios	Actualizar (1) inventario del Patrimonio Cultural del Magdalena.		Adecuar y/o mantener la infraestructura destinada a las actividades culturales y artísticas del territorio.
Atención de usuarios en bibliotecas digitales	Implementar (1) laboratorio de creación, producción y emprendimiento de bienes y servicios culturales y creativos.		Implementar estrategia de fortalecimiento y protección de la lengua creole a través del fomento del uso, transmisión y enseñanza.
Material de lectura digital disponible para la red departamental de bibliotecas públicas.			Desarrollar rutas culturales vivas en torno a la historia, música, danza, gastronomía, arte y demás manifestaciones culturales del pueblo raizal.

Fuente. PRB Nodo Caribe Norte pp.3-4

**Tabla 10. Componente ambiental en los planes de desarrollo departamentales nodo Caribe Norte**

<b>Componente ambiental en los planes de desarrollo 2024 - 2027</b>			
<b>Atlántico</b>	<b>Magdalena</b>	<b>Cesar</b>	<b>San Andrés</b>
Procesos de educación y participación que contribuyan a la formación de ciudadanos conscientes de sus	Realizar (120) talleres para capacitar a agentes ambientales en el marco de la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos para la	Implementar acciones de educación ambiental orientadas a la protección y conservación de los recursos naturales en el departamento del Cesar.	Gestión de la apropiación social del conocimiento ambiental y del riesgo como estrategia para la mitigación y adaptación al cambio

derechos y deberes ambientales	creación de un voluntariado RED+4 alrededor de la		climático.
Procesos de capacitación temas ambientales con enfoque diferencial	de gobernanza y defensa del agua, el aire, el suelo y los animales. Implementar (300) campañas de	Realizar jornadas de capacitación en instituciones educativas orientadas a la reducción de las emisiones de efecto invernadero.	Actualizar inventario de ecosistema estratégicos y biodiversidad del departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
Desarrollo de estrategias de sostenibilidad acción climática del territorio implementadas	de educación ambiental para el desarrollo sostenible y la acción climática. Sembrar (25.000) árboles/especies	Realizar acciones orientadas a producir plántulas en el vivero departamental que serán utilizadas en la recuperación de ecosistemas degradados.	
Construcción de un documento de política de certificación de Modelo de Sistema de Gestión Ambiental y Sostenibilidad en Territorios elaborados	vegetales según condiciones ecosistémicas de las zonas, en el marco de programa ambiental de educación (PRAE)	Implementar actividades para recuperar los servicios ecosistémicos de los cuerpos de agua en el departamento del Cesar, priorizando el Complejo Cenagoso de la Zapatosa, humedales del sur, Río Guatapurí, Río Cesar y otros.	

Fuente. PRB Nodo Caribe Norte pp.4-5

## Bibliografía

- Albeniz, I. M. de. (2012). La política cultural en el País Vasco: Del gobierno de la cultura a la gobernanza cultural. *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 11(3), Article 3. <https://revistas.usc.gal/index.php/rips/article/view/1022>
- Betancur Betancur, A., & Pulgarín Cardona, J. A. (2019). *Integración de las bibliotecas públicas en los planes de Desarrollo territorial: Estrategias y desafíos*. Biblioteca Pública Piloto. <https://www.bibliotecanacional.gov.co/es-co/actividades/noticias/Documents/PDL%20BIBLIOTECAS%20VFINAL.pdf>
- Biblioteca Nacional de Colombia. (2024a). *Términos de referencia para contratación directa por contrato de prestación de servicios [Gestor de nodo]: Convenio de asociación No. 3700-2024 entre el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes y la Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN*.
- Biblioteca Nacional de Colombia. (2024b). *Términos de referencia para contratación directa por contrato de prestación de servicios [Mentor GSB]: Convenio de asociación No. 3700-2024 entre el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes y la Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN*.
- Biblioteca Nacional de Colombia. (2024c). *Términos de referencia para contratación directa por contrato de prestación de servicios [Mentor LEO]: Convenio de asociación No. 3700-2024 entre el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes y la Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN*.
- Biblioteca Nacional de Colombia, E. R. (2024d). *Estrategia regional: Definición de Proyecto Regional Bibliotecario: Documento de referencia*.
- Biblioteca Nacional de Colombia, E. R. (2024e). *Estrategia regional: Definición de Proyecto Subregional Bibliotecario: Documento de referencia*.
- Biblioteca Nacional de Colombia, E. R. (2024f). *Estrategia regional: Principios orientadores y lineamientos técnicos 2024*.
- Biblioteca Nacional de Colombia, E. R. (2024g). *Nuestro norte se teje en el sur: Proyecto Regional Bibliotecario—Nodo Sur*.
- Biblioteca Nacional de Colombia, E. R. (2024h). *Palabra, Territorio y Vida: Proyecto Regional Bibliotecario—Nodo Caribe Norte*.
- Biblioteca Nacional de Colombia, E. R. (2024i). *Proyecto Regional Bibliotecario—Nodo Pacífico*.
- Canclini, N. G. (2001). Definiciones en transición. En *Estudios Latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales en tiempos de globalización* (pp. 57-67). CLACSO. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20100912035750/5canclini.pdf>

- Cardona, C., Ramírez, M. & Rivas, E. (2019). El estudio de caso como estrategia metodológica. *Espacios*, No. 23 (Mayo-Julio 2019). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n23/19402330.html>
- Carvajal Lombana, D. M. (2017). Del enfoque territorial, sus características y posibles inconvenientes en su aplicación en el marco del acuerdo de paz. *Universitas Estudiantes*, No. 16 (Julio-Diciembre 2017). <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/44210>
- Couto, B., Rofman, A., & Foglia, C. (2016). Políticas participativas locales en municipios bonaerenses: Una aproximación político-territorial. En *Participación, políticas públicas y territorio: Aportes para la construcción de una perspectiva integral* (pp. 73-118). Universidad Nacional de General Sarmiento. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/PAMPA/article/view/9659>
- Debuyst, F. (2009). Lógicas y sentidos de los enfoques territoriales. *Polis (Santiago)*, 8(22), 21-37. <https://doi.org/10.4067/S0718-65682009000100002>
- Decreto 692 de 2020: por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Cultura y se determinan las funciones de algunas de sus dependencias., 692 (2020). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=124944>
- Decreto 2120 de 2018: por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Cultura, 2120 (2018). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=89399>
- Delfin, M. (2021). *Gobernanza cultural y datos abiertos: Retos y oportunidades para los sectores culturales en el Perú*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.4670293>
- Fernández L., J., Fernández, M. I., & Soloaga, I. (2019). *Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: Alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44905-enfoque-territorial-analisis-dinamico-la-ruralidad-alcances-limites-diseno>
- Gautier, A. M. O. (2002). Políticas culturales, academia y sociedad. En *Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder*. CLACSO. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20100916024853/19ochoa.pdf>
- Haesbaert, R. (2013). Del mito de la desterritorialización a la multiterritorialidad. *Cultura y representaciones sociales*, 8(15), 9-42.
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development. *International Social Science Journal*, 50(155), 29-45. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00107>

- Kosak Rovero, G. (2015). Identidad, cultura y políticas culturales: Nación y Estado nacional. *Politeia*, 38(54), Article 54. [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_pol/article/view/11870](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_pol/article/view/11870)
- Lefebvre, H. (2013). *La producción del espacio* (E. Martínez Gutiérrez, Trad.). Capitán Swing.
- Levi-Faur, D. (1999). The Governance of Competition: The interplay of technology, economics, and politics in European Union electricity and telecom regimes. *Journal of Public Policy*, 19(2), 175-207. <https://doi.org/10.1017/S0143814X99000227>
- Ley 397 de 1997: por la cual se desarrollan los Artículos 70, 71 y 72 y demás Artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias., Pub. L. No. 397 (1997). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=337>
- Ley 489 de 1998: por la cuál se dictan normas sobre la organizacion y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones, Pub. L. No. 489 (1998). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>
- Ley 1379 de 2010: por la cual se organiza la red nacional de bibliotecas públicas y se dictan otras disposiciones., Pub. L. No. 1379 (2010). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=38695>
- Ley 2319 de 2023: por medio de la cual se reforma la Ley 397 de 1997, se cambia la denominación del Ministerio de Cultura, se modifica el término de economía naranja y se dictan otras disposiciones, Pub. L. No. 2319 (2023). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=217710>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*. No. 20 (Marzo-Mayo de 2006). <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Moreno Roza, G. A. (2017). *Políticas culturales en Bogotá: Análisis de los lineamientos y referenciales de la Política Pública Distrital de Cultura 1997-2015*. [Maestría, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. <http://hdl.handle.net/11349/5711>
- Oropeza G, A. (2011). La cultura como objeto de acción política. *EPISTEME*, 31(2), 95-122.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance Without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223-243.
- Quintero Castellanos, C. E. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles Latinoamericanos*, 25(50), 39-57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>

- Raggio, L. (2015). Las relaciones entre el campo cultural y el campo del poder. Las políticas culturales en la Ciudad de Buenos Aires 2000-2010. *Runa*, 36(1), 129-130.
- Rey, G. (2010). Las políticas culturales en Colombia: La progresiva transformación de sus comprensiones. En *Compendio de políticas culturales* (pp. 23-48). Colombia, Ministerio de Cultura. <https://www.casadeculturapiedradelsol.gov.co/wp-content/uploads/2014/11/COMPENDIO-DE-POLITICAS-CULTURALES-2014.pdf>
- Rodríguez, E. J. C. (2023). Gobernanza cultural: El modelo de gestión del buen gobierno sandinista para democratizar la diversidad artística y cultural. *Raíces: Revista de Ciencias Sociales y Políticas*, 28-45. <https://doi.org/10.5377/raices.v7i13.16951>
- Rofman, A. (Ed.). (2016). *Participación, políticas públicas y territorio: Aportes para la construcción de una perspectiva integral*. Universidad Nacional de General Sarmiento. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/PAMPA/article/view/9659>
- Sack, R. D. (1986). *Human territoriality: Its theory and history*. University Press.
- Sánchez Macchioli, P. (2020). La operacionalización del concepto de territorio en el INTA: Los proyectos regionales con enfoque territorial. *Economía Sociedad y Territorio*, 20(63), 513-536. <https://doi.org/10.22136/est20201564>
- Spíndola Zago, O. (2019). Gobernanza cultural para el bienestar regional. Propuesta de intervención comunitaria para el estado de Puebla, México. *Analéctica*, 5(35), 1-13.
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: Una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 19(38), 39-64.
- Zurbriggen, C., & González Lago, M. (2015). Co-creando valor público. Desafíos pendientes para América Latina. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 10(30), 143-171. <https://doi.org/10.52712/issn.1850-0013-498>