

COMPROMISO DE GESTIÓN EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MONTEVIDEO: PRIMEROS PASOS HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN

Lourdes Díaz

Licenciatura en Bibliotecología, Instituto de Información, Facultad de Información y Comunicación, Universidad de la República, Uruguay.

Resumen

Expone las principales características del Compromiso Gestión, introducido en diciembre de 2016, como instrumento de planificación, gestión y mejora continua de las bibliotecas públicas de Montevideo. Presenta las fases de implementación del Compromiso de gestión: creación de grupos y subgrupos profesionales de trabajo, formulación y definición de metas comunes, protocolización de los servicios y actividades bibliotecarias, registro y evaluación de las actividades, opinión de la ciudadanía usuaria de las bibliotecas públicas.

El interés por la planificación, gestión y evaluación de las bibliotecas públicas tiene como marco contextual los debates académicos y políticos sobre la reforma y gestión del estado, la profesionalización de la función pública, la transparencia pública, el desarrollo de servicios públicos orientados al ciudadano y el fortalecimiento de modelos democráticos de gestión de las instituciones público-estatales entre otros.

El Compromiso de Gestión en las Bibliotecas Públicas de Montevideo admite, por lo menos, dos dimensiones de análisis: política y gestión. En la dimensión política, se trata de un instrumento que promueve cambios graduales en la cultura organizacional de las bibliotecas públicas procurando romper el régimen e imagen de bibliotecas barriales-islas y favoreciendo el relacionamiento intraorganizacional fluido entre áreas y unidades afines. En la dimensión técnica y de gestión, el instrumento supone un conjunto de modificaciones en las prácticas cotidianas de trabajo profesional para los licenciados en bibliotecología y los funcionarios administrativos que se desempeñan en las bibliotecas.

Introducción

Las Bibliotecas Públicas de Montevideo son unidades dependientes presupuestal, funcional y jerárquicamente del Departamento de Cultura de la Intendencia de Montevideo (segundo nivel de gobierno). Este Departamento se subdivide en dos Divisiones: División de Promoción Cultural y División de Artes y Ciencias. En ésta división se encuentra la Dirección del Servicio de Bibliotecas de la que dependen las Bibliotecas Públicas que funcionan en los distintos barrios del departamento de Montevideo.

Las Bibliotecas Públicas de Montevideo, organizadas por Municipio (tercer nivel de gobierno) presentan la siguiente distribución:

Municipios	Bibliotecas
Municipio A	Biblioteca Carlos Roxlo
	Biblioteca Javier de Viana
	Biblioteca Evaristo Ciganda
Municipio B	Biblioteca Ma. Stagnero de Munar
	Biblioteca José Figueira
	Biblioteca Joaquín de Salterain
Municipio C	Biblioteca Aurelia Viera
	Biblioteca Horacio Quiroga
Municipio CH	Biblioteca Amado Nervo
	Biblioteca Ernesto Herrera
Municipio D	Biblioteca Carlos Villademoros
	Biblioteca Carlos Reyles
Municipio E	Biblioteca Delmira Agustini
	Biblioteca Felisberto Hernández
Municipio F	Biblioteca Francisco Schinca
	Biblioteca Francisco Espínola
Municipio G	Biblioteca Juan Monteverde
	Biblioteca Eduardo Acevedo Díaz
	Biblioteca María Vittori

De las 19 bibliotecas indicadas en el cuadro anterior, están en funcionamiento 13 unidades. Movimientos en el personal (retiros jubilatorios), acondicionamiento y refacciones de locales, mudanzas, entre otros motivos, ha generado que algunas unidades hayan cerrado (transitoriamente o en forma permanente) y otras se encuentren en proceso de reapertura. Con relación al personal, el total de bibliotecas reúne 15 licenciados en bibliotecología incluyendo uno que reviste en el escalafón administrativo. La dotación de profesionales y personal administrativo para sostener en funcionamiento la red de Bibliotecas Públicas del departamento de Montevideo es insuficiente, factor que vuelve más significativo el papel que han desempeñado los funcionarios (profesionales y no profesionales) en la implementación de las propuestas de mejora de gestión de las bibliotecas públicas.

En el segundo semestre de 2016, la Dirección del Servicio de Bibliotecas comunica a las unidades dependientes la decisión adoptada por las autoridades políticas del Departamento de Cultura de incorporar dicha Dirección y a las Bibliotecas al Proyecto Institucional de mejora continua de la gestión denominado **Compromiso de Gestión**.

Este Proyecto tiene varios años de trayectoria y funcionamiento en la Intendencia de Montevideo. La Junta Departamental de Montevideo, en el Decreto N° 33.753 del 6 de mayo de 2011, faculta a la Intendencia de Montevideo a firmar Compromisos de Gestión con las distintas dependencias de la organización.

Los objetivos del Proyecto Institucional **Compromiso de Gestión** son:

- *“contribuir a la mejora de la gestión aumentando en calidad y cantidad el desempeño de los servicios*
- *eliminar progresivamente las inequidades retributivas*
- *facilitar -para cuando se hace necesaria- la movilidad de los funcionarios y funcionarias dentro del organismo*
- *proporcionar una herramienta de gestión que permita: motivar e incrementar el compromiso de los funcionarios y funcionarias, mejorar el conocimiento de cómo se hacen las cosas, generar información sobre la capacidad de servicio del organismo e identificar cuellos de botella que afectan seriamente la gestión”.*

Fuente: www.montevideo.gub.uy/institucional/noticias/compromisos-de-gestion

Con el propósito de instrumentar la puesta en marcha del Proyecto, la Intendencia de Montevideo elabora un modelo y metodología propia que se adecue a las características de la organización. Transversalidad y flexibilidad son dos de las características del instrumento ya que el mismo se aplica a dependencias de distinta naturaleza en estructura, personal y servicios.

En su condición de herramienta, los principios en que se sustenta el Compromiso de Gestión son:

- *“Planificación operativa,*
- *involucramiento colectivo y participación de todos los funcionarios,*
- *seguimiento y evaluación permanente,*
- *auditoría,*
- *equidad retributiva”*

Fuente: www.montevideo.gub.uy/institucional/noticias/compromisos-de-gestion

En mayo de 2017, se acuerdan modificaciones al modelo de Compromiso de Gestión vigente impulsando nuevos objetivos estratégicos, a saber: *“transversalidad, jerarquización, simplificación, involucramiento y orientación a resultados”*. En el nuevo modelo, disponible a partir de diciembre de 2017, los componentes centrales de análisis y evaluación serán: el desempeño institucional, el desempeño sectorial y el desempeño individual (Fuente: www.montevideo.gub.uy/institucional/noticias/compromisos-de-gestion).

En palabras del Intendente de Montevideo, Ing. Daniel Martínez, el compromiso de gestión *consiste en “una herramienta que permite evaluarnos, identificar en qué podemos mejorar, aportar a la transparencia y servir mejor a la ciudadanía”* enfatizando en que *“nunca hay que olvidarse que somos servidores públicos”*. Fuente:

www.montevideo.gub.uy/institucional/noticias/compromisos-de-gestion

Contextos ideológicos sobre la gestión de los servicios públicos

En la década del 90 la reforma del estado es una constante en las agendas gubernamentales, a lo largo y ancho, de América Latina. La idea de que los servicios público - estatales son caros, ineficaces, burocráticos, ineficientes calan hondo y pasan a formar parte de la plataforma de base para impulsar políticas de corte neoliberal y privatizadoras. La supuesta inamovilidad del funcionario público sirvió para presentarlo, ante la opinión pública, como el mal mayor dentro del conjunto de males. En esos años, en el Uruguay se impulsan importantes campañas de retiros incentivados con el propósito de achicar las plantillas estatales. La conocida frase de un ex presidente de la República *“ellos hacen como que trabajan y yo hago como que les pago”* ilustra la visión dominante de esos años.

A partir del segundo quinquenio del siglo XXI, con la llegada de la izquierda al gobierno, los debates sobre los servicios público - estatales registran una reformulación en sus orientaciones y contenidos. A modo de ejemplo, han adquirido fuerza los conceptos y figuras de “servidor público” así como la de “capital humano” con la finalidad de contraponerlos a los conceptos clásicos de “recursos humanos” y “funcionarios públicos” con anclajes más economicistas y funcionalistas respectivamente. Otros conceptos que han acumulado fuerza en la agenda pública son el debate sobre la profesionalización

de la función pública, el desarrollo de servicios públicos orientados al ciudadano y el fortalecimiento de modelos democráticos de gestión de las instituciones público-estatales. Esas definiciones y posicionamientos distan sustancialmente de los enfoques neoliberales que ven en el Estado una pesada carga que debe ser disminuida.

Es relevante señalar que el interés público - estatal por la calidad y mejora continua de los servicios públicos que el Estado ofrece y brinda a la ciudadanía es una preocupación compartida en términos regionales e internacionales.

El Uruguay suscribe a numerosos acuerdos en materia de principios y enfoques de actuación estatal, como los firmados en el marco de las reuniones y encuentros propiciados por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). De estas reuniones surgen recomendaciones como la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003) y el Código Iberoamericano de Buen Gobierno (CLAD, 2006) avalados por las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno de los países Iberoamericanos.

Los países que suscriben a estos acuerdos se comprometen a adoptar modelos de gestión para el sector público - estatal consistentes con la defensa de principios, valores y criterios de gestión tales como:

- participación democrática
- participación ciudadana
- gestión transparente
- lucha contra la corrupción
- profesionalización de la función pública
- eficiencia, eficacia, mejora continua
- monitoreo y evaluación permanente de los servicios públicos
- fomentar la educación y la capacitación permanente a lo largo de toda la vida de las personas
- participación horizontal en el proceso de toma de decisiones.

Fuente: Carta Iberoamericana de la función pública (CLAD, 2003).

Esta contextualización, teórica y política, ofrece un marco de referencia que habilita pensar en el Compromiso de Gestión impulsado desde el Intendencia de Montevideo en dos dimensiones: política y de gestión.

En la dimensión política, es un instrumento que apoya el fortalecimiento y crecimiento institucional, reforzando de los vínculos democráticos internos de la organización y con la ciudadanía. En la dimensión técnica y de gestión, apoya los procesos de transformación y consolidación de la capacidad pública de las personas que diariamente sostienen el quehacer institucional.

En el presente escrito se pretende abordar el alcance que tiene la implementación del “Compromiso de Gestión” para las Bibliotecas Públicas de Montevideo analizándolo desde la perspectiva de bibliotecología y ciencia de la información.

Bibliotecas públicas: cambio organizacional

Asociados al cambio en las organizaciones hay varios tópicos que siguen vigentes entre los especialistas en la materia. Determinar si el cambio en las organizaciones se impulsa desde adentro, desde afuera o si resulta de una síntesis de ambas esferas es uno de ellos. Establecer la naturaleza del entorno (si es externo a la organización, si la organización contribuye a configurarlo y formarlo), identificar cuáles son sus componentes y la incidencia específica de cada uno de ellos representa otro. Se trata de debates que buscan profundizar en la naturaleza teórica y filosófica de los procesos políticos que conducen a una u otra forma de diseño y estructuración organizacional. Conciliar la riqueza de estos debates teóricos con la institución bibliotecaria, con la biblioteca pública real y cotidiana, no es una tarea sencilla ni de saldarse - en términos de debates - en una única instancia. Explicitada la dificultad, se expondrán algunas discusiones que se entienden de relevancia para visualizar las complejidades que subyacen al cambio organizacional en las bibliotecas públicas.

La noción de cambio, aplicable también a cambio organizacional, es “*esencialmente político*” (Child, 1972) y supone tanto una ruptura con un ordenamiento que es fuente de disconformidades (principalmente para los actores sociales vinculados a la organización que tienen real capacidad de incidencia sobre ellas) así como con la instalación de nuevos enfoques y prácticas que permitan concretar un conjunto determinado de expectativas (ordenamiento a desarrollar). Genéricamente, las expectativas pueden asociarse, por ejemplo, a lograr una mejor capacidad de respuesta a las necesidades y demandas de una sociedad que constantemente se transforma. El campo de la bibliotecología y ciencia de la información no está ajeno a los debates sobre el cambio en las organizaciones pero, en el medio uruguayo, su presencia es tímida.

La introducción de cambios en la gestión de las Bibliotecas Públicas de Montevideo es una decisión adoptada por el gabinete político del Departamento de Cultura de la Intendencia de Montevideo. Así, la afirmación de Parsons de que “*la principal fuente de cambio en una organización del sector público se encuentra en los tomadores de decisiones que disponen del poder y la legitimidad para propiciar el cambio*” (Parsons, W; 599) adquiere carácter de hecho y dato de realidad. La veracidad de este hecho/dato no oculta que hay otros actores sociales, fuertemente vinculados a la vida social e institucional de las bibliotecas públicas, que pudiendo reclamar cambios y mejoras en la calidad de los servicios, sin embargo, no lo hacen.

Los usuarios de las bibliotecas públicas de Montevideo, en el ejercicio de su ciudadanía y derechos, pueden plantear reclamos específicos exigiendo cambios y mejoras en las bibliotecas públicas para que éstas se adapten a las necesidades culturales contemporáneas. No hay evidencias que permitan

hablar de movimientos organizados de usuarios reclamando cambios en los servicios y productos que ofrecen las bibliotecas públicas de Montevideo a la sociedad. La única demanda social planteada por los usuarios refiere a los exiguos horarios de atención al público que las bibliotecas ofrecen. Esta demanda, muchas veces planteadas bajo la forma de queja íntima, tiene dos características: no está articulada en formato de reclamo / protesta ni de propuesta orientada a obtener un cambio concreto. Por otra parte, es significativo que la fuente de información de este dato sea indirecta: los usuarios plantean la demanda-queja en las bibliotecas a las que asisten y son los profesionales quienes las replican informalmente (emerge el mecanismo del “secreto a voces” / “rumor de pasillo” en la transmisión de las inquietudes ciudadanas). Difícilmente una demanda aislada y configurada desde la informalidad logre alcanzar un espacio en la agenda de ámbitos de decisión políticos.

Los valores de prestigio, confianza y respeto público conquistados por las Bibliotecas Públicas en países como Australia, Canadá o Estados Unidos responden a estrategias y modelos de gestión que estas bibliotecas han llevado adelante en sus países de origen. En el Reino Unido, por ejemplo, a partir de la iniciativa “New Library, the People's Network” las bibliotecas públicas son consideradas “las universidades del barrio” (Froud y Mackenzie, 2001).

Lo que se pretende subrayar con esta referencia es que el valor social de la biblioteca pública es resultado de un modelo de gestión - de la cultura y de las bibliotecas - que construye un modo entender las necesidades en la sociedad y de darle respuesta.

Los profesionales que trabajan en las bibliotecas públicas podrían presionar a la organización demandando mejoras e innovación en los servicios que brindan con el objetivo de posicionarse distinto ante su rol y cambiar la imagen que proyectan sobre su quehacer en la sociedad. Fragilidad y baja visibilidad política son rasgos varias veces referidos en los diagnósticos sobre el sector profesional bibliotecario en América Latina que, aunque pese admitirlo, son aplicables al cuerpo profesional que trabaja en la Bibliotecas Públicas de Montevideo.

El sector bibliotecario se ha caracterizado históricamente por una capacidad muy débil para generar iniciativas y propuestas con peso e incidencia en los espacios de decisión políticos más allá de las responsabilidades públicas y propias que le caben a los gobiernos. Los profesionales pertenecientes a las disciplinas en Bibliotecología y Ciencia la Información tienen *“bajo perfil...como gestor político, cultural y social, lo que trae como consecuencia un débil posicionamiento del sector bibliotecario en las instancias de decisión política y genera, además, una baja participación en los procesos educativos, culturales y sociales de sus naciones”* (Coloquio Latinoamericano y del Caribe de Servicios de Información a la Comunidad, 2001: 1).

Esta debilidad se manifiesta en sus roles académicos y profesionales, para ejercer presión pública y establecer canales de comunicación productivos entre el sector gubernamental y los profesionales sobre la importancia estratégica de disponer bibliotecas públicas y servicios de información eficientes

y atentos a las necesidades nacionales. El sector político, los altos funcionarios de gobierno con capacidad de acción y decisión sobre el rumbo de las políticas públicas, terminaron percibiendo al sector información y las actividades asociadas a ella como “*uno de servicio social, de compensación social o como de naturaleza académica y no como un servicio para el cambio socioeconómico*” (Paéz Urdaneta, 1994: 1).

El silencio de la ciudadanía sobre las bibliotecas públicas sumado a las debilidades del sector profesional, generan condiciones de privilegio para que la organización introduzca un modelo de cambio propio. Sumariamente presentado, este es el contexto general en el que se instala el cambio en la gestión de las bibliotecas públicas.

Para la teoría de la elección estratégica (Child, 1972) el componente clave para movilizar el cambio en las organizaciones es la percepción que los decisores políticos tienen acerca del entorno y de las organizaciones. Si los decisores políticos perciben entornos organizacionales poco ajustados a las percepciones de las “coaliciones dominantes” (Child apud Parsons, 2007: 600) a las que adscriben, adoptarán las medidas que más acerquen las organizaciones a sus perspectivas concebidas (percepciones). De este modo, el cambio tiene origen y se fundamenta en una elección que además de estratégica es *ideológica, planeada y consciente* (Child, 1972) a partir de la brecha que se registra entre la imagen organizacional que se tiene con la que se pretende gestar.

El poder ofrece a decisores políticos las condiciones para elegir sobre qué entornos y organizaciones actuar dentro de un conjunto limitado de prioridades. Analizando el instrumento Compromiso de Gestión a partir de la teoría de la elección estratégica vale puntualizar las características que éste toma:

- Las percepciones de los decisores políticos sobre las bibliotecas públicas no son satisfactorias.
- La disconformidad entre las percepciones que se tienen y las imagen de biblioteca pública que se pretende construir justifican un cambio.
- La elección estratégica se traduce en la decisión de introducir cambios en la gestión de la bibliotecas públicas para concretar la transformación.

Compromiso de gestión en las Bibliotecas Públicas de Montevideo

La mesa de trabajo que conduce la implementación del Compromiso de gestión se integra con cuatro dependencias del Departamento de Cultura: Servicio de Bibliotecas, Programa Esquinas de la Cultura, Gerencia de Eventos y Locaciones Montevideanas. Por encima de las singularidades de cada dependencia, la mesa define una metodología de trabajo en común a todas contribuyendo al establecimiento de una plataforma de criterios y pautas que compartidas.

El subequipo de trabajo responsable de la implementación del Compromiso de gestión en el Servicio

de Bibliotecas, se integra por la Directora del Servicio, un licenciado en bibliotecología (no responsable de unidad) y una funcionaria administrativa. Esta composición se interpreta como señal de cambio en las pautas de la cultura organizacional de las bibliotecas. La confianza que la Dirección del Servicio realiza sobre estos funcionarios indica un alejamiento del enfoque organizacional tradicional que distribuía responsabilidades a partir de la línea de mando jerárquico- funcional. Así, el valor de la persona (funcionario) dentro de la organización no deriva del grado que reviste en la estructura orgánico-funcional sino en su capacidad de iniciativa, trabajo y compromiso para asumir responsabilidades en la organización.

Las metas del Compromiso de Gestión de las Bibliotecas Públicas de Montevideo fijadas para el año 2017 son:

- Protocolos: procesamiento de la información, circulación y préstamo de recursos bibliográficos y no bibliográficos, registro de usuarios, visitas de instituciones educativas, actividades docentes (educación no formal), restauración / encuadernación, comunicación entre la dirección del Servicio y las unidades.
- Registro de actividades y evaluaciones
- Planificación de talleres de género
- Ejecución de talleres de género

La elaboración de protocolos y formularios para el registro de actividades tienen como propósito identificar la plataforma de actividades comunes a todas las bibliotecas que forman la red. El uso de protocolos comunes permite reunir y sistematizar la información que genera la biblioteca en el desarrollo de dichas actividades.

Tanto el protocolo como los formularios para el registro de actividades y evaluaciones, concebidos como instrumentos flexibles y evaluables anualmente, se convierten en una herramienta útil para la planificación, el monitoreo y la evaluación de las prácticas organizacionales bibliotecarias. La generación de información estadística confiable y continua es un prerequisite metodológico básico para disponer de insumos sólidos que permitan identificar que rumbos está adquiriendo la biblioteca pública en el presente nacional.

La información recolectada con estos dispositivos es valiosa para detectar áreas / actividades débiles, reorientar el rumbo de otras, ofrecer nuevas, etc. que respondan a las cambiantes necesidades, intereses y demandas culturales de la sociedad montevideana usuaria de las bibliotecas públicas.

Uno de los rasgos distintivos que adquirió la implementación del Compromiso de Gestión en las Bibliotecas Públicas es que el liderazgo del proceso lo protagonizan equipos de personas - profesionales, personal técnico, administrativo y de servicio - que trabajan y conocen la realidad de

las bibliotecas públicas de Montevideo y los contextos en los que éstas se encuentran dando. Son estos equipos humanos, en cada una de las bibliotecas barriales, los que definen las áreas de actividad y contenidos a protocolizar y los responsables de aplicar y evaluar los instrumentos. Implica un distanciamiento de los viejos esquemas de administración de cúpula que colocan el foco en la figura de mandos directivos (gerenciales en el ámbito privado, de dirección en el público) e intermedios (jefes) como sujetos precipuos dedicados a pensar el destino de las organizaciones, a establecer definiciones sobre sus planes de trabajo, metas y objetivos y muy particularmente, a tomar decisiones. Alejados así de las tradicionales prácticas de administración fuertemente verticales, se están habilitando procesos de tipo más participativos y horizontales que requieren, sobre todo, el compromiso decidido de los actores directamente involucrados en el quehacer cotidiano de las bibliotecas públicas.

Un componente importante del Compromiso de Gestión es el cobro de un incentivo económico tras el cumplimiento de las metas fijadas y acordadas. El incentivo económico actúa como fuente de motivación para alcanzar los objetivos planeados pero también es fuente de tensiones colectivas. En los sistemas de retribución variable, el incentivo económico no deviene en derecho salarial adquirido porque queda condicionado al desempeño individual y/o organizacional (Robbins, 2013). En el formato de retribución variable implementado, en el caso en análisis, lo individual se colectiviza en el desempeño integrado y conjunto de todas las bibliotecas. Así, el desempeño individual se mide en la capacidad de las personas para contribuir al cumplimiento sectorial de las metas.

Perspectivas 2018 - 2021

El interés por calibrar si el instrumento “Compromiso de gestión” supone un cambio organizacional modesto o de alcance mayor para las bibliotecas públicas de Montevideo, constituye una propuesta de investigación con los siguientes objetivos:

- Realizar un estudio longitudinal, en el período 2018-2021, para conocer cómo se comportan y desarrollan a lo largo del tiempo cada uno de los componentes que introduce este dispositivo en la gestión de las bibliotecas públicas.
- Monitorear, a lo largo del quinquenio, la incidencia e impacto del Compromiso de gestión sobre las bibliotecas públicas (servicios, productos), prácticas profesionales y comportamiento de los usuarios.
- Investigar cómo evolucionan, si lo hacen, las competencias blandas y duras de los profesionales que se desempeñan en las bibliotecas públicas de Montevideo en relación con el CG.
- Analizar, de la información “recaudada”, culminado cada ejercicio anual, qué “aprendizajes organizacionales” (Choo, 1999) se integraron a la cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology* 6(1):1-22.

Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.

CLAD. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Santa Cruz de la Sierra: XVI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Recuperado el 24 de setiembre de 2017 de www.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf

CLAD. (2006). Código Iberoamericano de Buen Gobierno. Montevideo, UY : XVI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Recuperado el 24 de setiembre de 2017 de www.clad.org/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf

Coloquio Latinoamericano y del Caribe de Servicios de Información a la Comunidad. (2001). Diagnóstico DOFA sobre las bibliotecas públicas y los servicios de información a la comunidad en América Latina y el Caribe. En: I Coloquio Latinoamericano y del Caribe de Servicios de Información a la Comunidad 18 - 21 set 2001: Paraninfo Universidad de Antioquía, Medellín - Colombia.

Intendencia de Montevideo. Decreto N° 33753. Recuperado el 20 de noviembre de 2017 de <http://imnube.montevideo.gub.uy/share/s/LFanVWTbT4K2RIQUhbShBw>

Paéz Urdaneta, I. (1994). "La información en el tercer mundo: hacia una estrategia para los años 90". En: *Eidisis*. 1 (1). Recuperado el 20 de noviembre de 2017 de <http://bibliotecarios.cl/descargas/2013/08/informacion.pdf>

Parsons, W. (2007). *Políticas públicas: una introducción a la teoría de la práctica de la práctica del análisis de las políticas públicas*. México: FLACSO.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.