

**La Innovación en las Bibliotecas Públicas: Nuevos roles y retos para su gestión,
administración y promoción.**

Deysi Johanna Hernández Ríos

**Universidad del Quindío
Facultad de Ciencias Humanas y Bellas Artes
Ciencia de la Información y la Documentación, Bibliotecología y Archivística
Trabajo de Grado modalidad Monografía.
San José de Cúcuta.
2018**

**La Innovación en las Bibliotecas Públicas: Nuevos roles y retos para su gestión,
administración y promoción.**

Deysi Johanna Hernández Ríos

Docente Asesor:

Juan Guillermo Caicedo Quintero

**Trabajo de grado para optar al título de profesional en ciencia de la información y la
documentación, bibliotecología y archivística.**

Universidad del Quindío

Facultad de Ciencias Humanas y Bellas Artes

Ciencia de la Información y la Documentación, Bibliotecología y Archivística

Trabajo de Grado modalidad Monografía.

San José de Cúcuta.

2018

Dedicatoria

*A Patrício,
Por las horas de sueño robadas y los sueños contruídos.*

Agradecimientos

El más profundo de los agradecimiento a la Corporación Cultural Biblioteca Pública Julio Pérez Ferrero a su director Julio García Herreros Prada. Así mismo a mi jefa y próximamente colega Marlene Navas, por mostrarme este fabuloso camino y guiarme constantemente.

Al Cerlalc y su programa INELI, por aportar a este trabajo y por cambiar mi vida y la de tantos bibliotecarios amigos.

Agradecimientos a la Universidad del Quindío, y a las maravillosas personas del programa CIDBA, por darnos la oportunidad a tantos estudiantes y bibliotecarios de profesionalizarnos.

Ficha resumen		V
Título: La Innovación en Bibliotecas Públicas: Nuevos roles y retos para su gestión, administración y promoción.		
Lugar de Ejecución del Proyecto: Cúcuta, Norte de Santander		
Ciudad: Cúcuta		
Duración del Proyecto: 4 meses		
Línea y área: Gestión de la información en el área de Bibliotecología.		
Modalidad: Monografía		
Descriptor / Palabras Clave: Innovación, Tecnologías, Bibliotecas Pública, Gestión, Creatividad y promoción.		
Resumen: La presente monografía consistió en una revisión documental que permitiera definir, analizar y exponer los procesos de innovación en las bibliotecas públicas. Esta investigación se desarrolló en la ciudad de Cúcuta, duró alrededor de 4 meses, puesto que se inició con la revisión en febrero del 2018. Se revisaron aproximadamente 24 documentos, entre artículos científicos de revistas anexadas, libros, compilaciones y manifiestos de organizaciones internacionales sobre la importancia de las bibliotecas públicas. Entre los objetivos de esta investigación se pretendió hacer una analogía entre los servicios tradicionales de las bibliotecas y los nuevos servicios o los que se potencializan gracias a la articulación con nuevas tecnologías; a su vez exponer y describir experiencias exitosas sobre bibliotecas innovadoras en Colombia y el mundo; y para cerrar un capítulo final que propusiera herramientas de gestión para transformar la cultura organizacional de la institución y hacer una gestión del cambio con miras a la innovación como prioridad. Se concluyó que aún son muchos los retos y roles que éstas instituciones deben enfrentar, pero casi siempre la creatividad y el aprovechamiento de los recursos inmediatos han sido casos de éxito en innovación, puesto que innovar no es sinónimo de tecnología de punta, si no consecuencia de ideas creativas.		

Abstract: The present monograph consisted of a documentary review that allowed to define, analyze and expose innovation processes in public libraries. This investigation was developed in the city of Cúcuta, lasted about 4 months, since it began with the revision in February 2018. Approximately 24 documents were reviewed, among scientific articles of annexed journals, books, compilations and manifestos of international organizations on the importance of public libraries. Among the objectives of this research was to make an analogy between the traditional services of libraries and new services or those that are strengthened thanks to the articulation with new technologies; in turn, expose and describe successful experiences on innovative libraries in Colombia and the world; and to close a final chapter that proposed management tools to transform the organizational culture of the institution and make change management with a view to innovation as a priority. It was concluded that there are still many challenges and roles that these institutions must face, but almost always the creativity and the use of immediate resources have been success stories in innovation, since innovation is not synonymous with cutting-edge technology, if not consequence of creative ideas.

Keywords: Public Libraries, Innovation, Creative, Technology's, Management, Promotion.

Tabla de contenido

Introducción.....	8
1. Objetivos.....	12
1.1 Objetivo General.....	12
1.2 Objetivos Específicos	12
2. Metodología.....	13
2.1 Enfoque de investigación.....	13
2.2 Tipo.....	14
2.3 Diseño y Esquema	15
2.4 Técnicas e Instrumentos:	16
2.4 Principios éticos.....	17
3. Cronograma	17
4. Plan de trabajo.	18
5. Desarrollo	19
5.1 Algunas Nociones sobre Innovación en Bibliotecas Públicas.....	20
5.2 Innovación en la Gestión y Administración de las Bibliotecas Públicas	34
5.3 Situación de las Bibliotecas Públicas: Aportes Nacionales e Internacionales.....	43
5.4 Financiación y Gestión de Recursos.....	44
5.4.1 Las Fuentes Directas.....	44
5.4.2 Fuentes indirectas.	45
5.4.3 Fuentes complementarias.	46
6. Resultados.....	49
6.1 Las Bibliotecas Públicas, Servicios Tradicionales y Nuevos servicios.....	49
6.2 Experiencias Innovadoras en Colombia y otros países	59
6.3 Herramientas de Gestión	67
Conclusiones.....	86
Recomendaciones	88
Bibliografía.....	89
Glosario	92
Anexos	95

Introducción

Las Bibliotecas Públicas, como centro del progreso cultural del individuo y su comunidad, deben estar continuamente adaptándose a su entorno, ofreciendo servicios que sean pertinentes y que realmente satisfagan las necesidades de sus usuarios, es aquí donde los bibliotecarios, bibliotecólogos y todos los implicados deben empoderarse de esta gestión del cambio logrando la vinculación de las comunidades y por lo tanto el desarrollo conjunto de la sociedad.

La importancia de las bibliotecas como elemento sustancial de acceso al conocimiento supone una valoración del entorno, ya que ellas además de ser un espacio que contiene libros, va más allá de su propia infraestructura, invita al usuario y al lector a inmiscuirse en un mundo que propicia experiencias con el saber y la imaginación. Por esta razón, ante nuevas plataformas tecnológicas y la facilidad de obtener información de distintos lugares del mundo, se invita a estos lugares a renovarse, a ofrecer nuevas dinámicas que no hagan de ellas sitios abandonados porque ahora en internet se encuentra todo, según el perjuicio de algunos, sino todo lo contrario, centros culturales, de alfabetización cultural, informacional y tecnológica que estén a la vanguardia de las necesidades de sus usuarios y asistentes.

Alrededor del mundo se han hecho diversas investigaciones que han reafirmado esa necesidad de transformar la gestión de las bibliotecas, tanto en bibliotecas públicas como en universitarias, ya que a pesar de que varíe su público objetivo, la esencia es la misma y su relevancia enmarcada en una universidad o en una ciudad, pueblo o zona determinada, ratifica el valor tangible e intangible que esta tiene.

Por ejemplo, en el caso de la Biblioteca Regional de Murcia, España aborda la experiencia de la innovación de servicios de este centro cultural, destacando que innovar no es meramente en aspectos tecnológicos, si no en la gestión y calidad del servicio. Gallo J. (2008) al describir esta experiencia concluye que la biblioteca no puede innovar, cambiar dinámicas, si no tiene en cuenta la experiencia u opinión del usuario, si se realizan cambios sin considerar

sus necesidades toda acción está perdida. Menciona también que el intercambio de experiencias con otros bibliotecarios ayuda a tener nociones de cómo transformar, a partir de qué, bajo cuales parámetros hacerlo y qué resultados esperar.

El autor y también bibliotecario de la Biblioteca Regional de Murcia expresa que sólo puede haber innovación si existen estructuras flexibles, flujos de información, procedimientos claros y un liderazgo que promueva la creatividad. Se trata entonces de pensarse un futuro inmediato donde la relación bibliotecario/ usuario no sea un intercambio rígido o tradicional, si no personalizado, con un sentimiento ameno y cercano a quien acude a la biblioteca buscando orientación. Tal vez, las respuestas no se encuentren en la creatividad de los directivos y promotores de lectura, puede que surjan de la reproducción de buenas prácticas de casos cercanos o del impacto que la extensión cultural, los talleres, la formación en las Tics y demás aspectos tengan en la población.

Para hablar de casos más cercanos, Soto A. y Suescún S. (2015) realizaron un estudio Delphi con el objetivo de identificar tendencias de servicios innovadores de las bibliotecas públicas en Colombia, ellos llevaron a cabo tres rondas de consultas con cuestionarios semiestructurados de manera virtual. Como consecuencia de su análisis encontraron que la innovación está ligada al fortalecimiento de relaciones con la comunidad, la articulación entre libros, tecnologías y usuarios, cómo los usuarios utilizan alguno de los dos, o los dos en muchos casos; los espacios dedicados al fomento de la creatividad, la comunicación organizacional de su institución y su apoyo y colaboración como red perteneciendo a una misma región o departamento; finalmente concluyeron en su investigación que las bibliotecas debían adaptarse a las condiciones de su entorno, realizando así una reflexión permanente de su metodología, su accionar y el cómo y por qué llevan cierto tipo de relación con su población porque sólo así se consolida el impacto y los resultados de innovación con sus asistentes.

Por esto, el presente trabajo expone diversos puntos de vista de bibliotecarios e investigadores sobre la innovación en las bibliotecas públicas, los cambios que surgen en las

formas tradicionales de gestionar la información y ponerla al servicio de los usuarios, así como los nuevos roles y retos que son asumidos para su mediación, en una época en la que las tecnologías de la información y la comunicación han cambiado drásticamente la concepción de biblioteca.

Esta investigación se realiza con el fin de exponer experiencias positivas que sirvan para la reproducción de buenas prácticas en las bibliotecas públicas, para comprender qué significa innovar en este campo, haciendo una revisión documental de nociones en las que la innovación no sólo es tener los últimos avances en tecnología o conocer los softwares que usan las bibliotecas públicas, para el catálogo y organización de sus libros y demás documentos, sino entender que innovar reside en algo tan sencillo como la actitud de su talento humano y empleados y que a partir de allí se pueden repensar nuevas prácticas.

Otro aporte que tiene esta investigación es que en Norte de Santander pocas investigaciones le han apostado a analizar la importancia que tienen las bibliotecas públicas en sus entornos, se han hecho sistematizaciones de experiencias, pero hasta el momento en los repositorios de las universidades regionales no se ha encontrado una investigación que indague o describa un proceso de retroalimentación sobre el impacto de las bibliotecas en su población.

Este proyecto clasifica como investigación cualitativa con enfoque hermenéutico gracias a que, su metodología usada responde una revisión documental de experiencias, conceptos, artículos de revistas indexadas, repositorios universitarios, bases de datos certificadas, entre otros, que permitieron el desarrollo y realización de la misma.

Para la realización de esta monografía, se utilizaron las herramientas teórico-prácticas adquiridas como estudiante en Ciencia de la Información y la Documentación, Bibliotecología y Archivística, así como las adquiridas siendo bibliotecaria no tradicional, al ejercer la coordinación de Extensión en la Biblioteca Pública Julio Pérez Ferrero de Cúcuta, y como becaria del proyecto INELI (International Network of Emerging Library Innovators)

realizado por el Centro para el Fomento del Libro y la Lectura en América Latina y el Caribe CERLALC, de la mano de la Fundación Germán Sánchez Ruínperez, con recursos de la fundación Bill&Melinda Gates.

Gracias a este conjunto de formaciones y experiencias se logra compartir algunas herramientas prácticas que permitan al bibliotecario plasmar sus ideas, organizarlas y presentarlas de forma concisa y atractiva tanto para la consecución de aliados, como de recursos que le garanticen no enfrentarse solo ante los requerimientos de una comunidad y la acelerada era de la información.

En definitiva, vale la pena reconocer la relevancia que las bibliotecas públicas tienen en una comunidad, suponiendo un valor intelectual y afectivo para los ciudadanos, pero ahora con otras añadiduras, porque sin las bibliotecas no habría cultura, arte, conocimiento, educación y entretenimiento. Son ellas la respuesta a la inversión adecuada del tiempo libre, escenarios de debates, de discusión, donde se genera un encuentro con el pasado, el presente y el futuro, sintetizando así que de su gestión, innovación y capacidad de adaptación a sus entornos depende ese arraigo que tiene en el valor humano que la integra y frecuenta.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los retos que presentan la gestión, administración y promoción de las bibliotecas públicas para innovar y estar a la vanguardia en sus servicios.

Objetivos Específicos

- Describir los nuevos roles y mayores retos a los que se enfrentan las Bibliotecas Públicas en la actualidad.
- Identificar experiencias innovadoras de Bibliotecas Públicas que les hayan permitido estar a la vanguardia en sus servicios.
- Proponer estrategias de gestión, administración y promoción para las bibliotecas públicas.

Metodología

Enfoque de investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que este tipo de investigación promueve la interpretación de la naturaleza y la realidad tal cuál sucede, partiendo de fenómenos y significaciones que surgen de acuerdo con las subjetividades del recurso humano, es decir, de las personas que sean sujetos de estudio del proyecto.

En esta investigación se recogen herramientas prácticas y materiales para ser usados a través de entrevistas, grupos focales, así como historias de vida, textos históricos que describen cotidianidades de situaciones problemáticas cuyo desarrollo tienen significados para un segmento de la población.

Según Taylor y Bogdam (1996) la investigación cualitativa produce datos descriptivos que corresponden a palabras de personas, historias, descripciones o conductas observables. De este modo estos autores caracterizan la investigación cualitativa como inductiva; el investigador contempla su contexto como un todo, no se trata de clasificar y categorizar todo en variables; el interactuar con personas, hechos o situaciones los hace sensibles de manera que reconocen la incidencia que su permanente indagación puede alterar o causar alguna consecuencia en el sujeto de estudio u comunidad a indagar.

Al hablar del carácter cualitativo se entiende que se usará métodos humanistas y aunque el investigador es sensible a su incidencia durante su estudio, también debe apartar sus creencias, perspectivas y predisposiciones ante el hecho analizado. Para él todo aporte o subjetividad es valiosa, configurándose así, como una especie de arte.

Mientras tanto para LeCompte (1995) la investigación cualitativa se entiende como una categorización de diseños de investigación en la que se extraen descripciones a partir de observaciones, siendo estas, las entrevistas, bitácoras, narraciones, transcripciones de audio y video, etc. De ahí que su principal preocupación sean los acontecimientos

analizados detalle a detalle, modificándolos teniendo en cuenta desde lo local hasta lo global del contexto, sujeto o hecho.

El enfoque de esta monografía es hermenéutico, de acuerdo con el filósofo Martín Heidegger (2011), es una metodología filosófica que busca el significado del ser, por ende, alcanza una relación doble donde se analiza la acción de hablar y comprender en la expresión misma del lenguaje, conociendo este proceso como un proceso de vida.

Otro autor como Paul Ricoeur (2008) enuncia la tarea interpretativa en tres fases: el sentido de las expresiones lingüísticas, la reducción a la ilusión, y la reflexión. Para llegar a esta idea, el autor habla de la hermenéutica como una teoría de reglas que persiguen la exégesis, dicho de otro modo, la interpretación de un texto en singular o un conjunto de signos considerados textos.

Se resume así que el enfoque hermenéutico es un recurso científico que orienta la comprensión de los actos del habla cifrada en varios tipos de textos, es decir, se trata de que en otro tipo de investigaciones las decisiones sobre los métodos e instrumentos de recolección de datos van surgiendo o cambiando al ritmo del proceso investigativo, en este caso se remite a un aspecto meramente científico.

En síntesis, esta investigación es de orden cualitativo porque consistió en analizar minuciosamente datos, teorías, narraciones de documentos y bibliografías. Así mismo, su enfoque fue hermenéutico, porque a raíz de una categorización de varios documentos se indagaron sobre hechos y nociones que dieron origen a las descripciones que componen la elaboración del presente proyecto.

Tipo

El tipo de este proyecto es una Monografía, siendo así un documento resultado de una investigación documental, valga la redundancia. Aquí se integran los resultados de investigaciones publicadas o reportadas en repositorios certificados, sobre una temática específica en el campo tecnológico, científico o humanístico con diferentes fenómenos de

orden sociológico, histórico, psicológico, entre otros. Su finalidad es evidenciar los avances y tendencias en el desarrollo del área estudiada.

La monografía se caracteriza entonces por una minuciosa investigación bibliográfica haciendo un resumen extenso de cada documento, libro, artículo indexado y demás, utilizando técnicas de documentación de forma directa o indirecta o dando un aporte a medida que el autor va redactando su documento.

Se entiende así que su función primordial es “revelar, demostrar y argumentar con coherencia lógica y razonable la realidad científica de un hecho” Corona J. (65 pg.) En otras palabras, permite la organización, evaluación e integración de información teórica y empírica existente, contrastando autores, refutando, interpretando con nuevas teorías, permitiendo clasificar los eventuales resultados.

La metodología de una monografía puede abarcar distintos tipos como análisis de experiencias, siendo comparativa o compilativa. En este caso es compilativa y comparativa, porque reúne documentos y bibliografía acerca de la innovación en las bibliotecas públicas, contrastando nociones y experiencias extraídas de otros documentos para encaminar un accionar frente a la innovación en bibliotecas públicas, transformando prácticas o estimulando la creatividad para nuevas dinámicas de gestión e innovación.

Diseño y Esquema

El diseño de esta investigación al considerarse una monografía procede a ser una revisión documental, que de acuerdo con la Universidad Tecnológica de Pereira, este tipo de técnica permite identificar investigaciones anteriores, sus autores y las discusiones epistemológicas que las mismas llevan a cabo. Así pues, se consolida un objeto de estudio para elaborar una base teórica que permita contrastar preguntas y objetivos de investigación, de ahí se categorizan experiencias y se distinguen elementos abordados o factores resonantes en las bibliografías investigadas que hacen parte de un constructo

social, producto de la investigación de un tema, del que se da una aproximación teórica sobre sus tendencias en los hechos estudiados actuales.

Se analizaron entonces documentos institucionales sobre los lineamientos en los que se rigen las Bibliotecas Públicas en Colombia, su manual de estilo y de Marketing, experiencias significativas de bibliotecarios, métodos de evaluación y autoevaluación sobre las actitudes de un buen bibliotecario, de modo que a través de un cuadro se desglosaron poco a poco nociones y categorías que posibilitaron la reconstrucción de este documento y así desenvolver la discusión teórica que contiene cada apartado de la presente monografía.

La revisión documental se hizo partiendo del país donde se realizó la investigación, sus objetivos generales y específicos; la población, el método, el instrumento y la teoría; destacando así los principales resultados y las citas seleccionadas, que son los referentes teóricos empleados en la descripción del documento.

Para finalizar, se enfatizaron las siguientes categorías que componen los capítulos de resultados de esta monografía: la primera es un paralelo entre los antiguos servicios de una biblioteca tradicional a los nuevos que implica la revolución tecnológica que obliga a la renovación de las dinámicas acostumbradas a usar; el segundo capítulo indaga sobre experiencias de bibliotecarios alrededor del tema de innovación y gestión, y en última instancia, se concluye con las herramientas idóneas para la gestión bibliotecaria.

Técnicas e Instrumentos:

Para la técnica e instrumento se elaboró un cuadro que permite detallar los documentos analizados. En la parte superior se encuentra categorías desde del país de origen, objetivos, tipo de investigación, método, población, teoría, sus resultados y citas a tener en cuenta. Esta tabla hace parte del Anexo A. de esta investigación.

Principios éticos

Las normas éticas tenidas en cuenta para el desarrollo de esta monografía corresponden al respeto de los derechos de autor, ya que los documentos analizados y citados al ser publicados o pertenecer a alguna base de datos implican respeto por sus teorías, afirmaciones y posturas teóricas. Su legislación corresponde a la Ley 23 de 1982 “Sobre los derechos de autor”, en la donde se encuentra consagrado en su artículo 1:

“Los autores de obras literarias, científicas y artísticas gozarán de protección para sus obras en la forma prescrita por la presente ley y, en cuanto fuere compatible con ella, por el derecho común. También protege esta ley a los intérpretes o ejecutantes, a los productores de fonogramas y a los organismos de radiodifusión, en sus derechos conexos a los del autor”.

Cronograma

ACCIONES	MES	DIA	AÑO
Propuesta Investigación	03	16	2018
Recolección de Información	03	20	2018
Revisión de bases de datos y repositorios	04	02	2018
Redacción Planteamiento del Problema	04	10	2018
Redacción del desarrollo	04	12	2018
Redacción capítulos de resultados	04	20	2018

Plan de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RECURSOS
Describir los nuevos roles y mayores retos a los que se enfrentan las Bibliotecas Públicas en la actualidad.	Indagar en las bases de datos los roles y retos de las bibliotecas a nivel nacional e internacional.	Internet Repositorios de universidades
Identificar experiencias innovadoras de Bibliotecas Públicas que les hayan permitido estar a la vanguardia en sus servicios.	Investigar en bibliografía que compile experiencias positivas en torno a la innovación, así mismo que artículos en revistas indexadas sobre estos temas,	Internet Libros Repositorios de universidades Bases de datos
Proponer estrategias de gestión, administración y promoción para las bibliotecas públicas.	Revisar el libro Marketing Cultural y Biblioteca Pública: estrategias en gerencia creativa, y extraer de allí herramientas de gestión ideales para mejorar el ejercicio del bibliotecólogo.	Libro, Marketing Cultural y Biblioteca Pública: Estrategias de Gerencia Creativa.

Desarrollo

Para la realización de la presente revisión documental se indagó en bases de datos certificadas, repositorios de universidades reconocidas, bibliografías de organizaciones y entidades como el Ministerio de Cultura y redes departamentales de bibliotecas públicas, cuyas investigaciones, sistematizaciones de experiencias y compendios sobre el quehacer de las bibliotecas públicas y su incidencia en sus comunidades abordan los temas claves de esta monografía que son: innovación y gestión en bibliotecas públicas.

Entre los criterios que se tuvieron en cuenta para elegir la documentación a analizar, en primer lugar, fueron la identificación con las palabras claves que justifican el corpus de esta investigación; en segundo lugar, que fuesen documentos provenientes de revistas indexadas o de investigaciones de universidades reconocidas; en tercera instancia se tuvo en cuenta aquellos documentos o libros creados por las redes de bibliotecas públicas, entidades o ministerios que regulan y promueven las bibliotecas como centros culturales. Más que buscar conceptualizaciones sobre los temas claves a argumentar, el objetivo pretende indagar sobre experiencias y buenas prácticas que permitan enriquecer las bibliotecas como espacios culturales, centros de conocimiento en los que la interacción con la comunidad constituya la relevancia tangible e intangible que tienen estos sitios en sus regiones, por esta razón se trató de que cada uno de los documentos analizados tuviera un aporte que permitiese una reflexión y en consecuencia réplicas de sus dinámicas para enriquecer la labor profesional del investigador en formación.

Este trabajo monográfico se orienta a la búsqueda de respuestas de las interrogantes planteadas tanto por las comunidades como por los bibliotecarios y administradores de bibliotecas públicas, en cuanto a la innovación y a los nuevos roles y retos a los que se ven enfrentados para continuar garantizando la existencia de las bibliotecas y con ellas la libertad, prosperidad y el desarrollo de la sociedad y de la persona a través de una buena educación y del acceso libre e ilimitado al conocimiento, el pensamiento, la cultura y la información (UNESCO/IFLA, 1994).

El cumplir esta meta, en ésta época en que vivimos, donde, en vez de aumentar, se reducen las fuentes de financiamiento y se diversifican las formas de acceso a la información, depende según lo expresado por Carrillo (2013): “del surgimiento de un nuevo modelo de bibliotecas; Bibliotecas para la creación de conocimientos, enfocadas a las comunidades, más allá de recolectar, orientadas a crear nuevos conocimientos”

Para este cambio de modelo se hace necesario que las bibliotecas actúen, que sus directivos y funcionarios se muevan y no esperen a que otros tomen la iniciativa, son las propias bibliotecas las que deben asumir esta responsabilidad principal para su desarrollo, sin esperar que el estado, los políticos de turno, la empresa privada, los usuarios, o cualquier tercero, sea el que la asuma. Iniciando con la formación de las personas a cargo, los funcionarios e incluyendo a los mismos usuarios, para que, como lo enuncia Saeteren (2005): “puedan afrontar los cambios y actuar con creatividad en situaciones extremas”.

Una vez, creada esta necesidad de cambio, impera que se involucre a toda la comunidad, a los usuarios reales y los potenciales, apuntando a la formación de una ciudadanía para la participación activa y democrática de usuarios que se vinculen y se empoderen, dejando el comportamiento jerárquico y no siendo solo receptores, sino, que sean actores que propongan, gestionen y lideren las acciones de las bibliotecas impulsando la innovación.

Algunas Nociones sobre Innovación en Bibliotecas Públicas

Roser Lozano inicialmente conceptualiza el término innovación, desde el Diccionario de la Real Academia Española, allí innovar es agregar nuevas modificaciones acordes a la actualidad, aportando aquello que está en boga, puede ser una idea un descubrimiento o un hallazgo. La autora relaciona directamente el término con las bibliotecas públicas y encuentra que la innovación es inherente a la funcionalidad de la misma, que innovar en las bibliotecas es estar actualizado con las tendencias en bibliotecología, su funcionamiento y valores agregados, también compartir experiencias, cooperar y desaprender, especialmente

eso, cuando se trata de viejas costumbres que entorpecen el libre desempeño de estos establecimientos (Lozano, 2008) .

Es ahí cuando innovar es inventar algo extraordinario, salirse de lo común, de lo acostumbrado, se hace entonces un recurso intangible de la biblioteca que, por esa misma razón, exige rigurosidad en su forma de gestionarse. Una vez explicada la articulación de estos dos términos (Lozano, 2008) cuestiona qué tipo de innovación debe ser necesaria en las bibliotecas, es por esa razón que conceptualiza la biblioteca como un lugar que significa más que ocio, entretenimiento, conocimiento y aprendizaje y es en esta concepción donde la innovación permea y profundiza la función elemental de una biblioteca; el dar información. Surge entonces la noción de ¿Cómo se innova fortaleciendo el objetivo misional de una biblioteca?

Con base en lo anterior, se piensa en proyectos que afiancen la relación entre la comunidad y la biblioteca pública, por eso es importante reconocer que las bibliotecas han vivido procesos de adaptación espontáneos cuando de innovar se trata. Aquí destacan el impacto extraordinario de las nuevas tecnologías y el uso de internet, porque no sólo ha transformado sus funciones y formas, sino también generado nuevos roles en el caso de los bibliotecarios; aquí cambian las necesidades de cultura, información y formación, resaltando que la sociedad actual se caracteriza por el constante cambio de dinámicas de comunicación y acceso a los datos y al saber, por ello también aparecen necesidades ocultas que antes no eran visibles para el bibliotecario, así pues este rol se transforma, no es sólo dar información, abrir puertas al público en un horario habitual, sino también asumir el liderazgo que su posición implica pensando nuevas estrategias para ser vanguardia. La cantidad de ciudadanos igualmente es un reto, porque la mayoría de las veces la demanda de personal que asiste a la biblioteca supone una nueva forma de repensar la calidad y eficiencia del servicio.

La gestión del talento humano que integra estos espacios cumple un aspecto fundamental, porque el personal debe ser altamente calificado, con cualidades humanas éticas e irreprochables en las que cada persona tenga un talento excepcional o habilidades

que puedan aportar al funcionamiento armónico y esencial de las bibliotecas públicas. Por este motivo son importantes los profesionales que no sólo entiendan el concepto de innovación, también es necesario que sean capaces de transformarlo, de convertir sus ideas en proyectos sostenibles, útiles y motivadores tanto para el personal como el usuario.

Para cerrar el aporte, Roser Lozano considera que:

“Toda innovación supone modificar la situación actual, la forma de hacer las cosas en una determinada organización, un re-análisis y una re-valorización de las actividades anteriores y nuevas. Y eso afecta a las personas implicadas en el proceso que algunas veces se resisten a aceptar los cambios. Por ello es especialmente importante abordar juntos el concepto de innovación y el de gestión del cambio especialmente en el entorno del servicio público (Lozano, 2008).

Es importante tener en cuenta qué no es innovación y eso data sobre el tipo de proyectos que se planeen ejecutar, por ejemplo, según Lozano son proyectos fantasmas aquellos que no parten de un diagnóstico, se quedan en el exceso de publicidad y al poco tiempo desaparecen sin dejar rastro; proyectos paracaidistas que vienen por designación de las directivas por conveniencia ajena, se trata entonces de la intervención de las administraciones públicas territoriales a las que se subordina la biblioteca. Es decir, es necesario hacerlos porque su orden es de carácter político, pero sólo causan una dispersión de los recursos y el trabajo; son proyectos secretos, que como su nombre lo indica se hacen en secreto, sin diseño ni planeación, sólo se ejecutan sin razón aparente. Los proyectos útiles inútiles pueden resumir lo mismo que los anteriores, lo único que cambia es que provienen de un tercero u otra identidad que vende el proyecto omitiendo sus fases previas de diseño, diagnóstico y planeación y sólo dejan un mal aprovechamiento del dinero público; finalmente, están los proyectos “copy y paste” se definen como esos que se toman de otras experiencias o bibliotecas públicas, pero tal cuál se hacen sin descontextualizar y analizar los rasgos diferenciadores de un centro cultural al otro, está bien compartir experiencias, pero no copiarlas tal cuál sin tener en cuenta los pros y contra que estos suponen y los aciertos y desaciertos que obtuvieron en la institución donde se realizaron.

Para analizar el caso colombiano Arley Soto y Sandra Suescún realizaron un estudio Delphi sobre servicios innovadores en bibliotecas colombianas. Ellos hicieron tres rondas de consultas a través de cuestionarios virtuales, extrayendo así cuatro grandes tendencias: espacios para la creatividad y comunicación; fortalecimiento de las relaciones con la comunidad; y convivencia entre libros tecnologías y usuarios (Soto & Suescun 2015).

Esta dupla investigativa basada en otros autores ubica la innovación en bibliotecas en tres grandes grupos: basada en las tecnologías de información y participación; como soporte de función sociocultural, caracterizada por su capacidad de adaptación y finalmente como implicación en su comunidad basado en la relación con sus usuarios potenciales. Ellos señalan una relatividad del concepto en el que la innovación puede ser útil y exitosa de acuerdo con el contexto de la organización, es decir, varía con la razón social, el análisis del entorno su flexibilidad y el constante pensamiento dispuesto al cambio de su personal.

Para ellos el significado de innovación se desglosa en otros términos como: creatividad, invención, suceso, aprendizaje, difusión, trayectoria, cambio, proceso o estrategia e innovación en el nivel del contexto. En cuanto a innovación en bibliotecas, ellos también citan a Lozano, anteriormente descrita, y mencionan que innovar en la biblioteca pública significa hacer útiles todos esos recursos tecnológicos, audiovisuales e interactivos, contribuyendo a la mejora de la adquisición del aprendizaje y la calidad de vida.

Existe entonces un triángulo entre creatividad, innovación y riesgo en la que se reconoce el esfuerzo que radica en el personal que sirve a los usuarios de las bibliotecas, dado que la creatividad es una cualidad que requiere tiempo para pensar, abstraer, compartir con otros, discutir y debatir. Aunque parezca que estos dos términos van de la mano, no siempre son compatibles, puesto que este mundo de cambios turbulentos exige una creatividad feroz y con propuestas eficaces y sostenibles en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar estrategias coherentes y armónicas para llegar a innovar. En síntesis, ellos, citando otro autor, consideran que innovar es una clase de valor agregado y comportamiento necesario en una institución, comportamiento que permite adquirir

ventajas competitivas y desarrollo sostenible de las bibliotecas a través de la creación del conocimiento.

El estudio Delphi tuvo como objetivo obtener la información más confiable del grupo de expertos escogidos como muestra a entrevistar según el cuestionario propuesto. En la muestra poblacional participaron 17 expertos cuyas ocupaciones son las de bibliotecólogos, que prestaron sus servicios a bibliotecas públicas, bibliotecólogos que trabajan en entidades comerciales, profesores universitarios en facultades de ciencias de la información y profesionales de otras áreas cuyas trayectorias destacan en proyectos innovadores y servicios a bibliotecas públicas.

Basados en sus resultados, los expertos indican que las bibliotecas públicas deben tener condiciones previas antes de pensar en innovar en sus servicios: capacidad de adaptación al entorno, es una cualidad imprescindible puesto que se está equivocado si se piensa que son los usuarios los que se deben adaptar a los ritmos de la organización que les presta sus servicios, sino todo lo contrario, debe adaptarse a nuevas vanguardias, necesidades de su entorno, cambios en la población y a los ritmos vertiginosos en los que suele transformarse esta sociedad globalizada; recursos humanos suficientes y competentes, también son necesarios porque muchas veces en aquellas bibliotecas cuyos recursos son mínimos, el bibliotecario es multifuncional, es decir, es celador, conserje, docente, orientador, instructor y demás, sólo por el hecho de la carencia de presupuesto de su institución, y finalmente apropiación de la tecnología, pues deben renovarse sus equipos tecnológicos o adaptarse a nuevos medios, formatos o soportes para la búsqueda de bibliografía o para la alfabetización digital de sus usuarios, como en el caso de los usuarios de la tercera edad.

Según las tendencias que identificó este estudio Delphi, la tendencia 1 “La biblioteca como espacio de aprendizaje”, los expertos dicen que son espacios de aprendizaje privilegiados porque fomentan un amor al conocimiento para toda la vida, es decir, a diferencia de los espacios de aprendizaje escolares, este conocimiento no va por grados o tiene un final específico porque la biblioteca propicia espacios de interacción de los usuarios, totalmente diferentes que los invitan a generar ambientes de creación del conocimiento y de aprendizajes colectivos. La biblioteca se concibe aquí como un espacio

de encuentro en la que no se distinguen brechas sociales y educativas, por ese motivo la promoción de lectura, los talleres y actividades culturales son de suprema importancia, porque cumplen con el objetivo misional de la biblioteca y dan diversidad al rol del bibliotecario.

La tendencia 2 “Convivencia entre libros, tecnología y comunidad”, para los profesionales que participaron en este estudio, la articulación de estos elementos esenciales en la biblioteca depende de la innovación de los servicios, o sea que, si no hay un servicio creado para la interacción de los mismos, podrían ser elementos aislados, igual para sacar provecho de ellos es necesario mejorar la velocidad del internet, dotarse de últimas generaciones en tecnología y tener una mejor calidad bibliográfica. Está en el imaginario social creer que los libros virtuales, películas y música digital reemplazarán el préstamo externo de libros físicos, que es el servicio más conocido de las bibliotecas, sin embargo, es evidente que esto en el caso colombiano no sucederá porque la desigualdad social es latente y aún hay territorios que carecen de conectividad y usuarios que no poseen un equipo o dispositivo con acceso a internet.

Por otro lado, en la tendencia 3 “espacios para la creatividad y la comunicación”, coinciden en que no todas las bibliotecas cuentan con espacios multipropósito, esto quiere decir que no sólo se encuentren actividades que favorezcan la lectura individual, por lo que se deberían encontrar sitios dedicados a la creación de comunicación e interacción de los asistentes, proponiendo así otras posibilidades de diálogo que estimulen el pensamiento creativo, la innovación y el emprendimiento.

En última instancia aparece la tendencia 4 “gestión colaborativa y trabajo en red”, la mayoría de bibliotecas públicas en Colombia pertenecen a redes departamentales, municipales o distritales en las que las instituciones que se ubican geográficamente en un mismo sector se articulan entre sí para hacer reuniones frecuentes sobre avances, retrocesos e intercambios de experiencias, por ende, una biblioteca que trabaje de forma aislada no logrará los mismos avances de una que trabaja en equipo y de la mano de otras instituciones similares a las suyas.

Como tercer documento se procede a desglosar el caso de la Biblioteca Regional de Murcia, en donde José Pablo Gallo León estudia en el enfoque de una biblioteca cuya innovación está centrada en el usuario con el fin de crear fidelización en él. A diferencia de los otros autores (Gallo, 2008) parte de la Declaración de Copenhague en el congreso “Algo para todos, las bibliotecas públicas y la sociedad de la información”, cuyo supuesto invita a las bibliotecas a reinventarse y estar preparadas para los cambios sociales y transformaciones en las dinámicas del mundo actual, permeado por la tecnología, la economía y ciertas decisiones de poder.

Para (Gallo, 2008) la innovación no es sólo un asunto tecnológico, él la define como algo que cambia la forma en que se quiere trabajar, en términos simples, es un cambio en el ritmo en el que se hacen las cosas, viéndolo desde una perspectiva personal es un valor añadido que cambia la rutina y las prácticas. Al igual que Soto (2014) este autor menciona la voluntad, la disposición al cambio y la creatividad como insumos necesarios para que haya innovación.

Si bien es cierto que la aparición de la tecnología ha supuesto un enorme cambio en las dinámicas de las bibliotecas, es relevante saber que innovación no es explícitamente sinónimo de tecnología, el avance en las nuevas plataformas digitales renueva las prácticas sociales en la biblioteca, pero no a tal punto de creer que los libros desaparecerán y serán reemplazados por dispositivos electrónicos, como concluyen algunos. La biblioteca pública de la sociedad industrial que según (Gallo, 2008) es una réplica del modelo anglosajón, ha dado un paso importante puesto que sus servicios no se reducen a la lectura en sala, de hecho para el caso de Murcia, España, dicha actividad ya no es preferencia de los usuarios.

Anteriormente se consideraba a las bibliotecas como lugares silenciosos, el silencio casi que podría ser su equivalente, pero este cambio radical surge a raíz de las nuevas democracias y formas de entender el poder, porque son las bibliotecas centros del progreso, cunas de formación y aprendizaje. No se puede innovar, si no se centra la innovación en la calidad del servicio, pues innovar traduce calidad, mejora y transformación.

De acuerdo con (Gallo, 2008) para que la biblioteca geste procesos de innovación debe tener una estructura interna libre que fomente la creatividad, un liderazgo que prepare para la innovación y un sistema de organización que se adapte al objetivo misional de la entidad y no al revés. Si el personal de las bibliotecas se niega al cambio se frena la innovación, puesto que innovar no es llenar una sala de lectura con equipos de última tecnología, sino pensarse estrategias y nuevas formas de acercarse al usuario para afianzar la relación biblioteca- comunidad.

Cuando el usuario se acerca por primera vez a la biblioteca debe sentirla viva y hospitalaria, muy lejos de aquel pasado cuando era una regla inquebrantable permanecer en silencio en una sala de lectura, ya que esto hacía que las personas percibieran las bibliotecas como ambientes fríos y hostiles, cuando realmente deben ofrecer una imagen positiva, receptiva y cercana, imperando que su personal esté preparado para responder todas las dudas, necesidades y demandas informativas que plantee el lector.

Consiguientemente, son muchas las problemáticas en las que puede caer el funcionamiento de una biblioteca, desde pensarse como elitista hasta caer en un despotismo ilustrado donde se hace todo para el pueblo, pero sin el pueblo, o se percibe la biblioteca como un club audiovisual donde se ponen vídeos e internet para el juego sin la orientación necesaria e invitación a articular estas tecnologías con los aprendizajes esenciales que promueven la misión de un centro cultural.

Ahora bien, yendo al punto central del caso de la Biblioteca Regional de Murcia, ha transformado sus objetivos misionales, teniendo como prioridad la innovación desde el permanente estudio de las necesidades de sus usuarios. Su caso de éxito deviene por un diagnóstico basado en matriz DOFA, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que así mismo se anclan al diseño de su infraestructura puesto que dicho edificio se diseñó pensando en que sus diez mil metros cuadrados brindaran una cómoda experiencia a sus usuarios.

La alta capacidad y motivación del equipo también fueron claves para generar un cambio, aunque al principio fue difícil por una ligera resistencia al cambio, porque se compartió el caso de bibliotecas que al negarse a reinventarse se estancaron en su objetivo misional y alcance de impacto en la población. Por lo anterior, el equipo de trabajo de la Biblioteca Regional de Murcia trabajó mucho en cambiar su estructura y mejorar su gestión, adentrándose en un sistema de gestión de calidad que permitió profundizar en el conocimiento de las necesidades del usuario, aunque aún se desconoce el estudio de aquellos que no frecuentan la biblioteca.

Para este autor la gestión participativa y la personalización de los servicios son elementos innovadores que todavía se deben mejorar en esta biblioteca de Murcia; gestión para activar estadísticas y diseñar estrategias para atraer a los nuevos usuarios, y personalización porque cuando un usuario llega a una biblioteca y conoce el nombre de los bibliotecarios se genera un ambiente familiar, puede que en Murcia la biblioteca sea muy amplia y es casi imposible generar una relación más cálida y cercana con el asistente, sin embargo la personalización de los servicios sigue siendo un reto.

Para terminar, (Gallo, 2008) señala acciones concretas que apuntan a la innovación, como el fortalecimiento de las acciones culturales, tales como recitales de poesía, muestras de cine y teatro, conciertos de música clásica o tradicional; acciones para mejorar la formación de los ciudadanos como el caso de alfabetización digital para el adulto mayor, o talleres de lectura en voz alta para padres de familia que quieran leerles a sus hijos; implicación social de la biblioteca acercando a poblaciones de difícil acceso y con cierto nivel de vulnerabilidad a través de las actividades de extensión bibliotecaria y finalmente, el acercamiento de la población a las nuevas tecnologías, como por ejemplo, el uso de aplicaciones con ubicación GPS que posibilite localizar salas de lectura, bibliobuses o bibliotecas itinerantes en el espacio urbano en el que se encuentran.

Volviendo al aporte latinoamericano en Caracas, Venezuela (Nuñez, 2002) comparte un ensayo sobre la metamorfosis editorial y bibliotecaria alrededor de las TIC'S, de nuevo siendo escépticos ante la idea de que la era digital eliminará a las bibliotecas y libros de la

faz de la tierra, como el caso de (Soto& Suescun, 2015) en el estudio Delphi sobre los servicios innovadores en bibliotecas públicas colombianas. Aquí el autor habla del internet en las bibliotecas como una ventana infinita al acceso a la información debido a que en el pasado acceder a un libro para un usuario suponía todo un trámite, mientras que la virtualidad abre puertas a un acceso ilimitado a todo tipo de bibliografía, pero esto para algunos implica un problema cuando de los derechos de autor se trata y la protección al patrimonio intelectual. Si bien es cierto, que en Colombia existe una legislación que protege los derechos de autor y de aquellos que crean contenidos, no obstante, este autor más que mencionar la importancia de los servicios en las bibliotecas enuncia el magnífico avance en el que la clasificación, catalogación y organización documental, gracias a los sistemas, ahorran tiempo, esfuerzo y trabajo al bibliotecario, porque en tiempos anteriores organizar y rotular eran procesos técnicos bastante lentos y aparatosos.

(Ferreira, 2004) Esta investigadora concibe el término innovación como parte de la sociedad de la información, que ella conceptualiza desde el caso de las bibliotecas en Brasil, caracterizando las dinámicas actuales como la informatización de la vida social, concluyendo así que el mundo actual se basa en economía de la información y este paradigma permea casi todas las actividades de este siglo. Para el caso que expone la autora, Brasil se empoderó rápidamente de este tema, mejorando las conexiones a internet y consolidando estos procesos desde la década de los noventa, gestando una política pública que fomentara la gratuidad y la apropiación del uso de las TIC'S en sus habitantes, teniendo en cuenta aspectos desde la dotación de equipos tecnológicos, mejoras de infraestructura y profesionales altamente calificados para capacitar a la población.

El rol de las bibliotecas públicas frente a este programa denominado “Sociedad de la Información” jugó un papel muy importante, puesto que, aunque muchos países en Europa y Latinoamérica tengan bibliotecas con más de dos siglos de existencia, en Brasil la conformación de una biblioteca se dio hasta el año 1911, es decir, que hace algunos años cumplió su primer centenario. Según Ferreira (2014) las bibliotecas no tuvieron mayor acogida frente al público, porque la gente las veía como centros elitistas o simples bodegas de libros que se recibían en donación, no siempre en buen estado, muy diferente del caso de

las bibliotecas privadas. Fue en el año 2000 que la creación del programa “Sociedad de la información” por el gobierno brasileño les dio una oportunidad a las bibliotecas públicas de surgir.

Así pues, se creó un grupo de trabajo llamado “Bibliotecas Digitales” cuyo objetivo central era: “planificar, articular, preparar e iniciar la entrada y permanencia de la biblioteca brasileña con la sociedad de la información, cuidando de la infraestructura, tecnología, difusión y capacitación necesarias” (citado por Santos, 2004). El trabajo mancomunado entre bibliotecas y este programa permitió la identificación de todas las bibliotecas existentes en el país brasileño, estableciendo sus usuarios fieles y aquellos sujetos que no son frecuentes, pero si potenciales, por ellos se desarrolló un modelo que brindó material de apoyo como manuales de capacitación básica para la administración de bibliotecas articuladas con el uso de internet; un software para gerencia de fondo y circulación de obras en la biblioteca y finalmente un sitio web abierto a todo público con todas las informaciones sobre el proyecto de bibliotecas digitales y sus avances en enlace con el programa.

Se concluye que para el gobierno de Brasil las bibliotecas son elementos esenciales para disminuir la brecha social del país, porque la biblioteca pública puede ser la puerta de entrada de los ciudadanos al acceso a las TIC’S y la informatización de la sociedad como lo concluye el artículo. Se elige entonces la biblioteca como un espacio abierto por excelencia a los pueblos y comunidades, porque es capaz de unir medios tradicionales con nuevas formas de interacción (Ferreira, 2004).

Analizando de nuevo el caso de las bibliotecas públicas españolas y otra vez en Murcia, (Gómez & Javier, 2004) analiza el rol de las páginas web en las bibliotecas públicas como una extensión de sus servicios, de la misma manera que parte de la percepción del usuario. Antes se hablaba de alfabetización digital, puesto que se mostraba a los usuarios la posibilidad de los equipos y recursos de la biblioteca, pero ahora la situación ha cambiado, quiénes los instruyen en los usos de las nuevas tecnologías los invitan a “adquirir las

destrezas necesarias para saber manejar, depurar, explotar convenientemente y con sentido crítico el arsenal informativo disponible en la biblioteca” (Gómez & Javier, 2004).

Internet es una ventana a infinitas posibilidades, los usuarios pueden no sólo tener habilidades para búsquedas rápidas y generar investigación, sino que también pueden crear contenidos y generar aprendizajes colectivos a través del uso y apropiación de los recursos que les brinda la biblioteca, por ejemplo relacionando un poco el referente con la actualidad, crear un canal en YouTube que sirva para comentar libros y promocionar la lectura infantil y juvenil, o crear redes sociales que fortalezcan la interacción entre los usuarios buscando generar comunidades, en donde, si las bibliotecas que pertenecen a un mismo sector están en red ¿por qué no los usuarios de una misma biblioteca son comunidad?, pueden así conformar comunidades de diversas índoles, como grupos de filosofía, café literario, de investigación o incluso de poesía.

La formación de usuarios puede ser presencial e intensiva, la razón de vital importancia es que las bibliotecas públicas convivan en armonía con el nuevo paradigma de la globalización puesto que su misión debería ser, según este autor, “proporcionar a la ciudadanía todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades, sea cual sea su soporte” (Gómez & Javier, 2004).

Por último, este autor, sugiere algunas recomendaciones en el momento de orientar al usuario, si bien es cierto que es una labor netamente pedagógica, el servicio debe ser alcanzable y altamente perceptible, evitando la confusión de los usuarios, especialmente cuando se trabaja con el adulto mayor, puesto que es una de las poblaciones a priorizar cuando de formación se trata. El servicio debe ser ágil, tanto en su forma como en su contenido de ahí que la manera más adecuada de atraer usuarios reales, es ofreciendo servicios entretenidos, divertidos, atrayentes y lúdicos para invitar al usuario a usar la web y usarla para su beneficio propio y colectivo. El servicio debe ser una solución que aporte a las dudas en relación a la información e instrucción que requieren los asistentes, este apartado incita a que el bibliotecario se adelante a las inquietudes de los usuarios y proceda a crear un segmento en la web sobre preguntas más frecuentes que lleven a una respuesta corta, rápida, y sencilla que despeje a la persona de dudas, y finalmente el servicio del

bibliotecario debe ser eficaz, amable, accesible, que permanezca ahí las horas necesarias, que incluso responda preguntas a través de un vídeo, tutorial o animación interactiva cuando el bibliotecario no esté, por ser su receso o sean horarios de descanso laboral.

Ya se ha contemplado y argumentado la definición de innovación y la incidencia que este término tiene en cuanto a bibliotecas públicas se trata, ahora para cerrar este apartado se tomará en cuenta la bibliografía “Innovación en Bibliotecas”, libro de la autora española Maribel Riaza (Riaza, 2014) en el que para conceptualizar el término, menciona la confusión que se tiende entre creatividad e innovación, puesto que la primera es consecuencia de la segunda. Para ella la innovación se da cuando hay ideas creativas sostenibles y ejecutables, sin embargo, vale la pena enunciar que este término tiene una connotación empresarial, es decir, que se innova cuando hay planificación y retroalimentación de la misma. En síntesis, “innovar es un proceso que se realiza de forma planificada y sumando esfuerzos de los miembros que componen una organización con cultura innovadora” (Riaza, 2014).

Cuando de bibliotecas se trata, la innovación tiene un valor agregado, en otras palabras, un valor diferenciador que la hace atractiva para el usuario. De nuevo se distorsiona el término cuando se cree que innovar es sinónimo de tecnología, y no siempre es así, la biblioteca ante los nuevos paradigmas sociales se reconfigura, recordando que uno de sus objetivos misionales es ser un agente social, porque es en su claustro donde se desarrolla la sociedad, porque allí se alberga el conocimiento y se gestan proyectos y aprendizajes. Está claro que una sociedad que no lee es una sociedad condenada al fracaso y a la ignorancia, y que a veces, sólo a través de los libros, se invita a la investigación y resolución de problemas.

Según Riaza sólo puede haber innovación, cuando hay planificación, gestión, comunicación, medición de resultados y reforma de la inversión, sí, tal cual como si se tratara de una estrategia de ventas de una empresa para captar más seguidores, sólo que en este estudio la empresa es la biblioteca, cuyo fin es atraer más usuarios, ahorrar recursos y

aprovechar al máximo el dinero público con el que cuenta, porque innovar es hacer un cambio en un modelo de negocio, pero acá el cambio es en el modelo de biblioteca.

Es innegable que el centro del asunto se ubica en una innovación radical, si bien es cierto se decía que innovar no sólo alude a un contexto tecnológico, sino que además busca integrar la tecnología renovando el concepto de biblioteca y combinando lo tradicional con lo novedoso, así pues se reconocen tres tipos de innovación según esta autora: incremental, cuando hay cambios o mejoras en algo, por ejemplo, cuando la selección y búsqueda de los libros a solicitar en préstamo se puede hacer virtualmente y los libros llegan a casa del lector; es semiradical cuando se cambia algún tipo de tecnología, se podría imaginar entonces que hay innovación semiradical cuando la biblioteca crea una aplicación de búsqueda de libros y se halla una sinopsis en el libro que seleccione el usuario, y en última instancia es radical cuando se habla de algo completamente nuevo, por ejemplo en algunas salas de lectura y pasillos se encuentran dispositivos táctiles que facilitan dicha búsqueda, y permiten la selección de libros a pedir prestados solicitando una clave y en algunos casos la misma máquina hace la afiliación al usuario entregando su carné o código de barras.

En resumen, innovar es cambiar algo que altere el orden de los días o la rutina diaria acostumbrada a vivir; la creatividad es una consecuencia de la innovación y al pensarse en innovar en una biblioteca siendo este el sitio más histórico y antiguo en el mundo, centro de cultura y conocimiento, la innovación se consolida como la de cualquier empresa que vaya desde una propuesta de valor, cadena de producción y distribución y finalmente al cliente objetivo, siendo estos los usuarios que frecuentan las bibliotecas por diversas razones. También es preciso afirmar que con los años la biblioteca se ha despojado de esa investidura elitista que consideraba estos lugares de un silencio reinante, donde sólo intelectuales pueden estimular su pensamiento, todo lo contrario, las bibliotecas disminuyen las brechas sociales, integrando todo tipo de públicos, siendo un escenario de igualdad y equidad en la que la interacción de sus asistentes crea nuevos significados.

Innovación en la Gestión y Administración de las Bibliotecas Públicas

Innovar puede ser sinónimo de modernizar, es este un término tan amplio que puede entenderse desde el cambio de infraestructura, dotación de equipos de última generación, desarrollo de la web y redes sociales que representan a la biblioteca en internet, pero es cierto que los recursos cada vez son mínimos, que son pocos los gobiernos y administraciones territoriales que tienen como prioridad la inversión de recursos públicos en las bibliotecas. Por lo anterior, innovar se puede entender como el aprovechamiento de los recursos reales con los que ya se cuenta y con ideas creativas, donde menos es más, lo que da lugar al servicio y la consolidación de ideas que no necesiten tantos implementos físicos, los cuales, en la mayoría de las veces son casos exitosos a la hora de innovar.

Para comprender los conceptos y aplicación de la innovación se tomarán en cuenta algunos estudios, investigaciones, artículos de revista, entre otros, cuyos objetivos consistieron en analizar la innovación desde la gestión y los servicios de las bibliotecas.

Para comenzar en Chile (Jeréz, 2011) realizó una tesis de maestría sobre la relevancia de la gestión cultural en las bibliotecas públicas, considerando la cultura como herramienta esencial para atraer al público. Los objetivos de esta investigación radicarón en analizar el diseño estratégico de las bibliotecas a la hora de ampliar su oferta cultural, comparar ejes de acción entre las bibliotecas públicas chilenas detectando diferencias y similitudes en su gestión y por último sondear los beneficios que acarrea el impacto al ampliar la oferta cultural.

De acuerdo con (UNESCO/IFLA, 1994) la biblioteca pública es: "...una organización establecida, apoyada y financiada por la comunidad, tanto a través de una autoridad u órgano local, regional o nacional, o mediante cualquier otra forma de organización colectiva. Proporciona acceso al conocimiento, la información y las obras de creación gracias a una serie de recursos y servicios, y está a disposición de todos los miembros de la comunidad por igual, sean cuales fueren su raza, nacionalidad, edad, sexo, religión, idioma, discapacidad, condición económica, laboral y nivel de instrucción."

Este precepto de la UNESCO, menciona la financiación, aspecto que se tratará más adelante, pero hace énfasis en el carácter de entidad pública que tiene esta institución donde su financiación proviene de la misma comunidad, lo cual permite inferir que a veces el mantenimiento de una biblioteca depende del arraigo y sentido de pertenencia que tenga este centro cultural en su público. A su vez la UNESCO proclama que su acceso al conocimiento no es excluyente, por lo que a diferencia de una escuela o colegio la biblioteca significa una formación permanente para sus asistentes pues para este establecimiento no importan credos, orientaciones sexuales, condiciones cognitivas y mucho menos su nivel de escolaridad, lo que la hace un espacio siempre abierto y dispuesto a servir.

La gestión cultural en las Bibliotecas Públicas, hace referencia a todas aquellas acciones o expresiones de carácter artístico, como muestras de cine independiente o cine arte en las noches en la biblioteca, muestras de danza y teatro o la biblioteca como espacio público, en algunos casos para conservación del patrimonio cultural de la región a la que sirve. Para Jeréz (2011) el caso de la Biblioteca Pública Piloto de Medellín en Colombia es ejemplar, puesto que su gestión cultural cuenta con actividades de extensión como cajas viajeras, cajas de libros que la biblioteca presta docentes o mediadores culturales para llevar a las escuelas o fundaciones, dotadas de libros de acuerdo a la edad o grado escolar, o bibliobús, que como la palabra lo dice es un bus que viaja a diferentes sectores de la ciudad y su área metropolitana.

Antes de diseñar una programación cultural es preciso tener en cuenta unos lineamientos y políticas que posibilitan establecer el enfoque, orientación y sello distintivo de cada biblioteca, por ejemplo el caso de la Biblioteca Pública Julio Pérez Ferrero, su lema es “Patrimonio que nos une”, dicha institución está próxima a cumplir un siglo de funcionamiento en la ciudad de Cúcuta, por ello su razón social denota la intención de mantener y conservar el patrimonio de una región, buscando así no sólo contar con acceso a libros y documentos desde la fundación de la ciudad, sino ir más allá del carácter patrimonial y ofrecer salas que funcionan como galerías de exposiciones de arte en relación a ese objetivo fundamental de conservar el patrimonio.

Al dimensionar dicha gestión cultural, es pertinente no omitir la medición de resultados, las cifras lastimosamente en la mayoría de las veces son el sustento de los proyectos, y lo que los hace exitosos son la cantidad de visitantes, usuarios y asistentes a todos aquellos eventos de índole cultural que justifican sus espacios, en particular para las alcaldías, gobernaciones, ministerios y fundaciones en el momento de repartir los presupuestos o buscar inversión, son los números los elementos más llamativos que permiten inferir que la inversión no es equivocada, de nuevo tal cuál como una empresa social.

Jeréz (2011) concluye que la oferta cultural hace parte de los servicios y supone una evolución positiva de los mismos, aquí los directivos sin perder su razón social, objetivo o esencia diferenciadora se adaptan a los nuevos tiempos y desarrollan propuestas con base en las nuevas necesidades de sus usuarios.

De nuevo se encuentra a Roser Lozano en otro artículo de investigación que menciona la importancia de la calidad del servicio, y si esa calidad es la misma en la mayoría de bibliotecas públicas. (Lozano R. , 2008) dice que la verdadera calidad se encuentra en la percepción de los usuarios, es decir, “aquí el cliente tiene la razón”. Según ella un servicio de calidad es aquel que satisface las necesidades y expectativas, independientemente si el profesional tiene la noción que, de acuerdo con su criterio, la biblioteca en la que trabaja tiene el mejor servicio de la región.

Esta autora hace énfasis en que trabajar constantemente por el mejoramiento de la calidad de las bibliotecas públicas, implica una detallada investigación sobre lo que el usuario quiere, necesita y espera de su biblioteca pública, priorizando así aquellos deseos medidos por mecanismos que posibiliten gestar interrelaciones con los ciudadanos, teniendo la capacidad y autonomía de analizar resultados y organizar un plan de acción que guíe ese actuar en beneficio de las necesidades indicadas a satisfacer.

La segunda parte de este artículo de investigación interpreta un triste resultado sobre un informe publicado por Tim Coates sobre el futuro de las bibliotecas en Londres. Ocurre entonces que en pleno siglo XXI, las bibliotecas públicas en el país británico tienen

problemas de presupuesto, horarios deplorables y sus deudas describen un panorama decepcionante y eso que dichos países del primer mundo se jactan de no tener ese tipo de dificultades, más propias de Latinoamérica. Se presenta una irregularidad en la estructura administrativa en su gestión, puesto que se ve una alta inversión en cargos y dependencias creadas cuyos resultados no se ven, porque sólo el 7% se designa para la compra de material bibliográfico.

Menciona además que la persona que atiende al público no es propiamente un bibliotecario formado para tal servicio, que los funcionarios están encerrados en sus oficinas, teniendo concurridas reuniones sobre la gestión y desarrollo de futuros proyectos. Es cierto, que la subjetividad del autor está comprometida en la redacción de este artículo, sin embargo es relevante reconocer que en el caso de las bibliotecas públicas de los municipios de Colombia, la mayoría de bibliotecarios están nombrados por haber hecho un favor político en la temporada de campañas electorales de la persona que ganó el cargo, así que a veces tienen conocimiento del tema y otras solo son cuidadores de libros, no conscientes del valor intelectual, cultural, patrimonial y artístico de los documentos que guardan allí.

(Lozano R. , 2008) concluye que desde la perspectiva personal de cada bibliotecario puedan pensar que su desempeño y su actuar sea maravilloso, pero ¿qué piensa el usuario? ¿qué opiniones tendrá el asistente sobre la calidad del servicio de su biblioteca? Las respuestas se obtienen en mecanismos como buzones de sugerencias, encuestas en redes sociales, cuestionarios de satisfacción, rendiciones de cuentas abiertas al público que justifiquen los proyectos y sus inversiones, entre otros tantos métodos que invitan a reflexionar sobre el estado del quehacer del bibliotecario.

Hasta el momento se reconoce que la gestión cultural es una alternativa para atraer más usuarios y trascender las funciones de la biblioteca, aunque también se tienen en cuenta aspectos negativos como en el que la calidad no es clara cuando sólo se tiene en cuenta la percepción de los empleados y no la de los usuarios, porque muchas veces por

temas de corrupción, política, presupuesto o contratación la persona que atiende al público no está capacitada para tal función.

Ahora bien, es pertinente analizar la gestión de la biblioteca desde esa articulación tecnológica tan anclada al concepto de innovación. (Concha, 2009) parte de la teoría de gestión del cambio, para constatar la cualidad imprescindible del carácter tecnológico en el manejo de las bibliotecas, así pues, esta teoría va de esa imposibilidad de evitar ciertos cambios, especialmente cuando los competidores asechan con incrementos de clientes y ventas, en este caso los competidores son otro tipo de empresas sociales u otras actividades de ocio que son más atractivas para los ciudadanos que asistir a una biblioteca.

Como se mencionaba en párrafos anteriores, la integración de las tecnologías en la gestión bibliotecaria puede ir desde el desarrollo de aplicaciones para solicitar el préstamo de libros, la posibilidad de contar con equipos que permitan la afiliación y ubicación del material bibliográfico al momento de ingresar a las salas de lectura, la construcción de una página web que extienda los servicios de la biblioteca creando así una imagen virtual de la misma, hasta la creación de redes sociales que gesten comunidades, resuelvan inquietudes y ocasionen una retroalimentación del usuario hacia sus servicios.

Sin embargo, un factor que siempre suscitará un miedo frecuente es la gestión del riesgo, que se entiende como esa probabilidad de fracaso en la ejecución y planificación de cada proyecto. Se denomina gestión del riesgo a “la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión, a la tarea de identificar, analizar, evaluar, tratar y controlar los riesgos” (Concha, 2009). Hay riesgos asociados con la utilización de tecnologías, por ejemplo, para muchos inversionistas de la empresa privada se piensa que las bibliotecas son destinos inútiles de inversión, puesto que no genera ganancias, cuando actualmente la mejor forma de que las bibliotecas se reconfiguren ante el nuevo paradigma de la sociedad es aliarse con la tecnología, por lo tanto, este recurso es absolutamente necesario para su evolución y adaptación al mundo actual.

Otro riesgo es que la tecnología no viene con el insumo necesario para su orientación, es decir de muy poco sirven equipos de última generación si no hay un tallerista o personal dedicado a la formación de públicos en su utilización. También sucede que a veces no se cuenta con el equipo técnico para mantener estos dispositivos, entonces los recursos mínimos se invierten en una sola persona, que hace las veces de ingeniero, técnico y revisor de las telecomunicaciones y cuando hay que aplicar diseño a la página web, manejar código HTM o tareas similares, la persona encargada no encuentra la forma de hacerlo, por la sencilla razón de que no es su campo de estudio.

Entonces, se reconoce la biblioteca como un escenario que configura el progreso de una sociedad y se entiende que también es una organización, con valores corporativos, cultura organizacional, una misión y visión construidas que comunica su imagen frente a la comunidad o sector que está impactado (Lozano R. , Gestión del Cambio y la cultura organizacional en la Biblioteca Pública, 2009).

Aquí es donde aparece la comunicación como elemento fundamental para hacer más eficaces sus servicios, surgen entonces factores tangibles como guías de usuarios, cartas de servicio, catálogos, entre otros. Cada biblioteca tiene un factor diferenciador que la hace atractiva para su público, sin embargo ¿los usuarios conocen los valores por los que trabaja? Si se hiciera un estudio estadístico con preguntas sencillas seguramente la respuesta sería que sólo un mínimo porcentaje de usuarios conoce realmente los valores por los cuáles trabaja su biblioteca. Dichas cualidades integran lo que se conoce como la personalidad de la biblioteca, ¿pero todas tienen esa personalidad o rasgos característicos? De acuerdo con algunos estudios, esto sólo se percibe cuando se han hecho proyectos que emprenden cambios desde su cultura organizacional.

Toda cultura organizacional siempre es susceptible al cambio, por ello cuando se realiza un diagnóstico, se puede comenzar un proyecto de gestión del cambio. La realización de este diagnóstico es una labor compleja, sobre todo porque requiere grandes cantidades de objetividad, que en contradicción con sus rangos de estudios todos estos son subjetivos, pues se analizan valores, creencias, actitudes, relaciones establecidas, relaciones

interpersonales de su equipo de trabajo y talento humano junto con el rol del director, su liderazgo y la importancia que tiene para su organización.

Así las cosas, es común encontrar personas con resistencia al cambio, con miedos de pasar de lo tradicional a adaptarse a los retos actuales, pero es necesario desaparecer esos temores e interpretar percepciones como las cartas del público, sus opiniones en redes sociales, el protagonismo que tiene la biblioteca en los medios de comunicación de la ciudad, entre otros aspectos.

(R. Lozano, 2009) enuncia cualidades que orientan el camino a descubrir y consolidar la cultura organizacional de las bibliotecas públicas. La filosofía de la organización teniendo en cuenta las relaciones formales e informales de su personal; su infraestructura, el diseño de espacios y organización de acuerdo a sus públicos; la normas y compromisos pedagógicos que tiene el director con sus públicos; los premios que ha recibido por su trayectoria, aquellas recompensas por el éxito de sus proyectos; el patrimonio histórico que representa su infraestructura, como el caso de anécdotas de personajes históricos que de uno u otro modo trascendieron en su creación y desarrollo; las estadísticas de sus proyectos, asistentes a salas de lectura y eventos, es decir, la medición de impacto en la comunidad; la forma de reaccionar en situaciones de comunicación en crisis, esas primeras decisiones que se toman bajo presión; el diseño de la estructura organizacional, partiendo de funciones, jerarquías, incidencia de otras organizaciones y roles de sus funcionarios; sistema de información y generación de contenidos como su página web, circulares, boletines de prensa, comunicados internos, etc.; y finalmente la forma de distribución del personal para desempeñar funciones, prestar servicios y comunicarse con los usuarios.

El liderazgo del director de la biblioteca está íntimamente ligado, particularmente cuando se habla de servicios públicos, es por eso que el primer director de la biblioteca y su forma de manejarla es quien determina el rumbo al menos durante sus primeros años. Es común encontrar culturas rígidas, burocráticas y tradicionales, lo que hace contraproducente intentar ejercer liderazgos participativos y flexibles, sin embargo, con las

ideas poco a poco se conforma una cultura, propia, definida que encuentra la forma de hacer frente a los obstáculos que se van presentando.

Para terminar (R. Lozano, 2009) establece tres etapas para consolidar esa gestión del cambio, en las que en primera instancia se encuentra que es necesario saber definir los rasgos que se quieren alcanzar, los valores a trabajar y la prioridad de cualidades que distinguen a la biblioteca en cuestión de las demás. En segundo lugar, está la comunicación como sustancia infaltable en este camino hacia el cambio, porque una vez definidos esos valores, se concibe un sistema de comunicación característico en la forma de relacionarse con los usuarios y el personal entre sí. La última etapa es buscar sinergias en la comunidad, entregarse a ella, es decir, que las personas no vean a la biblioteca o centro cultural como un lugar alejado a sus necesidades, sino todo lo contrario, un sitio que los representa y une, un punto de encuentro, una incubadora intelectual con puertas siempre abiertas y dispuesto a su población.

Al hablar de gestión y administración desde la innovación el lector supone la influencia de la tecnología en cada aspecto que configura la supervivencia de las bibliotecas públicas en la actualidad, no obstante, para innovar no es necesario tener todo el rubro para adquirir los últimos modelos tecnológicos, bastan pequeñas acciones novedosas. Según Maribel Ríaza (2014) innovar es la transformación del modelo de biblioteca y ella centra esa innovación en elementos con el producto, algunos dirán que el producto obvio de las bibliotecas son los libros, no siempre es así, los productos pueden ser a bases de datos científicas, cajas viajeras, juegos didácticos, colecciones de fotografías o pinturas o incluso revistas de antaño o colecciones hemerográficas que muchas veces son buscadas con fines científicos e históricos.

Así pues, Innovar en los servicios es la clave, y es lo habitual que suelen hacer muchas bibliotecas a la hora de consolidar un proceso nuevo luego de haber hecho la pertinente gestión del cambio, por ejemplo, la biblioteca de la Universidad de Duke en Carolina del Norte, Estados Unidos, tiene todos sus libros digitalizados puesto que los universitarios, tienen la opción de escanearlos, contribuyendo a la digitalización del acervo

mismo o algunos imprimen las páginas que necesitan sin el anticuado proceso de las fotocopias, esto permite un acceso abierto a la información y a sus colecciones generales.

Por ende, no es sólo el producto lo innovador, también lo debe ser la forma de ofrecerlo, no tendría ninguna utilidad un producto novedoso, desconocido y llamativo si el servicio no lo ofrece como útil y necesario para su usuario. Tal es el caso de los maletines viajeros, que son parte del proceso de extensión de la biblioteca y que se ofrecen a docentes, talleristas y en algunos casos a familias interesadas en promover actitudes lectoras en sus hogares, a veces en los clubes de lectura, los cafés literarios, las tertulias, la invitación a que traigan fotografías de tiempos atrás hace posible que los usuarios se sientan identificados con un aspecto en particular de su biblioteca y se sientan motivados a asistir a ella.

Como se ha reiterado en el desarrollo de esta monografía, la relación con el usuario es clave, lo es más si a esta relación se le incorporan las redes sociales, el contenido multimedia, entre otros, dicha relación se revoluciona y pasa a ser directa o indirecta. Algunas bibliotecas como el caso de la Biblioteca de Jalisco en México, produjo un vídeo institucional que subió a la plataforma de YouTube en el que resume la historia, misión, visión y funciones de su biblioteca, informando al usuario desde la comodidad de su casa o la inmediatez de su celular. Así poco a poco varios establecimientos han integrado las redes sociales, originando nuevas formas de relacionarse con el usuario a través de grupos en Facebook, temas con etiquetas en twitter, visitas en Instagram que registran la ubicación de sus usuarios, entre otras tantas alternativas que cuentan una historia de cercanía e identidad, de lo que significa su biblioteca para ellos en su idiosincrasia y subjetividad.

Como último rasgo, la innovación en los procesos de gestión consiste en pensar en el cómo hace las cosas la biblioteca para optimizar la gestión y mejorar el servicio que brinda a sus usuarios. Normalmente este aspecto de su gestión es el menos notable, sólo se percibe una vez se obtienen los resultados favorables de un proceso, por poner una situación en explicación, la típica encuesta de satisfacción es aquella que se envía por correo electrónico a los usuarios para que expresen qué tan satisfechos se encuentran con

los servicios de la biblioteca, pero sería interesante aplicar un proceso llamado “cliente oculto”, que trata de que un evaluador potencial se hace pasar por cliente y desde el conocimiento y la experiencia que tenga al acceder, solicitar y relacionarse con el personal, pueda dar una apreciación más profunda y certera (Riaza, 2014).

Situación de las Bibliotecas Públicas: Aportes Nacionales e Internacionales

Según el Manifiesto UNESCO/IFLA, (1991): “la biblioteca pública será en un principio gratuita, estando bajo la responsabilidad de las autoridades locales y nacionales. Debe estar regida por una legislación específica y financiada por las autoridades nacionales y locales. Siendo componente social de toda estrategia a largo plazo de cultura, información, alfabetización y educación” Partiendo de aquí, se supondría que las bibliotecas no tienen problemas de financiación, ya que están contempladas como responsabilidad del estado para la formación de ciudadanos, cosa que contrasta con la realidad y que sorprende a los usuarios que reclaman servicios que, por falta de recursos no se prestan.

En Colombia, y cumpliendo con las directrices de la UNESCO, se cuenta con una muy joven Ley de Bibliotecas, la Ley 1379 de 15 de Enero del 2010: “Por la cual se organiza la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y se dictan otras disposiciones”, en ella se reglamenta la conformación de la Red de Bibliotecas Públicas, se entregan directrices para su funcionamiento y el de las bibliotecas públicas adscritas, se establecen las fuentes de financiación y la prestación de servicios básicos y complementarios.

Aún con estas directrices, las bibliotecas se encuentran viviendo de favores; así como las personas llevan sus viejos libros, dañados, deshojados y desactualizados a la biblioteca con la idea de que allá deben estar. Por otro lado, los dirigentes consideran que una biblioteca no necesita de muchos recursos, que allí es el depósito de libros, y que solo se necesita de alguien, no importa su experiencia, profesión o vocación, que los cuide.

En esto, la legislación se queda corta, pues no menciona la responsabilidad de las administraciones locales en garantizar que en las bibliotecas públicas municipales existan bibliotecarios formados, con un perfil determinado, punto del cual se aprovechan, especialmente en los inicios de mandatos políticos, para enviar a la biblioteca a quien les hizo el favor o trabajó en su campaña, y aún peor, llegando a mantener a un bibliotecario por tres, o seis meses para luego darle el puesto a otro y saldar todos sus favores adeudados. (Arciniegas, 2015).

La biblioteca pública, para cumplir sus funciones de forma satisfactoria, debe poseer recursos apropiados, no sólo a su creación, sino también con continuidad, para que pueda sostener y mejorar servicios que cubran las necesidades de la comunidad local. Es decir, que debe facilitar materiales en todos los formatos, actualizados periódicamente para satisfacer así las necesidades cambiantes de grupos y personas, con publicaciones recientes y de repuesto. Asimismo, debe disponer de una cantidad adecuada de personal formado adecuadamente y de una financiación que permita realizar cualquier tipo de prestación de servicios que se necesite para desempeñar su papel esencial en la comunidad. (IFLA/UNESCO, 2001)

Financiación y Gestión de Recursos

Para iniciar una gestión de recursos primero se deben identificar las fuentes con las que se cuenta; estas fuentes pueden ser: directas, indirectas y complementarias.

Las Fuentes Directas

Comprenden los recursos que se asignan por el estado como:

- Estampilla Procultura, creada por cada municipio, de ésta se debe destinar no menos del 10 % del recaudo anual para la biblioteca

- Sistema General de Participaciones: son los recursos que la Nación transfiere por ley, de los cuales el 6 % son de destinación específica para la Cultura, parte de estos recursos de libre inversión y destinación por lo que también se deben utilizar para las bibliotecas. En este sistema también están previstos los recursos de COMPES para la primera infancia, y una de sus líneas de inversión es para las salas infantiles de las bibliotecas.
- Impuesto al Consumo de la Telefonía Móvil, a través del cual se fortalecen los museos, archivos y Bibliotecas.
- Sistema General De Regalías (Acto legislativo 05 de 2011): Con la reforma a las regalías los proyectos de inversión relacionados con las bibliotecas públicas pueden ser financiados con los fondos de este sistema, pudiendo ser presentados proyectos a los fondos de Regalías Directas, los Fondos Regionales y el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Recursos propios del municipio, al ser las bibliotecas proyectos estratégicos para el desarrollo de las comunidades, las administraciones municipales pueden destinar recursos propios para mejorarlas y generar un mayor impacto.

Fuentes indirectas.

- Ministerio de Cultura, a través del Programa Nacional de Concertación Cultural, con el cual se pueden fortalecer proyectos de promoción de lectura y escritura.
- Becas del Programa Nacional de estímulos, que permite fortalecer, desarrollar e innovar los servicios bibliotecarios.

- El Plan Nacional de Lectura y Escritura, a través del cual se reciben beneficios de infraestructura, formación y promoción.

Fuentes complementarias.

Se debe identificar cada oportunidad de financiación, fortaleciendo la apropiación de las bibliotecas por parte de los administradores locales para destinar los recursos necesarios, de esta forma, las bibliotecas redundarán en desarrollo, bienestar y conocimiento para todos.

Ley 1379 de enero 15 de 2010 en su artículo 40, incentiva la donación del sector privado en beneficio de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y de la Biblioteca Nacional, en esta se insta a las donaciones a las bibliotecas públicas ya sean dichas donaciones para la construcción, dotación o mantenimiento, con lo que las personas jurídicas obligadas al pago de impuesto sobre la renta por cualquier tipo de actividad económica tendrán derecho a reducir el ciento por ciento del valor real donado para efectos de calcular el impuesto sobre la renta a su cargo correspondiente al periodo gravable en que se realice la donación.

Además de esto, la ley hace la salvedad sobre la gratuidad de los servicios básicos, y la regulación de los costos de los servicios complementarios, instando a su vez en la comercialización de bienes y servicios, siempre que no se vean perjudicados los servicios básicos, de forma que las bibliotecas tengan autonomía en la gestión de recursos para financiar sus propios proyectos.

Es en ésta búsqueda de recursos y de nuevos servicios, donde surgen conceptos como creatividad y la innovación, porque se hace necesario tener claridad en ellos; a saber, la creatividad se reconoce como la técnica para resolver problemas, y ella se aplica a cualquier actividad humana (Martínez, 1991) lo que se complementa con la afirmación de Gallo (2008) “la creatividad no es lo mismo que innovación, pues la segunda ocurre cuando la primera se aplica a la realización de un producto o un servicio, de tal forma que

también podríamos decir que la innovación es el resultado de la creatividad aplicada a un producto o servicio, cambiándolo de forma completa o creando uno nuevo”.

Para finalizar, este apartado y contraste de autores, teorías, supuestos, experiencias y bibliografías junto con la apreciación personal de la investigadora se procede a dar una breve visión del panorama internacional en el que se encuentran las bibliotecas públicas. (Gómez-Hernández, 2007) realizó una investigación sobre la alfabetización digital en bibliotecas públicas, y aunque no fue el tema central de su estudio, de ahí se desglosó una serie de sucesos que diagnostican la situación de las bibliotecas públicas en España y que según el autor se aplican al panorama internacional de estos centros del saber.

Entre los aspectos generales la falta de financiación parece ser un patrón común en todas las bibliotecas públicas del mundo, porque no hay recursos económicos, dotación, infraestructura y personal calificado para enfrentar los roles y retos exigidos por manifiestos de organizaciones internacionales que declaran la importancia de las bibliotecas omitiendo las complejas circunstancias en las que viven la mayoría de sus establecimientos.

Además, no existe conciencia de las autoridades territoriales de la relevancia de aunar esfuerzos y buscar presupuestos para la inversión y promoción de cultura a través del arte y el conocimiento que representan las bibliotecas. En cuanto de los profesionales que prestan sus servicios en las bibliotecas públicas, no hay sinergia entre un equipo de trabajo, pues predominan actitudes individualistas y no existen consensos sobre el manejo de públicos o metodologías colectivas para aplicar en el momento de orientar a sus usuarios, especialmente cuando se trata de temas que conciernen la apropiación de las nuevas tecnologías. Así mismo, por temas políticos las personas que encargan no siempre son las más capacitadas, hace falta más formación a públicos, porque se evidencia pocas nociones en orientar a los usuarios, lo cual es un grave error cuando se trata con público que está en pleno proceso de aprendizaje.

Ante la cruda realidad que viven la mayoría de bibliotecas públicas en el mundo se plantea una agenda (Gómez-Hernández, 2007) que promueva la concientización sobre la importancia de estos centros culturales, entre autoridades locales, nacionales y regionales,

especialmente aquellas organizaciones que son directamente responsables de aspectos como la educación y la cultura de una región. Mejorar la colaboración entre los miembros de la organización implicando aquellos recursos humanos en todas las necesidades de la población; establecer evidencias y medidas de impacto en el que a través de cifras las bibliotecas puedan demostrar su contribución a los procesos de aprendizaje de la población.

De esta manera, se concluye este apartado sobre los autores, los contextos y la situación actual de las bibliotecas públicas en Colombia y en el mundo, que a grandes rasgos permite concluir que los recursos y financiación son los obstáculos más frecuentes, sin embargo cuando se habla de innovación los expertos coinciden que no necesariamente se trata de contar con los equipos tecnológicos y desarrollar procesos que sólo tengan que ver con este índole, sino todo lo contrario apostarle a la creatividad, la gestión del cambio, la transformación de valores en su cultura organizacional y darle poder a una idea que bien fundamentada podría ser un caso de éxito en innovación en bibliotecas públicas.

Resultados

Las Bibliotecas Públicas, Servicios Tradicionales y Nuevos servicios

En primer lugar, se sentará claridad en cuanto a los servicios tradicionales y los nuevos servicios que prestan las bibliotecas; el manifiesto UNESCO/IFLA (1994) en favor de las bibliotecas públicas enuncia los objetivos relacionados con la información, la educación y la cultura con los que deben ser articulados los servicios que presta la biblioteca Pública:

- Crear y consolidar el hábito de la lectura en los primeros años.
- Prestar apoyo al autoeducación y la educación formal de todos los niveles.
- Brindar posibilidades para un desarrollo personal creativo.
- Estimular la imaginación y creatividad de niños y jóvenes.
- Sensibilizar respecto del patrimonio cultural y el aprecio de las artes y las innovaciones y logros científicos.
- Facilitar el acceso a la expresión cultural de todas las artes del espectáculo.
- Fomentar el diálogo intercultural y favorecer la diversidad cultural.
- Prestar apoyo a la tradición oral.
- Garantizar a todos los ciudadanos el acceso a la información comunitaria.
- Prestar servicios adecuados de información a empresas, asociaciones y agrupaciones.
- Contribuir al mejoramiento de la capacidad de información y de las nociones básicas de informática.
- Prestar apoyo a las actividades y programas de alfabetización destinadas a todos los grupos de edad, participar en ellas y, de ser necesario, iniciarlas.

Estos objetivos se alejan considerablemente de la imagen instaurada de biblioteca como lugar de uso exclusivo para el resguardo de libros y se acerca más la concepción de una biblioteca moderna, abierta, para las comunidades, como lo manifiesta Oyarzun (2016)

Las bibliotecas, especialmente las públicas son lugares de transformación donde la comunidad cambia y mejora su calidad de vida. Son espacios de experimentación, de los sentidos, en un concepto amplio: Laboratorios para las sensaciones, una oportunidad para leer, escribir, cocinar, olfatear y comer, un lugar para escuchar y también para cantar, una ventana al asombro dónde crear comunidad. Son y deben ser, el lugar donde la democracia adquiere su real sentido y se despliega, donde encontramos diversidad de procedencias, de intereses y de acervos culturales, donde las personas entran en contacto con la cultura en su sentido más extenso y profundo.

En auxilio de los bibliotecarios confundidos entre el propósito de las bibliotecas y el gran alcance de las mismas, la Ley 1379 de 15 de Enero del 2010, enuncia como punto de partida los servicios, sentando dos tipos: los básicos y los complementarios:

Los servicios básicos, son los servicios bibliotecarios de consulta, préstamo externo, referencia, formación de usuarios, servicio de información local, programación cultural propia de la biblioteca, servicios de extensión a la comunidad, acceso a internet, promoción de lectura y alfabetización digital, así como los demás que reglamente el Ministerio de Cultura. Los servicios complementarios, son entre otros los de reprografía con sujeción a la ley de derechos de autor, casilleros, cafeterías, librerías y en general los que no estén calificados como servicios básicos.

Si bien, el contar con unos servicios básicos orienta el quehacer de las bibliotecas, no existen unos parámetros rígidos para la forma en que éstos se presten, pues más que necesidad es obligación implementar estrategias que permiten innovar aún en la prestación de un servicio básico, garantizando que estos sea lo más eficientes y pertinentes posibles.

Así, con el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, muchas bibliotecas prestan servicios que incluyen el uso de elementos tecnológicos, tales como el préstamo o consulta de información en soportes digitales como lectores electrónicos, tabletas, computadores portátiles, proyecciones en video beam, tableros digitales, equipos

para reproducir audio, video, consulta en terminales remotas, a través de páginas web y repositorios digitales y un sin número de otros servicios que la tecnología facilita.

Pero más allá de la dependencia de las TIC, existen servicios que se han generado como respuesta a una necesidad y que se apartan de lo convencional, éstos son los servicios verdaderamente innovadores, aquellos que no dependen plenamente de las tecnologías, sino que se desplazan hacia las personas, la conformación y el crecimiento de redes y el fortalecimiento de vínculos e interacciones. (Lozano-Díaz, 2008)

De nada valdría dotar con tecnologías nuestras bibliotecas si a ellas sólo asisten los niños a jugar videojuegos, o juegos en línea, o jóvenes movidos por el único interés de entrar a redes sociales, quedando el servicio en el mero “aprovechamiento del tiempo libre” o de ocio, como ocurre actualmente en muchas bibliotecas de Colombia, donde la dotación TIC, encontró a bibliotecarios desprevenidos y sin formación. Cosa que afortunadamente se está resolviendo con la entrega de estrategias y cajas de herramientas diseñadas para aprovechar estos recursos e involucrar a toda la comunidad.

Para solucionar esta problemática se necesita de los propios usuarios, para conocer y dar respuestas eficientes y eficaces a sus necesidades:

“Se debe aspirar a cooperar y colaborar con los usuarios y que sean ellos los que hagan llegar sus opiniones, evaluaciones y gustos a la biblioteca pública(...) les necesitamos a ellos y a todos los agentes culturales y sociales de nuestra comunidad para programar conjuntamente actividades diversificadas para diferentes segmentos y necesidades, actividades atractivas para todos y compartiendo recursos” (Lozano, 2010).

Es aquí donde los administradores de bibliotecas y los bibliotecarios deben hacer uso de la creatividad al aplicar estrategias de mercadeo como lo hacen las demás empresas que prestan servicios, para así llegar a la tan anhelada innovación. Como se ha reiterado continuamente en esta investigación, la sola tecnología no es sinónimo de innovación, no

sirven de nada equipos de última generación si los bibliotecarios no están preparados para orientar a sus usuarios y mucho menos entienden aquellos equipos que les son entregados. Así pues, surge la necesidad de crear estrategias, desarrollar ideas creativas, proyectos de formación continua al personal de la biblioteca y concebir la biblioteca como una institución que va mucho más allá del préstamo de libros, pues sólo asumiéndola como una organización se pueden gestar cambios desde su cultura organizacional, aplicando estrategias de comunicación y sobre todo desapareciendo esa mentalidad resistente al cambio.

Ahora bien, se hablará de esos servicios innovadores con los que cuentan algunas bibliotecas en el mundo y de los cuáles la mayoría están gestando para no quedarse atrás, no porque simplemente deseen hacer competencia y estar a la vanguardia, más bien por atraer a usuarios potenciales, que sientan estos lugares como un segundo hogar con infinidad de posibilidades de crear conocimiento.

Cambios que van desde la formación del profesional hasta la infraestructura de la biblioteca son claves cuando de innovación se habla, desde una perspectiva tradicional y ausente de significado la biblioteca puede ser considerada una bodega de libros o un edificio que guarda libros, sin embargo, en algunos países esta noción ha desaparecido integrando la arquitectura del espacio con el factor diferenciador de su organización.

Otro tema que algunos debaten es el silencio sepulcral característico de las bibliotecas, donde el silencio es una cualidad reinante y quien haga ruido recibe una sanción en miradas colectivas, esta condición en el pasado producía que muchas personas se alejaran de las bibliotecas, que las consideraran solo aptas para elitistas, no obstante, este panorama ha cambiado porque las bibliotecas proporcionan encuentros, debates, por ello el silencio solo es condición en ciertas salas de lectura, pero ahora es común escuchar niños reír en la sala infantil o ludoteca por la lectura en voz alta que están compartiendo, escuchar a jóvenes reír en voz alta por la película que están pasando en el aula de audiovisuales o compartir múltiples diálogos con personas que asisten a una muestra artística.

Si se quiere motivar a las personas a que visiten su biblioteca pública más cercana es pertinente abrir la mente a nuevas ideas, por ejemplo, prohibir el celular y regañar a un usuario que no hace silencio solo espantarán cada vez más a los asistentes, puesto que ahora muchas organizaciones culturales desarrollan aplicaciones o es a través de las redes sociales que interactúan con su comunidad de impacto, y respecto al silencio, para todo tipo de construcción epistemológica la comunicación es una herramienta imprescindible.

Volviendo al tema de la articulación infraestructura-razón social de la biblioteca en algunos países, la arquitectura y diseño interior hacen parte de esa noción de nuevos servicios, por mencionar algunos: la Biblioteca Pública de Seattle en Estados Unidos, tiene cinco pisos donde cada planta tiene su propio contenido y recursos necesarios para desarrollarlo, diferenciando así lugares de lectura, de trabajo en grupo o realización de actividades sociales; la Biblioteca Real Danesa, mejor conocida como “Diamante Negro”, tiene forma de cubo recubierto de negro que refleja el exterior, cuenta además con una sala de conciertos y terraza; la Biblioteca de Giesel en la Universidad de San Diego, también en Estados Unidos, ostenta su morfología arquitectónica con forma de árbol y desde su sala de lectura se contempla aquella naturaleza que resulta atractiva para sus visitantes; aquella Biblioteca tan antigua y tan idolatrada por filósofos griegos e intelectuales fue la Biblioteca de Alejandría, por ello en honor a aquel recinto desaparecido en Egipto se edificó otra biblioteca con forma de un círculo representando la idea de la unidad del conocimiento; y en última instancia como un claro ejemplo de infraestructura como servicio está la Biblioteca Pública del Delft en Holanda, cuyo diseño se constituye de colores brillantes y su interior cuenta con cómodos espacios para jugar videojuegos, leer, encontrarse con amigos, tomar un café y además cuenta con la tecnología necesaria para enviar un mensaje al celular de sus usuarios dependiendo del lugar donde se encuentren (Riaza, 2014).

Con los anteriores ejemplos de bibliotecas en el mundo que integran su arquitectura con la infinidad de posibilidades que ofrecen a sus usuarios, se encuentra una coherencia y un diálogo entre los espacios y la oferta de servicios que tienen para quienes llegan a sus estructuras, es ahí cuando la importancia de factores como la señalética son esenciales para ubicar al visitante en el sitio de preferencia, puesto que si el espacio no coincide con los

servicios que ofrece dicha confusión será percibida por el público externo alejándolo aún más.

Otro servicio ocurre cuando hay bibliotecas en cualquier sitio, es decir, en zonas rurales o barrios de invasión, muchos espacios se adaptan para crear bibliotecas como el caso de biblioburros, caballos o burros cargados con libros; bibliorueda, que puede ser un carro o camión con espacios para llevar libros y la experiencia de la biblioteca a cualquier sitio o incluso estaciones de metro o parques con pequeños cubículos y estanterías que contienen libros invitando a la lectura en todo tipo de espacio. Dichas estrategias se han intentado implementar en Colombia, pero desafortunadamente la cultura del ciudadano no permite la duración de este servicio, por ejemplo, hubo un tiempo en el que en las estaciones de Trasmilenio de Bogotá incorporaron cubículos con libros gratis invitando a la gente a leerlos en el trayecto y dejarlos en la próxima estación a la que llegaran, esta política fracasó porque las personas se llevaban los libros a sus casas y olvidaban entregarlos.

No obstante, en barrios con condiciones sociales bajas se han creado bibliocasas, casas normales que sus dueños y habitantes han convertido en bibliotecas y espacios abiertos a sus vecinos que en la mayoría de los casos son niños, que llegan a ellas buscando consultas o tareas, porque no toda la población tiene acceso a internet como se creen algunos directivos de organizaciones y mandatarios públicos. La idea central es promocionar la lectura como una actividad tan cotidiana como respirar, por ello se busca que espacios urbanos se adapten como bibliotecas intangibles, como el caso del Bibliometro en Madrid, España o proyectos en los incentivan el uso de la bicicleta como transporte público y los libros en diversas estaciones son acompañantes y animadores de estas iniciativas.

En ese compendio de servicios novedosos articulados con ideas innovadoras aparecen también bibliotecas sin libros físicos, por el uso masivo de libros electrónicos se incorporan nuevos soportes a las bibliotecas tradicionales. Sucede muchas veces que no todo el acceso a la información es completamente abierto, por ende, algunas bibliotecas tienen dentro de sus servicios préstamos de libros electrónicos para leer en sus dispositivos. La pionera en este campo fue la Biblioteca de la Universidad de Texas en San Antonio, Estados Unidos, pues desde el año 2010 pone a disposición de todos sus estudiantes, todos sus recursos en

formatos digital y dichas instalaciones están dispuestas para tal acción, porque posee computadores, impresoras, escáner y pantallas LCD de gran tamaño (Riaza, 2014). Este fenómeno en su mayoría, ha sido adaptado por bibliotecas universitarias de Norteamérica, pues ha realizado una transición del papel al formato digital.

En algunos lugares del mundo no hay ni libros ni bibliotecas, lo físico se ha mudado a la realidad digital, es común que la gente pase más tiempo en sus ordenadores, frente a sus dispositivos móviles y en redes sociales. Por este motivo, en vez de que las nuevas vanguardias alejen a las personas de las bibliotecas se renuevan los servicios integrando la realidad digital en su oferta. Una muestra de ello sucede en Austria, que posee un lugar físico con biblioteca virtual en la ciudad de Klagenfurt, sede del Festival de Literatura de lengua alemana que carece de un edificio para biblioteca pública, por este motivo y para solventar esta situación se realizó un proyecto en el que se distribuyeron por toda la ciudad códigos QR y etiquetas NFC, en las que los habitantes de la ciudad pueden descargar libros electrónicos libres de derechos de autor de forma gratuita. De esta manera muchas organizaciones han replicado la iniciativa, como el caso del Proyecto Gutenberg, creado en 1971 para construir la primera biblioteca electrónica de libros de dominio público; así mismo la Biblioteca Digital Mundial, con el apoyo de las Naciones Unidas, tiene a disposición pública a documentos históricos, accesibles por idioma, lugar o periodo histórico, entre otros.

Análogamente, la forma de clasificar y catalogar los libros ha cambiado, si hoy día se pide a un joven o niño que busque un libro, lo primero que preguntará es donde se encuentra un ordenador o pantalla táctil que facilite su búsqueda, puesto que ya se pasó de catalogar los libros con signaturas, cintas y franjas de colores a catalogarlos de manera virtual mediante códigos de barras. Fue alrededor de la segunda mitad del siglo XX, que se incorporó el uso de ordenadores en las bibliotecas, una de esas primeras medidas de implantación fueron los Sistemas Informáticos de Gestión de Biblioteca (SIGB), que consistía en una aplicación informática utilizada en computadores portátiles que contenía el catálogo de la biblioteca con la información de sus ejemplares o la circulación de los mismos a través del préstamo (Riaza, 2014).

No obstante, el servicio verdaderamente se transforma cuando aparecen avances y colaboración entre bibliotecas, por ejemplo en Colombia la Biblioteca Luis Ángel Arango en Bogotá, mantiene una red con las bibliotecas del Área Cultural del Banco de la República, el usuario puede solicitar el libro desde la comodidad de su casa, a través de su plataforma virtual, y si por ejemplo el libro que necesita no está en Bogotá, puede pedir el ejemplar que se encuentra en otra ciudad, que de igual manera llegará a su lugar de residencia. También es cercana la transformación de la comunicación entre usuario y bibliotecario, puesto que el correo electrónico es el medio por el que le notifica la solicitud y llegada del material bibliográfico y las listas de distribución de los mismos.

En el caso de bibliotecas universitarias y de estas áreas culturales otro servicio particular que comprende la investigación de sus estudiantes o ciudadanos, es la oferta de herramientas que permiten búsquedas en bases de datos o repositorios de universidades de diferentes partes del mundo, otorgando este servicio solo a usuarios afiliados al sistema o a la universidad.

Un servicio que al mismo tiempo puede ser una estrategia de marketing son las redes sociales que presentan infinitas oportunidades para todo tipo de plataformas, desde contenidos multimedia hasta una relación más cercana con el usuario, informándolo precisamente de otros servicios de la biblioteca, que tal cual como lo expresaba el manifiesto de la UNESCO, se entiende una biblioteca como un lugar donde el conocimiento se crea y se despliega la imaginación.

Actualmente la biblioteca en muchas ciudades colombianas significa un órgano más de las entidades públicas que promueven el arte y la cultura, aquí ya no es sólo la promoción de lectura la actividad primordial, si no diversidad de opciones para todo tipo de público, desde espacios y presentaciones dedicadas a niños, hasta conciertos, muestras audiovisuales, cineforos, clubs de debates, café literarios, incluso hasta es centro para concentración de movimientos juveniles con objetivos que articulan el arte con lo social.

Todo este conglomerado de eventos, reuniones y fechas importantes se difunden a través de las redes sociales de múltiples formas, por ejemplo, facebook permite ubicar todo un portfolio de servicios, desde la página web de la institución, una sinopsis sobre su historia, un corto vídeo de portada con información esencial, galerías fotográficas de las actividades, y creación de los eventos que se darán en el circuito cultural en el que esté envuelto la biblioteca, como también la sección de mensajes está dispuesta para responder las inquietudes de los usuarios.

Instagram es una red social que tiene bastante acogida en la actualidad, especialmente porque para muchas empresas funciona como un catálogo de ventas incluso con más auge que los procesos de compra de las mismas páginas web o tiendas físicas. Las personas que deseen conocer un lugar, observar los contenidos de su artista favorito o ver la ropa de preferencia acuden a Instagram para obtener un primer vistazo de la empresa buscada, algo así pasa con las bibliotecas que tienen cuentas en esta red social, las personas se toman una fotografía en este lugar, la suben, registran la ubicación y al mismo tiempo la biblioteca desde su cuenta puede hacer transmisiones en vivo de sus eventos o subir fotografías con una duración de 24 horas sobre algún dato o expectativa en especial, dependiendo de la campaña que esté trabajando.

Desde aspectos generales las bibliotecas están usando las redes sociales con finalidades como noticias de actualidad de la biblioteca; alguna actividad que se realizará ese día; incorporación de novedades en su catálogo de libros; difusión de servicios que ofrecen a la comunidad; recursos e información de interés para los colectivos, ofertas de empleo y hasta cómo realizar trámites en sus dependencias; noticias generales sobre literatura y cultura, o sobre eventos del circuito cultural de una misma región; encuentros virtuales con autores, y clubs de lectura sobre libros (Riaza, 2014).

El desarrollo de aplicaciones móviles también constituye otra novedad en los servicios de las bibliotecas públicas, así pues, se pueden encontrar múltiples opciones, como el catálogo completo de libros gracias a un buscador basado en etiquetas, dando clic en su portada y a su vez conociendo la sinopsis del mismo, entre otras funcionalidades. Uno de los casos a resaltar es una aplicación hecha por la Universidad de Salamanca, en España

conocida como Biblio USAL, “desde cualquier dispositivo móvil se puede consultar el catálogo con información de la disponibilidad y ubicación de las obras por áreas privadas para facilitar las renovaciones y reservas, a su vez localiza las bibliotecas de la universidad, con horarios, servicios, conectando así las redes sociales proporcionando noticias e información de interés para el usuario” (Riaza, 2014).

Otra vanguardia en la difusión de los servicios es la realidad aumentada, no muy usada por todas las organizaciones bibliotecarias, pues consiste en la visualización a través de cualquier tipo de dispositivo en tiempo real de un espacio, como si se estuviera caminando por el mismo, pero sin estar allí, todo gracias al internet y la conexión que el móvil le facilita al sujeto. En Colombia el Ministerio de Cultura desarrolló en el año 2011 un proyecto conocido como “Geoposicionamiento de Bibliotecas” creando una capa de realidad aumentada con información relativa a las 8.200 bibliotecas públicas, este sistema aporta datos básicos como dirección, correo electrónico, horarios de atención, teléfono, re direccionando a su web principal y utilizando vídeos como recursos de ilustración.

Como se evidenció en este primer capítulo de resultados las bibliotecas siguen conservando sus servicios tradicionales, como el préstamo de libros, y salas de lectura para la comunidad, sin embargo, de acuerdo con el manifiesto de la UNESCO, las bibliotecas ofrecen diversidad de espacios para todo tipo de público en donde el arte y la cultura son el eje fundamental de sus acciones, no obstante cada biblioteca tiene un factor diferenciador y entre sus servicios además de la promoción de lectura se pueden encontrar proyectos o estrategias que incentivan a la conservación del patrimonio, la apropiación de temas de interés general como derechos humanos, alfabetización tecnológica, incluso un carácter educativo y pedagógico como formación a públicos en temas artísticos y a docentes en atención a personas con condiciones especiales.

Durante este capítulo se evidenció la incorporación de innovaciones tecnológicas que aportan un valor agregado a los servicios, es decir, potencializan y adaptan la diversidad de servicios acordes al lenguaje digital que maneja la sociedad del siglo XXI, facilitando el acceso al conocimiento, renovando la relación usuario/bibliotecario y convirtiendo las

bibliotecas no un espacio que se extingue con la aparición de las TIC'S como muchos creían, sino todo lo opuesto: un lugar que aprovecha los recursos y herramientas que el medio le ofrece para ser un espacio cálido y ameno para sus asistentes, invitándolos abrir la mente al saber y crear nuevas posibilidades de cambio y progreso para su región o país.

Experiencias Innovadoras en Colombia y otros países

Compartir experiencias, indagar sobre nuevas prácticas, conocer casos de éxitos y hacer réplicas de los mismos o en tono más romántico intercambiar subjetividades con otras personas e identificarse con ellas y sentir que están viviendo las mismas dificultades, suele ser una sensación tranquilizadora, de ahí la razón de que este segundo capítulo, esté dedicado a una recopilación de experiencias nacionales e internacionales donde la innovación ha dado un valor agregado al funcionamiento de las bibliotecas públicas y así mismo tenido un impacto social en distintos sectores de la población.

A nivel internacional existe el premio a la Innovación en Bibliotecas Públicas EIFL, (Electronic Information for Libraries) está dirigido a las bibliotecas públicas o comunitarias de países en vía de desarrollo que con sus servicios mejoran localidad de vida de sus usuarios. Este premio entrega un estímulo de 1.500 dólares estadounidenses y la promoción y publicación de los logros del ganador en los canales social media de la entidad organizadora; los temas que hacen merecedoras a las bibliotecas de este estímulo responden a necesidades como:

- Bienestar económico y empleo.
- Ganadería y agricultura sostenible.
- Salud pública e higiene.
- Inclusión digital.
- Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y niñas.
- Educación para todos.
- Cambio climático y otros problemas que afectan el medioambiente.

En Colombia bibliotecas públicas han recibido variedad de estímulos porque sus acciones se encaminan al beneficio de su comunidad, como es el caso de la Biblioteca Pública Kankuaka, ubicada en el César, puesto que en el año 2015 recibió un premio en la categoría de bibliotecas pequeñas por su “estrecho vínculo con el proceso de identidad cultural de la etnia Kankuaka, por generar espacios de diálogos entre personas mayores y niños para fortalecer su comprensión frente a sus raíces históricas” . (Redacción El Heraldo, 2015).

Lo valioso de esta experiencia tiene que ver con la importancia de reconocer su territorio, la recuperación de su lengua nativa y transmisión de sus saberes populares relacionados con su concepción indígena del universo, en particular porque son los niños quienes lideran estos procesos, y para ellos su biblioteca es casi un espacio sagrado. Esta biblioteca innovadora lleva el nombre Kankuaka, porque es una palabra en su lengua que traduce en español “lugar donde se guarda, se crea y se recrea el conocimiento”.

En Medellín, la Biblioteca Pública Fernando Gómez Martínez fue fundada en el año de 1990, en un barrio de la capital antioqueña; sus objetivos misionales son revindicar la diversidad cultural e integrar a los ciudadanos al beneficio de una constante mejora de su calidad de vida, razón por la cual se considera un espacio cultural, incluyente, equitativo y deliberativo. Cuenta además con dos premios que le han valido reconocimiento a nivel nacional e internacional; en el año 2013 se ganó el Premio EIFL Public Library Innovation Award, gracias a su propuesta de inclusión social con población en condición de discapacidad, por su programa “Otras formas de leer y escribir” (EIFL , 2013). Dicho programa consiste en la inclusión digital de personas con condiciones especiales cognitivas, basado en una alfabetización y enseñanza del uso de nuevas tecnologías que beneficie y mejore la calidad de vida de esta población, esa misma inclusión la hizo ganadora del Premio Reina Sofía de Accesibilidad Universal a los Municipios en España, en el año 2012, por esa misión de integrar e incluir todo tipo

de población en espacios educativos, de ocio, buena inversión del tiempo libre y las tecnologías de la información.

Siguiendo con la geografía antioqueña es innegable que Medellín ha tenido trascendencia y ha demostrado el gran apoyo de sus autoridades locales, entidades públicas y sentido de pertenencia de sus habitantes respecto a la importancia y valor emocional de las bibliotecas públicas para el desarrollo de su sociedad. Un ejemplo de ello es la biblioteca de San Javier, del sector la Loma, uno de los más vulnerables de Medellín, pues logró que su comunidad, con la ayuda de herramientas tic, visibilizara su región y la ubicara geográficamente en los planos, ya que no aparecían referencias de su localización en ningún mapa. Su proyecto de mapeo benefició a más de 25 mil personas que habitan este sector de la ciudad, que en años anteriores reflejaba el evidente abandono por la administración pública de Medellín, pues para llegar a esta comunidad solo se podía ingresar a pie, porque no contaba con servicio de transporte público, lo sorprendente para muchos es que este barrio se había fundado desde el año 1971 y duró más de treinta años en el anonimato para el país, pues no se reconocía ningún lugar en el mapa.

Los bibliotecarios encontraron la solución a esta problemática transformando y apropiando a la comunidad de su concepto de mapeo, fue así como iniciaron un proceso en el que cada habitante decidió crear sus propias cartografías de su vecindario. Entonces los 400 residentes de San Javier de la Loma se integraron a este proyecto empezaron a hacer memoria, a tomar fotos y escribir historias día tras día sobre la experiencia en el proceso de mapeo. Los nuevos mapas fueron subidos a internet y los habitantes los actualizan constantemente reflejando los cambios que han tenido sus locaciones.

Nunca antes ningún lugar de Medellín había sido mapeado tan detalladamente como el caso de San Javier de la Loma, pues contiene fotografías y descripciones de las vías que llevan al acceso del barrio y lo comunican con el centro de la ciudad, señalando los supermercados, iglesias, centros educativos, farmacias, fábricas y sitios de interés religioso y cultural. Este mapeo tiene acceso abierto y está compuesto por fotografías y

audios hechos por la misma gente del lugar ¿Cómo se logró capacitar esta comunidad en habilidades para un mapeo digital? Pues los bibliotecarios contactaron expertos en softwares de mapeo, quiénes enseñaron a la comunidad a manejarlos, empoderándolos cada vez más del asunto.

La Biblioteca Pública Oasis ubicada en Tolima utiliza la tecnología digital para enseñar a adolescentes y adultos sobre cómo leer y escribir los motiva a convertirse en ciudadanos comprometidos con el desarrollo de su comunidad. Esta necesidad de alfabetización surgió porque el último censo nacional reportó que gran parte de la población a la que pertenece esta biblioteca son personas iletradas con altas necesidades de alfabetización, por ello los bibliotecarios asumieron el reto pedagógico de instruirlos en nociones básicas de lectura y escritura, pero a través de la tecnología.

Este programa comenzó en el año 2014, las 160 mil personas del Tolima registradas en el censo como analfabetas, fue el detonante para que los bibliotecarios decidieran seguir indagando, encontrando que había 350 mil niños sin educación primaria y 165 mil adolescentes quienes no habían culminado sus estudios secundarios. Estas estadísticas señalaron claramente que se tenía que pensar en otras alternativas de educación, por ello este programa de alfabetización se tituló “Adultos Creciendo”.

Los primeros pasos que dio esta biblioteca fue diseñar una metodología completa, apta y atractiva para la población, por ello buscaron profesores especializados en didácticas de enseñanza de lectura y escritura y en matemáticas básicas. Las clases empezaron en el año 2014, el tema central era instruir a estas personas en nociones básicas para aprender a leer y escribir, y también en operaciones aritméticas, sin embargo, todo ese proceso pedagógico permitió gestar formación en liderazgo a sus estudiantes, abordando temas como el fomento de habilidades de participación en el gobierno local, conocimiento en derechos humanos, qué alternativas locales tomar cuando alguno de ellos es violado. Del mismo modo, se incluyeron nociones para entender el contexto económico local fortaleciendo las familias y su comunidad, destacando la relevancia de sus roles en la sociedad.

El proyecto fue extenso e intensivo, pues todos los líderes que completaron el curso recibieron 12 horas semanales de clase durante diez meses, se conformaron grupos de 20 personas entre los 14 y 80 años, tomando estas clases de seis de la tarde a diez de la noche, ya que era el único espacio disponible en sus agendas diarias, debido a que muchas de estas personas tenían obligaciones durante el día, como trabajos informales y responsabilidades en sus hogares.

El factor diferenciador de este proyecto consistió en que aprender también puede ser divertido pues las lecciones dadas combinaban clases magistrales, debates pedagógicos y el aprendizaje de la gramática y la escritura se practicaba a través de videojuegos; para la comprensión lectora y mejora de la misma se utilizaron karaokes, mientras las palabras que contenían las canciones se proyectaban a través de un videobeam. Para hacer las clases menos dogmáticas los viernes, se optaba por ver una película y hacer una conferencia o foro de discusión al respecto, al mismo tiempo que se recomendaban escuchar audio libros o radionovelas a las personas como tareas, para después socializar sus apreciaciones en clase.

Por otra parte, dentro de las experiencias internacionales se analizaron aquellas encontradas en países como España, México, Chile y Venezuela. Para el caso venezolano la innovación fue entendida en las bibliotecas universitarias de forma muy particular, gracias a que la Biblioteca Pedro Grases ubicada en Caracas, decidió apoyar los procesos de enseñanza e investigación de los estudiantes de la Universidad Metropolitana, así pues, desarrollaron una amplia oferta de productos y servicios orientados a “la formación de usuarios autónomos en los procesos de búsqueda, selección, decodificación y utilización ética de la información” (Parra, 2013).

Todo esto se logró modificando el pensum de algunas carreras, insertando así asignaturas de alfabetización digital, poniendo al servicio de la comunidad recursos de diversidad de formatos y con múltiples posibilidades de acceso. Por eso en el año 2006 se conformó un equipo liderado por la dirección de biblioteca, docentes universitarios y profesionales en bibliotecología quienes realizaron un diagnóstico sobre las necesidades

de información de los estudiantes, creando así el programa de Desarrollo de Competencias en el Uso de la Información. Su objetivo fue desarrollar en los miembros de la comunidad universitaria destrezas necesarias para facilitar el acceso a la información y manejo de contenidos, teniendo como apoyo tecnología de última generación.

Para lograr el objetivo se realizó una prueba piloto con tres talleres de iniciación denominados: introducción a la computación; proyecto emprendedor y trabajo final. Al evaluar los primeros resultados arrojados por esta prueba piloto la universidad decidió que estos talleres convertidos asignaturas, serían materias obligatorias en todas las carreras de la universidad, además como formación complementaria se imparten talleres sobre búsqueda de información en recursos electrónicos, especialmente a los docentes y estudiantes investigadores.

Durante los años 2010 y 2011 este programa tuvo varias modificaciones conforme a los resultados y expectativas de los estudiantes, y se rescató que gracias a este diseño y cambio en los planes de estudio los estudiantes encuentran en la tecnología un gran apoyo en sus investigaciones y suplementos para la creación del conocimiento, también la información tiende a democratizarse favoreciendo su acceso a todo tipo de población sin ningún tipo de restricción.

Ahora se abordará la experiencia de la Biblioteca Pública de Santiago de Chile cuya creación viene del gran proyecto Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos (DIBAM) cuyo objetivo misional es brindar un moderno y eficiente servicio a las personas que viven en la comunidad de la zona metropolitana de la capital chilena. Es una de las más grandes del país, y presta servicios innovadores con una amplia oferta cultural, se destaca que sus instalaciones tienen la capacidad y recursos de atender a la población insatisfecha de conocimiento, información, educación permanente, cultura y recreación con especial atención en aquella población cuyo acceso a los bienes culturales es bastante difícil (Jeréz, 2011).

La Biblioteca de Santiago es eje articulador de las redes de bibliotecas nacionales, como a su vez se vinculan a ella servicios innovadores como Dibamóviles, Bibliometro, BiblioRedes, etc. Su horario de atención incluye los fines de semana, además cuentan con colecciones audiovisuales, referencias digitales, servicios de novedades, salas con colecciones infantiles, juveniles, hemerotecas y por si fuera poco posee salas equipadas con computadores para capacitar a sus asistentes en tecnologías de la información y comunicación.

Un proyecto innovador son los Café Literarios, que se adapta incluso al diseño arquitectónico de las bibliotecas, pues se edifica un espacio en forma de cafetería que ofrece este servicio, acompañado de ventas de libros y lugares adecuados para la conversación y lectura tranquila de sus clientes. El primer café literario que se vio en la Red Nacional de Bibliotecas de Chile, fue en el año 2001, pero en esta ocasión se implantó uno en medio de un parque con más de 700 metros cuadrados y una colección aproximada de 20 mil libros, incluyen una sala infantil, estanterías abiertas, sala de lectura, un auditorio con una capacidad para 150 personas, diseñado con el motivo de eventos como lanzamientos de libros, charlas y seminarios que además contempla un equipo técnico y recursos audiovisuales. Entre sus servicios están, la cafetería que no podría faltar, porque de ahí surge su nombre, préstamos de libros a domicilio, también cuenta con una sección llamada Infocafé, que contiene diarios y revistas en la que se encuentran toldos y mesas perfectos para disfrutar una tarde o mañana de lectura.

La Biblioteca Viva, es un proyecto innovador del gobierno de Chile, porque es la primera biblioteca pública construida dentro de un centro comercial en Latinoamérica, nació en enero del 2003 en la sede Mall Plaza Vespucio. La ejecución de este proyecto fue concretada a través de un convenio entre la Fundación la Fuente y el centro comercial Mall Plaza, esta integración de las bibliotecas al centro comercial incluye además sala de teatro, museo y música.

Al ser un proyecto público dentro de una entidad privada ha logrado autofinanciarse gracias a la venta de algunos servicios, cursos o talleres y alianzas estratégicas con

empresas externas en el área de capacitación y otros convenios institucionales. Este modelo de biblioteca brinda la posibilidad de acceder a materiales de lectura, expresiones culturales, y espacios abiertos a la comunidad beneficiando a las poblaciones alejadas de circuitos culturales. El concepto de biblioteca acerca a la cultura y lectura en zonas que en su mayoría carecen de espacios adecuados para hacerlo, su objetivo es renovar la noción que existe sobre los centros comerciales, convertirse en un punto de encuentro para las personas que circulan en el centro comercial en donde está ubicada, democratizando así la posibilidad de invertir sanamente el tiempo libre, el entretenimiento, la cultura y el conocimiento (Jeréz, 2011).

Ahora yendo la experiencia en México se analiza el caso de la Biblioteca Universitaria del Colegio de México, un estudio que pretende comprender la dinámica organizacional de estas entidades, aquí los procesos de innovación se viven desde la gestión del cambio en su cultura organizacional. En ese orden de ideas, se identifica los procesos de innovación en la Biblioteca Daniel Cosío Villegas del Colegio de México, por ejemplo, en el año 2009 lanzó su portal web que facilitó varios proyectos exitosos de digitalización prestando atención a la creciente y permanece necesidad de incorporar recursos electrónicos.

La Biblioteca del Colegio de México, creó un sistema con tecnología de punta titulado “Alph” en el que capacitó a todo su personal en este tema, pues se enfoca en analizar las metas, logros y progresos de la organización desde el avance de sus empleados, por ello este sistema calculó las dinámicas laborales de la biblioteca y permitió establecer si las cosas se estaban haciendo bien. Uno de los resultados interesantes que arrojó fue que el personal de la biblioteca trabaja con dedicación y entusiasmo y que se le estaba exigiendo demasiado, por lo que optaron por estimularlos con bonos y determinar un puntaje para premiar actividades que contribuyen a la mejora y el éxito de la organización (Rodríguez, Albuquerque, & Contreras, 2013).

Para concluir se evidencia que las historias de éxito que involucren innovación en las bibliotecas públicas, especialmente en el caso colombiano no necesariamente deben

involucrar tecnología de punta, se reflejó que en algunas de las experiencias aquí expuestas sólo bastaba involucrar el contexto, hacer un diagnóstico de la población, identificar sus problemas latentes, enfocarse en el más grave y necesario y diseñar una articulación entre la biblioteca y la solución de su problemática para cambiar la vida de estas personas.

Se contempla la importancia del rol de la biblioteca en la vida de una región, una ciudad y un barrio, se conceptualiza y redefine su noción como centro del saber, siendo esta un punto de encuentro de infinitas posibilidades de aprendizaje, acceso al conocimiento y disfrute del arte, donde no hay barreras de entrada y condiciones excluyentes, sólo un espacio siempre abierto y dispuesto a atender las necesidades de su comunidad y a contribuir a la mejoría de su calidad de vida.

Herramientas de Gestión

Las bibliotecas públicas que realmente cumplen con sus funciones son aquellas que cuentan con una red de colaboradores, reconociendo que no son por sí mismas un fin, sino una herramienta o medio para la construcción de la sociedad y como tal debe contar con una red de aliados que les ayuden en sus funciones, una comunidad empoderada que proponga, participe y evalúe sus servicios, siendo estos servicios los que realmente necesita la comunidad y no los que se hacen porque están de moda en otras bibliotecas.

La administración de la biblioteca pública requiere de equipos multidisciplinarios, profesionales de diversas áreas que potencien las instituciones desde lo administrativo como bibliotecólogos, contadores, gestores culturales, administradores de empresas, especialistas en mercadeo y negocios, ingenieros industriales, ingenieros en sistemas, comunicadores sociales, bibliotecólogos, etc., hasta lo operativo como técnicos en digitalización, catalogación, conservación, archivistas y lo comunitario como psicólogos, pedagogos, trabajadores sociales, docentes, investigadores, líderes culturales, en fin, todas

aquellas personas que enriquezcan y faciliten el sostenimiento y posicionamiento de la biblioteca en la comunidad.

Por estas razones este capítulo está dedicado a identificar, explicar y mencionar esas herramientas de gestión que hacen de las bibliotecas espacios configurados como una empresa, donde todo tipo de profesionales son necesarios para su manutención y éxito en los procesos. Aquí se expondrán infografías, talleres, formulaciones de preguntas, tipos de autoevaluaciones que se convierten en herramientas de gestión para dar ese carácter innovador que toda biblioteca necesita y que el bibliotecólogo debe conocer, apropiarse y adaptar para el enriquecimiento de su formación profesional.

A continuación, encontrarán una infografía que muestra las cualidades idóneas que deben tener un bibliotecario innovador en el momento de desarrollar su trabajo, desde la necesidad de erradicar esa mentalidad resistente al cambio hasta cómo la creatividad es insumo necesario para la incubación de ideas que se conviertan en proyectos innovadores.



Radiografía de un bibliotecario innovador (Marquina)

La pasión por su trabajo, la autoevaluación constante y la retroalimentación de avances y retrocesos son rasgos que contribuyen a la transformación de las prácticas laborales de estos profesionales que son la columna vertebral de las bibliotecas, pues en ellos radica su funcionamiento. Según el Sexto Congreso Nacional de Lectura para Construir Nación de FUNDALECTURA (2004), los gestores culturales, bibliotecarios, promotores de lectura deben caracterizarse por poseer las siguientes cualidades:

- Capacidad de dirección y motivación.
- Mantenimiento de relaciones eficaces con órganos rectores y de financiación.
- Planificación y elaboración de políticas.
- Creación y mantenimiento de redes con otras organizaciones.
- Negociaciones relativas al presupuesto y gestión del mismo.
- Administración de los recursos bibliotecarios.
- Gestión del personal.
- Planificación, y realización de sistemas de biblioteca.
- La gestión del cambio.
- Comercialización y promoción.
- Enlace con la comunidad y sensibilización.

En una biblioteca pública se puede, y es necesario utilizar instrumentos de gestión, seleccionándolos según la pertinencia y aplicabilidad que estos faciliten, guiados por factores relevantes como el contexto cultural, las dimensiones y el carácter de los servicios, la experiencia que se tenga en la gestión y los recursos disponibles y posibles, siendo los más relevantes en casi todas las bibliotecas y en las diversas situaciones los siguientes:

- Análisis de las necesidades de la comunidad: Este análisis debe tener en cuenta la información sociodemográfica de la comunidad local, edades, géneros, minorías étnicas, niveles de instrucción, entre otras, que permitan reconocer para quiénes se proponen los servicios.
- Listados de las organizaciones existentes en la comunidad, quiénes son aliados reales y posibles aliados.

- Información sobre las empresas y los comercios, así como la relación que tienen los usuarios con dichas empresas.
- La zona de influencia de la biblioteca, quiénes la habitan, qué costumbres tienen, etc.
- Los servicios de información prestados por otros organismos o las bibliotecas cercanas.
- Seguimiento y evaluación: más allá de ejercer un control financiero, que también es muy importante, se debe supervisar que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, la satisfacción de los usuarios y la pertinencia de los servicios. Para este fin se elaboran instrumentos de medición estadísticos, encuestas de satisfacción, formularios PQRS, peticiones, quejas, reclamaciones y sugerencias. Entre estos estarían los indicadores de resultados, útiles para la planeación, la rendición de cuentas y la toma de decisiones, se pueden distinguir según el propósito directo como indicadores relativos al uso, indicadores sobre los recursos y relativos a los recursos humanos, relativos a la calidad, costos e indicadores comparativos.
- Medición del rendimiento: esta medición ayuda a determinar el nivel de eficacia respecto al costo reflejado en tiempo, personal, locaciones y materiales utilizados para el servicio en relación con la cantidad de usuarios atendidos. Es muy útil para hacer comparaciones con periodos de tiempo, cambios de administraciones internas y administradores locales, entre otros.

Como ya se ha manifestado, ante la carencia de recursos, los diagnósticos, proyectos, sistematizaciones y demás ejercicios administrativos y de gestión son realizados por los propios funcionarios de las bibliotecas públicas, muchos de ellos sin mayores estudios en el tema pero con grandes motivaciones para emprender cambios, por esto, se adjunta a continuación el decálogo para el autodiagnóstico, propuesto por Lozano (2009) con el que se podrá diagnosticar la cultura de trabajo en la biblioteca y visualizar diversos aspectos reales y subjetivos que orienten la ruta para iniciar cambios exitosos en la organización:

Decálogo para el autodiagnóstico:

- Buscar en todo momento la objetividad. Trasladar toda la información posible a datos objetivos. Lo que vale es lo que se ve, no hacer teorías o presunciones.
- Fijarnos en la duración de las personas en los puestos, es decir, la capacidad de retener personas que tiene la biblioteca, ellos nos aporta datos sobre el desarrollo de valores como el compromiso, la integración en el proyecto, la motivación y la satisfacción de las personas. Además, la antigüedad y la experiencia influyen en la configuración de una determinada cultura.
- Analizar el programa de formación permanente que existe, la promoción dentro de la organización y el sistema de aprendizaje organizacional. Nos aportará datos sobre el nivel actual de competencia de las personas, el estímulo que tienen los empleados para su desarrollo profesional y si es una cultura que tiene como valor estimular el aprendizaje.
- Comprobar si existe un sistema de comunicación interno y su nivel de desarrollo. Este análisis nos dará datos sobre si es una cultura que valora la transmisión de información y conocimiento entre sus integrantes.
- Investigar la historia de la institución y la información informal que nos llega. Es importante estudiar la historia de la institución, las anécdotas y los rumores. En el pasado es donde podemos encontrar las raíces de la mayoría de valores, creencias y normas establecidas.
- Averiguar cómo se prestan los servicios al usuario y cómo se ofrece la información y las colecciones. Observar si la organización trabaja con el objetivo de satisfacer expectativas de usuarios, si existen canales para interactuar con los usuarios o si está centrada en la consecución de los procesos técnicos únicamente.

- Constatar si las bibliotecas tienen implementado un sistema de gestión de calidad y su grado de desarrollo, cumplimiento y compromiso por parte del personal: normativa ISO, si existen equipos de mejora y comprobar su funcionamiento y resultados.
- Analizar si la biblioteca realiza frecuentemente encuestas de satisfacción y si como consecuencias de ellas se establecen cambios o no en los procesos y servicios, y si se comunican éstas al personal y a los usuarios.
- Estudiar el sistema de gestión establecido y los proyectos innovadores en marcha: Se tendrá que analizar la organización interna y las tareas, si se trabaja o no por objetivos, si responde a un modelo de división departamental y burocrático o no. También es importante entrevistar al director actual o anterior, e identificar su estilo de liderazgo.
- Solicitar y analizar las tareas y el tiempo medio invertido en cada una de ellas por parte de todos los empleados. Nos proporcionará datos objetivos de qué es realmente lo que se valora en la organización, partiendo de la suposición de que se invierte más tiempo en aquello más valorado.

La gestión del tiempo por parte del bibliotecario es un aspecto muy importante, puesto que ante el desorden e incapacidad para controlar bien las actividades a realizar, todo un plan de acción podría perderse o no ejecutarse, por eso a continuación se presenta una especie de guía pedagógica que invita al bibliotecario a reflexionar sobre la gestión de su tiempo.

1. Los desafíos más grandes que tengo en el manejo de mi tiempo son:

A.

B.

2. En los próximos tres meses realizaré los siguientes cambios en mi comportamiento, con el fin de asumir los desafíos mencionados:

Cambios para enfrentar el desafío #A:

Cambios para enfrentar el desafío #B:

3. Los siguientes resultados me permitirán evidenciar si las acciones que realicé fueron efectivas:

Desafío #A Mejoras:

Desafío #B Mejoras:

Una herramienta muy valiosa para definir un problema y encontrar alternativas de solución es el ejercicio planteado por Martínez (1991), este, a pesar de llevar ya muchos años publicado, es desconocido por un gran número de bibliotecarios, quienes llegan a solucionar problemas, desprovistos de herramientas guiados por su gran sentido común y su voluntad.

“El siguiente ejercicio La Solución de un Problema, fue aplicado individualmente y en grupos de personas. Cuando es realizado a partir de situaciones reales de la biblioteca pública, surgen problemas o soluciones inimaginables antes. Pero ante todo ha sido una

magnífica disculpa para quebrar el hielo y aproximar a la biblioteca a fuerzas vivas y decisivas de la comunidad próxima y distante”. (Martínez, 991).

Ejercicio: la solución de un problema

Nombre:

Cargo:

Fecha:

Si usted está interesado en encontrar buenas soluciones para los viejos problemas, siga los siguientes pasos:

1. Haga una lista de los problemas de la biblioteca pública que necesitan atención y solución. No juzgue ninguna de las ideas. Liste todas ellas sin pensar si son realizables o buenas.

2. A partir de esa lista escoja aquel problema que le parece más oportuno resolver de inmediato. Enfrente con decisión el problema, consciente de que en usted están las ideas estratégicas básicas para definir una buena solución.

3. Escriba aquí el problema que escogió para solucionar.

4. Enumere por lo menos 15 dificultades o consecuencias causadas por el problema seleccionado.

5. Relaciones por lo menos 15 ventajas que se obtendrían con la solución de este problema.

6. Investigue y consulte el problema desde todos los ángulos posibles. No se resigne con los aspectos obvios como “falta de recursos”, “falta de reconocimiento de su trabajo”, “indiferencia de las autoridades”, etc. Procure informarse sobre problemas y soluciones similares; consulte revistas, periódicos, material con referencias especializadas, bibliotecas, centros de información, otros colegas. Verifique los antecedentes que originaron el problema y no olvide los aspectos inherentes a la historia y a la cultura de las personas de la biblioteca, los materiales y servicios involucrados. Verifique también la disponibilidad de personal, de recursos económicos, de medios técnicos. Prepare la “lista de chequeo” sobre estos recursos.

6.1 Si verifica que los medios y recursos no existen. ¿Cómo puede conseguirlos? Haga una lista de alternativas tradicionales e innovadoras. No olvide que las fuentes de recursos son innumerables cuando se conoce concienzudamente la comunidad y su forma de interactuar: las fuentes gubernamentales son generalmente las más pobres y difíciles de nuestros tiempos.

Campañas de lectura, de educación ambiental o de otro asunto prioritario para el desarrollo, asociándose con la biblioteca a los medios masivos de comunicación; concursos para preparar proyectos concretos de ampliación y

mejora de la sede, o de los acervos y servicios de la Biblioteca, con participación de estudiantes de los últimos semestres de las facultades de Ingeniería, Arquitectura, Comunicación, Bibliotecología y otras profesiones; otros concursos para oficinas profesionales de las misma áreas, son el tipo de proyectos que pueden atraer recursos humanos y económicos para la biblioteca pública, colocándola como generadora de proyectos útiles e interdisciplinarios.

El apoyo de empresas privadas se conquista mejor con proyectos de esta índole, porque ellos les permiten retornar a la comunidad parte de su lucro a través de acciones de fin social, que le ganan la simpatía de la sociedad, lo cual, a medio y largo plazo, le retornará más beneficios. También ellos pueden generar co-producción de materiales de nivel técnico y visual, competitivos. Pero conseguir recursos de esta forma será fácil si cada proyecto e idea es ampliamente discutido y analizado interdisciplinaria e intersectorialmente también con entidades de propaganda y publicidad, de planeamiento y mercadeo, con líderes y empresas privadas de la ciudad, por lo menos. Ellos le abrirán puertas para identificar clientes potenciales que se interesarán por sus proyectos.

Haga una lista de las posibles alternativas a las cuales recurrirá.

6.2 ¿Y cuáles serán los medios necesarios para solucionar el problema? (equipos, materiales, herramientas tecnologías, vehículos, medidas nuevas en la administración, etc.)

6.3 ¿La solución que presentó depende de otras personas?

(___) sí.

(___) no.

(___) de personal de la misma biblioteca.

(___) de personal ajeno a la biblioteca.

6.4 ¿Cuál podría ser la participación de esas otras personas en la solución del problema?

6.5 ¿Usted ya informó a estas personas sobre la existencia del problema?

(___) sí

(___) no

6.6 ¿Ellas percibieron el problema de la misma forma que usted?

(___) sí (___) no

(___) no sé

6.7 ¿Usted ya informó a los interesados en la solución del problema presentando las alternativas que usted consultó y el resultado que encontró?

(___) sí (___) no

6.8 ¿Cómo piensa hacer esta presentación? No olvide que el momento de este abordaje y el primer encuentro es muy importante tanto para la “conquista

de aliados y de apoyos” como para la venta de la imagen institucional de la biblioteca”.

6.9 Haga una lista de los aspectos que podrían ayudar a una buena presentación y “venta” de sus ideas ante posibles aliados. Aquí más que nunca, recuerde que para entender una solución es necesario conocer el problema (prepárese para que su aspecto físico, el material de apoyo utilizado, los argumentos y forma de presentación sean profesionales, convincentes y claros), definiendo en primer lugar cuál es el problema, a quién afecta o interesa, dónde se localiza, cuándo sucede, cómo se presenta.

7. Escriba ahora las palabras e ideas que pueden ser adoptadas como posibles soluciones. Procure encontrar una solución para cada uno de los aspectos del problema que usted incluyó en su lista.

8. Con base en los aspectos positivos o negativos que acaba de analizar intente redefinir el problema. Verifique si continúa siendo exactamente el mismo que usted describió al comenzar el ejercicio. Si es necesario re-escriba y redefina el problema.

9. Haga un listado con tres (3) posibles soluciones para el problema redefinido.

10. Haga una relación con los aspectos y medios necesarios para la relación de estas soluciones.

11. Escoja la solución que le parece más adecuada.

12. Pregúntese sobre esa solución:

12.1 ¿La solución que encontré es adecuada?

(___) sí (___) no

12.2 ¿La solución que estoy proponiendo es conveniente?

(___) sí (___) no

12.3 ¿La solución puede aplicarse aquí y ahora?

(___) sí (___) no

12.4 ¿Cuál es mi participación personal en tiempo y trabajo, en la realización de la solución que estoy presentando?

(___) 20 % (___) 40 % (___) 60 % (___) 80 %

12.5 ¿Verifique si existen los medios económicos necesarios o si está en condiciones de obtenerlos?

(___) sí (___) no

12.6 Cómo voy a conquistar los recursos y el apoyo de otras personas para la solución del problema. (A continuación haga un listado con algunas ideas para esa conquista)

Los conflictos son imposibles de evitar en todo ámbito laboral, es normal encontrarse con personal en la biblioteca, resistentes al cambio, incapaces de asumir sus responsabilidades o reconocer errores o con personas nocivas que siempre creen tener la razón y obstaculizan el desarrollo armónico de la institución en la cual trabajan y representan, por esto no sobra tener un plan para la gestión del conflicto que ayude a retroalimentar actitudes negativas, fomentar alternativas para cambiarlo, claro está siempre y cuando el personal esté dispuesto a hacerlo. Por eso se presentará una propuesta de plan de gestión del conflicto como posibilidad de aplicar en entornos laborales.

Plan para la Gestión del Conflicto

En los próximos tres (3) meses realizaré los siguientes cambios para ser más efectivo al tratar con situaciones de conflicto (incluya al menos tres acciones):

CAMBIO 1

¿Qué voy a hacer?
¿Por qué lo voy a hacer?

¿Qué situación me permitirá evidenciar que tuve éxito en la realización de esta acción?

CAMBIO 2

¿Qué voy a hacer?

¿Por qué lo voy a hacer?

¿Qué situación me permitirá evidenciar que tuve éxito en la realización de esta acción?

CAMBIO 3

¿Qué voy a hacer?

¿Por qué lo voy a hacer?

¿Qué situación me permitirá evidenciar que tuve éxito en la realización de esta acción?

Innovar también requiere una serie de alternativas y propuestas pedagógicas para pensarse cómo innovar desde la biblioteca, cómo articular tecnología e impacto y favorecer a un sector de la población que ve en estos lugares una posibilidad de surgir, de crear y recrear conocimientos. Estos ejercicios están basados en el libro “Marketing Cultural y Biblioteca Pública, 1991” del Instituto Colombiano de Cultura que propone una serie de alternativas para estimular la creatividad el bibliotecario a través de gerencia de estrategias creativas. Seguidamente a esto se encuentra ese plan de gestión a la innovación planteado por la bibliografía mencionada.

Plan para la Gestión de la Innovación

1. Mis desafíos más significativos a la hora de ser innovador son:

2. En los próximos tres meses, me propongo realizar los siguientes cambios con el objetivo de abordar y superar mis desafíos más significativos.

Nota: usted debe incluir al menos tres acciones que le permitan mejorar sus habilidades para la innovación, por favor sea específico. En cada cambio incluya los siguientes tres aspectos:

- ¿Qué acción voy a realizar? Esta acción debe incorporar la relación activa con otras personas. No diga: “Revisaré sitios web para mantenerme al día con las tendencias”. En cambio, afirme acciones como: “Me mantendré actualizado sobre las tendencias, mediante una red social de personas en mi país”.
- ¿Por qué voy a realizar esa acción? Para responder esta pregunta ubíquese en la razón de ser de la biblioteca. No diga: “Haré esto para mantenerme más informado”. En lugar de esto, afirme: “Usaré lo que aprenda para recomendar cambios en la forma en que la Biblioteca utiliza las redes sociales para interactuar con sus usuarios”.
- ¿Cómo reconoceré que la acción definida mejoró mis habilidades para la innovación? No diga “Conoceré más sobre las tendencias”. En cambio, afirme: “Las actividades para la generación de redes sociales de la Biblioteca serán más efectivas”.

Cambio	¿Qué acción voy a realizar?	¿Por qué voy a realizar esa acción?	¿Cómo reconoceré que la acción definida mejoró mis habilidades para la innovación?
1			
2			

3			
---	--	--	--

(P. R. Lozano, 2010) menciona la posibilidad y riesgos que toda institución afronta cuando de implantar cambios se trata, dice además que hay que tener planes para todo, estrategias de contingencia o al menos un plan de comunicación en crisis ante cualquier acontecimiento inusual que afecte la integridad y reputación de la organización cultural para la que se trabaja. Con base en esto se presenta y menciona un plan para la gestión del riesgo, con pasos importantes a tener en cuenta:

Plan para la Gestión del Riesgo:

1. Mis desafíos más significativos a la hora de afrontar y asumir los riesgos son:

2. En los próximos tres meses, me propongo realizar los siguientes cambios con el objetivo de abordar y superar los desafíos mencionados.

Nota: usted debe incluir por lo menos tres acciones que le permitan mejorar sus habilidades para afrontar y asumir los riesgos, por favor sea específico.

Cambio	¿Qué acción voy a realizar?	¿Por qué voy a realizar esa acción?	¿Cómo reconoceré que la acción definida mejoró mis habilidades para asumir los riesgos?
1			
2			
3			

De acuerdo como se manejan las comunicaciones en la biblioteca muchas veces depende el éxito de los proyectos innovadores que quiera ejecutar, si se han tenido en cuenta aquellas experiencias innovadoras descritas en el anterior capítulo y la eficacia de

los nuevos servicios que se revolucionan para adaptarse a las exigencias de una sociedad de la información. La comunicación se presenta entonces como inherente a todo proceso humano, y el desarrollo de procesos innovadores exitosos en las bibliotecas se dio por la forma en como la institución se comunicó con su comunidad y llegó a ellos persuadiéndolos de la necesidad de participación en su estrategia para la mejora de su problemática. Por tanto, es necesario aplicar el presente plan para gestionar la comunicación.

Gestión de la comunicación:

Es indispensable, realizar una lista de los siguientes aspectos:

- ¿Quién es nuestro público?
- ¿Qué características socio culturales tiene?
- ¿Cuáles son sus necesidades actuales?
- ¿Dónde se encuentra ese público?
- ¿Qué queremos conseguir de ellos?
- ¿Cuál es el mensaje adecuado para conseguirlo?
- ¿De qué medios disponemos para que nuestro mensaje llegue efectivamente a este público?

Continuando con la búsqueda de herramientas prácticas, la Biblioteca Nacional de Colombia cuenta en su página web con una Caja de herramientas en la que se incluyen instrumentos valiosos para la administración y gestión de bibliotecas, en donde se encuentran descargables como:

- Guía de Derecho de Autor para Bibliotecas.
- Modelo Licencia de uso de Contenidos Inéditos.
- Modelo de Acuerdo Creación Biblioteca.
- Los Servicios Básicos en las Bibliotecas Públicas.
- Lineamiento General Servicios Bibliotecas Públicas.
- Lineamientos Para Creación o Fortalecimiento de Bibliotecas.

Departamentales

- Guía Organización Biblioteca.
- Manual de Procesamiento Técnico y Físico de Material Bibliográfico.
- La Biblioteca Pública que Queremos.
- Folleto Depósito Legal.
- Folleto Catalogo Colectivo Patrimonio.
- Evaluación de Colecciones.

También incluye guías útiles para el desarrollo de programas de promoción de lectura y escritura y el Formato de presentación de proyectos y un Modelo real exitoso de Proyecto Educativo y Cultural que sirve como guía para iniciar la formulación de proyectos en bibliotecas. Además de esto cuenta con un Modelo de madurez, basado en procesos, que se muestra como un “conjunto de políticas, herramientas y métodos para ser aplicadas por las bibliotecas públicas del país para el desarrollo y fortalecimiento de los servicios bibliotecarios básicos establecidos en la ley, bajo una lógica de mejoramiento continuo basado en la innovación y la creatividad” (Martínez, 1991) pero lastimosamente este modelo de madurez no tiene descargables ni formatos que puedan ser utilizados para implementarlo y un aula virtual que no tiene cursos a los que se acceda libremente, situaciones por mejorar, pero que no empañan la buena labor de la Biblioteca Nacional en la formación y apoyo a bibliotecarios (Martínez, 1991).

De esta forma se cierra el último capítulo de esta revisión documental con varias propuestas de ejercicios, reflexiones, dinámicas, cuestionamientos sobre cómo gestionar la innovación en las biblioteca públicas, teniendo en cuenta aspectos como la posibilidad de riesgo, el manejo de conflictos sobre todo a nivel interno, estrategias de diagnóstico y de innovación para potencializar las funciones de la biblioteca a la que se pertenece y lograr integrarse las nuevas tecnologías, pensando siempre en el beneficio y aprendizaje de la comunidad.

Conclusiones

Se tiende a pensar en el imaginario colectivo que tecnología de punta es sinónimo de innovación, y que una biblioteca pública para no extinguirse debe incorporar tecnología de punta en sus instalaciones para innovar, cuando sucede todo lo contrario; innovar es un proceso que invita a hacer una pequeña transformación en la rutina diaria, trasladando el concepto al ámbito de las bibliotecas públicas, innovar es incubar una idea creativa teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad y haciendo un diagnóstico profundo previo a desarrollar un proyecto. Una vez logrado lo anterior se aborda un carácter innovador siempre y cuando se tenga en cuenta esa inminente posibilidad de riesgo y claro las metas y objetivos de impacto que se quieren alcanzar.

De nada sirve contar con equipos de última generación si el personal de la biblioteca no está capacitado para orientar al usuario, pues su relación y manera de ofrecer los servicios también son aspectos necesarios a renovarse, porque muchas veces los conflictos internos se deben a mentalidades resistentes al cambio, incapacidad de manejos de conflicto y falta de sinergia en el trabajo en equipo.

Analizando las experiencias innovadoras en Colombia, pese la notable falta de recursos para financiar estas instituciones sin ánimo de lucro, su innovación surgió de una análisis del contexto y una necesidad latente para la comunidad, como por ejemplo, convertir a la biblioteca en un centro de creación y recreación del conocimiento, promocionando y compartiendo la identidad cultural de una etnia o simplemente actuando rápido ante un problema grave como el analfabetismo o poco reconocimiento de un sector.

Para innovar hay que pensarse la biblioteca como una empresa o cualquier tipo de organización, plantearse proyectos, planes de acción, diagnósticos, reconocimiento de valores corporativos, factores diferenciadores ante sus públicos y de ahí gestar ideas de cambio que la hagan atractiva ante su región.

La comunicación y las nuevas tecnologías van de la mano, por eso el manejo de las comunicaciones internas y externas de la organización es de vital importancia, porque a través de ellas se difunden sus servicios, se construye una relación con el usuario y otras instituciones con la misma razón social y se conocen las fortalezas y debilidades a mejorar, por eso una biblioteca que omita las labores de un comunicador social o no capacite a su personal en técnicas de comunicación digital está perdida.

Es importante desaparecer la noción errada de que las bibliotecas son edificios o bodegas que solo guardan libros y su fin último es la lectura silenciosa y el préstamo externo de material bibliográfico. Hoy día las bibliotecas están a la vanguardia de las necesidades de sus comunidades, es decir, tienen una amplia oferta cultural, con programas y espacios de entretenimiento y aprendizaje para todo tipo de público. En Colombia algunas bibliotecas son la arteria cultural más relevante de sus departamentos porque allí se dan eventos como festivales de literatura, fiestas del libro, conciertos, exposiciones artísticas, conferencias, foros, obras de teatro, entre otros tantos eventos que reafirman esa noción artística, pedagógica e intelectual del compromiso de las bibliotecas públicas con el progreso de la sociedad.

Recomendaciones

Se sugiere a las administraciones territoriales, organizaciones no gubernamentales y toda entidad que maneja dineros públicos que revisen sus prioridades en relación a los presupuestos que se designan al ámbito cultural de una región, porque es común que los proyectos que son galardonados por sus procesos de innovación, lo sean por entidades internacionales y se reconozca que desde lo local no hay un apoyo financiero para las Bibliotecas Públicas y éstas se vean obligadas a aprovechar al máximo los mínimos recursos que tienen.

Las redes nacionales, departamentales y municipales de Bibliotecas Públicas, deberían crear más espacios y estrategias que posibiliten el intercambio constante de experiencias, ponencias sobre buenas prácticas que articulen esos servicios innovadores, que permitan generar encuentros entre bibliotecarios que a diario se enfrentan a estos temas y no saben cómo abordarlos, y así generar réplicas de estas estrategias, claro está teniendo siempre en cuenta que cada biblioteca es diferente y el análisis de su contexto es punto de partida para consolidar cualquier tipo de proyecto.

Los líderes y directivos de las bibliotecas públicas deberían valorar el rol de las comunicaciones en sus organizaciones, teniendo en cuenta que no se trata de crear contenidos y publicar fotos en redes sociales, también abarca aspectos desde la comunicación gestar cambios positivos en su organización, que involucra desde la actitudes y aptitudes de sus empleados, hasta esa primera impresión que les dan a sus visitantes.

Bibliografía

- 6º Congreso nacional de lectura Para Contruir Nación. (2004). *Servicio de Bibliotecas Públicas: Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo*. Bogotá: FUNDALECTURA.
- Arciniegas, E. (11 de Noviembre de 2015). *Las 2 Orillas*. Obtenido de [//www.las2orillas.co/los-resultados-de-las-elecciones-preocupan-los-bibliotecarios-del-pais](http://www.las2orillas.co/los-resultados-de-las-elecciones-preocupan-los-bibliotecarios-del-pais)
- Carrillo, A. (19 de Julio de 2013). *El papel de las Bibliotecas en la sociedad del Siglo XXI*. (TEDx Talks) Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=COJFE2MX6Co>
- Concha, V. O. (2009). La gestión de la tecnología en las bibliotecas. *Boletín de la Asociación Andaluza de Biblitecarios*, 25-45.
- EIFL . (2013). Social Inclusión Innovation Award, Fernando Gómez Martínez Public Library combat stigma against people disability in Colombia.
- Electronic Information for Libraries. (s.f.). *EIFL*. Obtenido de <http://www.eifl.net/>
- Ferreira, D. s. (2004). La Biblioteca Pública y la Sociedad de la Información en Brasil . *Anales de Documentación* , 69-77.
- Gallo, L. J. (2008). Innovación en los Servicios de Bibliotecas Públicas Orientadas al Usuario. El caso de la Biblioteca regional de Murcia. . *El profesional de la información*, 144-154.
- Jeréz, G. P. (2011). *La Gestión Cultural en torno a la Biblioteca Pública: Líneas de acción*. . Santiago de Chile: Universidad de Chile.

- Lozano, D. R. (2008). Innovación en Bibliotecas: algo nuevo, algo útil, algo de calidad . *El profesional de la Información* , 129-134.
- Lozano, R. (2008). Calidad del Servicios en Bibliotecas Públicas: ¿Hablamos todos de lo mismo? *Anuario ThikEPI*, 151-152.
- Lozano, R. (2009). Gestión del Cambio y la cultura organizacional en la Biblioteca Pública. *Educación y Biblioteca*, 101 - 106 .
- Lozano-Díaz, R. (Marzo-abril de 2008). Innovación en Bibliotecas Públicas: algo nuevo, algo útil, algo de calidad. *El profesional de la información*, v. 17(n. 2), 129-134. Obtenido de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2008/marzo/01.pdf>
- Lozano-Díaz, R. (2009). *Repositorio Documental de la Universidad de Salamanca*. (E. Asociación Educación y Bibliotecas Tilde (Madrid, Ed.) Obtenido de <http://hdl.handle.net/10366/119628>
- Lozano-Díaz, R. (2010). *Fomento de la lectura en la biblioteca pública 2.0: una apuesta por la innovación y el riesgo*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3263856.pdf>
- Marquina, J. (s.f.). *Julian Marquina*. Obtenido de <https://www.julianmarquina.es/bibliotecarios-frente-al-emprendimiento-y-la-innovacion-en-sus-bibliotecas/>
- Martínez, C. L. (1991). *Marketing Cultural y Biblioteca Pública Estrategias de Gerencia Creativa*. Bogotá: Colcultura Instituto Colombiano de Cultura.
- Núñez, L. A. (2002). La reconquista digital de la biblioteca pública. *Interciencia*, 195-200.

- Oyarzun, G. (09 de Diciembre de 2016). *Observatorio del libro y la lectura en las bibliotecas*. Obtenido de <http://cerlalc.org/es/observatorio-iberoamericano-del-libro-la-lectura-y-las-bibliotecas/las-bibliotecas-son-mas-que-libros/>
- Parra, G. A. (2013). Innovación en Bibliotecas Universitarias: Caso Biblioteca Pedro Grases, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela. *Pixel bit*, 89 - 101.
- Redacción El Heraldó. (9 de Septiembre de 2015). Biblioteca Kankuaka de Antaquez, Cesar, recibe reconocimiento en Premio Nacional de Bibliotecas. *Cultura*.
- Riaza, M. (2014). *Innovación en Bibliotecas*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, O. R., Albuquerque, A. d., & Contreras, M. J. (2013). Organización e Inovación en Biblitoecas: El caso de la BDCV del Colegio de México. *Ciencias Estratégicas*, 127-152.
- Saeteren, L. (Noviembre de 2005). *Innovación en los servicios de Biblioteca Pública: El ejemplo de la Deichmanske Bibliotek, la Biblioteca Pública de Oslo*. Obtenido de http://bd.ub.edu/jbpl/saeteren_spa.pdf
- UNESCO/IFLA. (1994). *Manifiesto de la UNESCO/IFLA en favor de las Bibliotecas Públicas*. Obtenido de http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_es.html

Glosario

1. Autodiagnóstico: Es el proceso que hace una misma organización sobre sus fortalezas y debilidades, para gestar proyectos o planes de acción que las beneficien.
2. Bibliotecas Digitales: Son instituciones o asociaciones del mundo cuyo fin último es la digitalización de grandes obras, artículos, libros y contenidos que apoyen a la investigación y educación de todos los niveles, manteniendo siempre un acceso abierto sin ánimo de lucro.
3. Bibliotecas Públicas: Según el manifiesto de la UNESCO las bibliotecas públicas son un centro local de información que facilita a sus usuarios toda clase de conocimientos e información.
4. Bibliotecología: Es la disciplina encargada de la organización y administración de las bibliotecas.
5. CERLALC: Es un organismo internacional de carácter intergubernamental que presta asesoría técnica a los gobiernos iberoamericanos en la definición y aplicación de políticas, programas, proyectos y acciones para la promoción del libro, la lectura y los derechos de autor.
6. Código QR: Traduce del inglés, código de respuesta rápida. Es la evolución del código de barras.
7. Comunicación Estratégica: Es la práctica que tiene como objetivo enlazar las organizaciones con su entorno, social, cultural y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos.
8. Creatividad: Es la habilidad de producir nuevas formas y reestructurar situaciones estereotipadas.
9. Cultura organizacional: Es el grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos, supuestos y creencias que se manifiestan en diversas formas del lenguaje y constituye un marco para el quehacer y pensamiento de una organización.
10. E-books: Son libros electrónicos en versión digital, para ser leído en todo tipo de dispositivos tales como computadores, tabletas, celulares, etc.

11. Facebook: Es un sitio que contiene redes sociales, uno de las primeras redes más importantes que permite compartir contenidos y establecer formas de comunicación fluidas entre sus usuarios.
12. Gestión del cambio: Facilita y consigue la implementación exitosa de los procesos de transformación, en lo que implica trabajar con y para las personas en la asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia al mismo para conseguir una nueva forma de operación.
13. Gestión del conflicto: Es una actividad orientada a prevenir y contener el nivel de conflicto y a reducir su naturaleza destructiva, con el fin de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un consenso o solucionar el conflicto.
14. INELI (International Network of Emergency Library Innovator) Está organización no gubernamental tiene como fin crear redes de emergencia, capacitar y premiar a aquellas bibliotecas cuyo accionar gira en torno a la innovación y el impacto positivo de su comunidad.
15. Innovación: Es la acción de transformar algo, de cambiar un suceso en la rutina diaria, con ideas creativas que conlleven al incremento de ventas en el ámbito empresarial o al ahorro de recursos e impacto en algún tipo de población.
16. Instagram: Es una red social que permite compartir fotografías imitando a las cámaras polaroid de la década de los ochenta, en la que sus usuarios compartes fotografías de manera temporal y transitoria sobre sus actividades diarias, actualmente se ha convertido en una importante plataforma de ventas, porque permite ver las fotografías en forma de catálogo.
17. Redes Sociales: Es una estructura social compuesta como un conjunto de actores, sean organizaciones o sujetos, que están relacionados con base en algún criterio, ya sea una amistad, relación laboral o escolar y comparten contenido multimedia a través de las mismas.
18. TIC'S: Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para administrar, procesar y compartir información mediante diversos soportes tecnológicos.
19. UNESCO: Es una organización de las Naciones Unidas, dedicadas a la promoción de la cultura, el arte y la educación.

20. Valores corporativos: Son elementos propios de cada organización y corresponden a su cultura organizacional, como sus características competitivas, condiciones del entorno, expectativas de grupos de interés como clientes, proveedores y junta directiva.

Anexos

a. Tabla de análisis documental.

Año	País	Objetivo	Población	Método	Instrumento	Teoría	Resultados	Citas a Destacar
2014	España	Conceptualizar las nociones de innovación, y analizar históricamente el avance de la innovación en las bibliotecas del mundo	Bibliotecas Públicas Bibliotecas Universitarias	Cualitativo	Análisis Documental	Concepto de innovación y creatividad	Reconocimiento de la articulación tecnológica entre	“La innovación bibliotecaria es la implantación de un producto, servicios o proceso mediante el cual reducimos costes y aumentamos el valor para el usuario, produciendo una rentabilidad que debe ser posible de medir y se lleva a cabo en procesos de gestión, planificación, comunicación, medición de resultados y retorno de inversión” (Riaza 2014)
1991	Colombia	Proponer herramientas de gestión para la gerencia creativa,	Bibliotecarios y funcionarios encargados de laboral en bibliotecas públicas del país.	Cualitativo	Análisis Documental	Conceptualización sobre gestión del cambio, gestión del conflicto, comunicación	Herramientas de gestión para las buenas prácticas de un bibliotecario.	“El éxito de una biblioteca y de sus programas depende de la calidad de sus gerentes” (Martínez, 1991).

						organizacio nal		
2002	Colombia	Compartir las directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo	Bibliotecas Públicas	Cualitativa	Análisis Documental	Conceptualización sobre el manifiesto de la ONU	Informar sobre la forma en que la UNESCO conceptualiza el funcionamiento, el corpus y las necesidades de una biblioteca.	“La biblioteca pública, paso obligado al conocimiento, constituye un requisito básico de la educación permanente, las decisiones autónomas y el progreso cultural de las personas y los grupos sociales” (IFLA/UNESCO, 1994).
2009	España	Analizar las nuevas funciones de las bibliotecas públicas en la sociedad de la información .	Bibliotecas públicas y bibliotecarios	Cualitativa	Sistematización de experiencias.	Responsabilidad social de las bibliotecas públicas y su articulación con las redes sociales.		“En pleno siglo XXI y en la sociedad del conocimiento nos tendríamos que plantear si sirve el mismo modelo de actividades de fomento de la lectura que en épocas pasadas”. (Lozano, 2009).
2001	España	Mejorar los servicios bibliotecarios o crear nuevos productos y servicios.	Bibliotecas públicas y bibliotecarios	Cualitativa	Sistematización de experiencias	Innovación, innovaciones tecnológicas , proyectos digitales en bibliotecas.	Descripción de varias iniciativas del Centro para la Comunicación Científica que ilustran como los bibliotecarios pueden llevar proyectos de la mano de la	“El desafío de la innovación es un proceso que tiene muchas barreras. Para negociar con éxito la revolución tecnológica en las bibliotecas no sólo se necesitan nuevas ideas y un entorno estimulante en el que pueda desarrollarse, sino también gente que crea

							tecnología a sus bibliotecas.	los productos y se encarguen de la difícil tarea de desarrollarlos” (Janz, 2002).
2008	España	Analizar la utilidad de la innovación en la bibliotecas públicas con base tecnológica	Bibliotecas públicas y bibliotecarios	Cualitativa	Estudio de caso	Innovación útil y de calidad en las bibliotecas públicas.	Establecer la naturaleza de los proyectos innovadores en una biblioteca pública, que pueden fracasar por la poca planeación y raíz de los mismos.	“Para innovar desde la biblioteca pública hay que estar al día de las tendencias bibliotecarias, comparar con otros centros y estar dispuestos a aprender, desaprender, compartir y cooperar” (Lozano, 2008).
2008	España	Comprender la innovación más allá de las innovaciones tecnológicas, si no en una forma de cambio en la relación con el usuario.	Biblioteca Pública Regional de Murcia, España	Cualitativa	Estudio de caso	Conceptualización de la innovación más allá de la tecnología si no entendida desde las ideas.	Gestión de la biblioteca pública orientada a las necesidades y expectativas del usuario.	El futuro inmediato de la innovación en las bibliotecas públicas puede pasar por la gestión participativa y la personalización de los servicios, tras haber implantado nuevos servicios que permiten al usuario su formación continua, especialmente en el uso de las TIC; haber procurado el acercamiento de estas tecnologías todas las capas de la población; haber hecho de la extensión cultural –incluyendo la

								promoción de la lectura—uno de los ejes de la biblioteca; y haber convertido nuestros centros en instrumentos de integración y mejora de la vida de los ciudadanos (Gallo, 2008)
2015	Colombia	Identificar tendencias de servicios innovadores en las bibliotecas públicas de Colombia mediante una consulta a expertos.	Expertos en Bibliotecología	Cualitativa	Estudio Delphi	En las bibliotecas públicas la innovación está íntimamente relacionada con los procesos de aprendizaje y con la capacidad de ofrecer servicios de información y formación que contribuyan a resolver problemas identificados de la comunidad.	Los expertos consideran unas condiciones previas que debería tener una biblioteca pública para innovar en sus servicios: Capacidad de adaptación al entorno: las bibliotecas deberán conocer el entorno y las necesidades de su comunidad, para lo cual realizarán estudios de usuarios periódicamente y diseñarán programas y servicios acordes	...”la biblioteca pública como espacio e institución social seguirá vigente y con una gran responsabilidad frente a la disminución de brechas existentes en la sociedad, con una oferta de servicios tradicionales de calidad fortalecidos con el uso y aprovechamiento de la tecnología, así como nuevos servicios que consideren los constantes cambios que se dan en cada contexto (Soto & Suescún, 2015).

							con estas necesidades.	
2004	Colombia	Plantear las condiciones predominantes en los que la formación lectora depende directamente de la creación de una biblioteca.	Fundaleectura, Bogotá	Cualitativa	Revisión Documental	Formación lectora directamente relacionada con la creación de una biblioteca y la vinculación de este espacio en armonía con la mejora de las competencias lectoras de una comunidad.	Los aprendizajes fundamentales que la biblioteca puede incentivar en el estudiante para que adquiera como lector la vocación de alquimista, característica deseable, según Pennac (1996), es fomentar en él la capacidad de búsqueda y de observación, la lectura atenta, la certeza del derecho de tener un lugar en el espacio en el que al mismo tiempo que se le da la oportunidad de escogencia se educa su sensibilidad. El desarrollo de esta capacidad de	“En este sentido, el bibliotecario o el maestro asumen el papel de mediadores cuando propician encuentros, proporcionan acercamientos diversos y la formulación de interrogantes. Hacen surgir curiosidades, inquietudes, pasiones, así desconcierten, admiten recorridos por caminos no convencionales, hacen posible la emergencia de la curiosidad que es uno de los fundamentos de la cultura, fuente del deseo de leer (Geneviève, Patte, 2)”.

							búsqueda puede cultivarse, por ejemplo, con el ofrecimiento de trayectos de lectura que pueden ser sumamente estimulantes al concentrar la atención en un tema en particular o en la relación de temas conexos.	
2015	Colombia	Identificar como cambios administrativos en las entidades territoriales ponen en riesgo el rol del bibliotecario en los municipios.	Bibliotecarios de los municipios de Colombia	Mixta	Informe	Análisis social de la situación de los bibliotecarios en el país, una vez dadas las elecciones de alcaldes municipales y gobernadores departamentales.	En muchos municipios de Colombia las bibliotecas son consideradas cargas administrativas, un peso muerto que no da votos y apenas sirve para realizar favores electorales.	Ese es el caso de la mayoría de quienes están al frente de las 1414 bibliotecas públicas del país y para quienes las elecciones municipales constituyen sin duda una amenaza. Según los resultados de una investigación realizada en 2012, con datos de 110 bibliotecas del país, el 83% de los bibliotecarios perciben el cambio de administración como un riesgo para su empleo. En estos casos, poco importa si el bibliotecario cumple su

								trabajo de forma eficaz, si ha desarrollado una labor constante de capacitación, si ha participado en las convocatorias que de forma regular abre el ministerio de cultura o si ha cualificado su labor gracias a la diaria interacción con el público y el uso de las colecciones; lo único verdaderamente importante es ganar el guiño clientelista requerido para renovar el contrato. (Arciniegas, 2015).
2013	España	Reconocer el papel de las bibliotecas en la sociedad del siglo XXI.	Bibliotecas españolas.	Cualitativa	Ponencia	Revisión histórica del papel de la biblioteca a través de los años y el cambio de paradigma mundial.	Las bibliotecas viven una crisis de identidad reflexionando sobre el papel y propósito de su trabajo, lo cual cuestiona su futuro.	“Las bibliotecas como espacios de aprendizajes, utilizando tecnología para crear tecnología, teniendo espacios para todo tipo de públicos, teniendo convergencia entre instituciones culturales, tales como bibliotecas, centros culturales, museos, archivos, en los que se digitalizan el patrimonio y permite el acceso a bibliotecas virtuales” (Carrillo, 2013).
2009	España	Establecer	Asociación	Cualitativo	Boletín de	Análisis de	Las practicas	“Uno de los aspectos

		los avances y retrocesos de la gestión tecnológica en las bibliotecas.	Andaluzas de Bibliotecarios		prensa.	las herramientas tecnológicas implementadas en las bibliotecas públicas, la gestión de información, la seguridad informática entre otros aspectos.	formadas a raíz de la tecnología, también tienen que ver con la gestión, documentación, asignación de personal, que las primeras corresponden a especialistas en el campo de informática y las segundas son roles del bibliotecario.	importantes en la gestión de la tecnología se relaciona directamente con la seguridad de la información, imprescindible por diversos motivos, como el valor y los costes de la información de la unidad, la imposibilidad de ofrecer sin su apoyo la mayoría de los servicios, las regulaciones legislativas que garantizan la confidencialidad de los datos personales, y la existencia de controles por parte de los proveedores electrónicos”. (Asociación Andaluza de Bibliotecarios, 2009).
2004	Brasil	Describir la inclusión de la política pública la Sociedad de la Información en las bibliotecas públicas de Brasil.	Bibliotecas públicas de Brasil.	Cualitativo	Análisis documental.	Análisis de la implementación de esta política pública en el país y su incidencia particular en las bibliotecas	Se encontró que capacitar a la población en nuevas tecnologías, utilizando las bibliotecas como sedes para hacerlo potenciaría su uso y participación del público.	“En el ámbito de las bibliotecas públicas y de su inserción en la Sociedad de la Información, en Brasil queda mucho aún por hacer: Las bibliotecas públicas no tienen el reconocimiento de la sociedad, dada su propia historia de creación y por no haber sido nunca una

						públicas.		prioridad para los gobiernos. Sin embargo, las discusiones sobre la entrada de la biblioteca pública en la Sociedad de la Información y la concepción, reflejada en el Programa brasileño para la Sociedad de la Información, demuestra que la biblioteca pública está pasando por un momento impar” (Ferreira, 2004).
2011	Chile	Analizar el rol de la biblioteca pública en el contexto de la gestión cultural, observado en los últimos 15 años en la región metropolitana.	Casos de éxito de bibliotecas de Latinoamérica.	Cualitativa	Estudio de caso.	Estudio de caso de bibliotecas colombianas y chilenas con resultados exitosos en la gestión cultural de sus instituciones.	Se identificó que la gestión cultural en las bibliotecas es de carácter transversal, es decir, los directivos, personal y demás talento humano en su accionar está haciendo gestión, trascendiendo su concepto de básico de biblioteca como sitio de lectura.	“La inserción de la Biblioteca Pública dentro de la oferta cultural forma parte de una evolución natural en cuanto a servicios y actividades se refiere, puesto que al igual que en otras instituciones es primordial la observación del entorno y la adaptabilidad a los nuevos tiempos, sin perder obviamente la esencia ni la misión de la Biblioteca: esto pudo comprobarse a través de los indicadores en cuanto al uso de la biblioteca, los cuales

								demuestran que aún se mantiene vigente su labor como centro de información y conocimiento, siendo este nuevo foco de desarrollo sólo una apertura que tiene como objetivo diversificar su labor y llegar a más personas” (Jeréz, 2011).
España	2017	Identificar la necesidad de un community manager o comunicador social integrado a la función del bibliotecario.	Radiografía de bibliotecario integral.	Cualitativa	Análisis situacional.	Exposición de las cualidades	Se establecen estrategias que caracteriza a un bibliotecario innovador, siempre a la vanguardia y actualizado con las últimas tendencias en estrategias de gestión y administración.	“El <u>bibliotecario innovador</u> sería aquel profesional que trabaja por implantar un producto, servicio o proceso en la biblioteca mediante el cual reduce costes y aumenta su valor (rentabilidad). Todo ello dentro de una planificación, comunicación y medición de resultados” (Marquina, 2017).
Colombia	1991	Establecer estrategias de marketing cultural para estrategias públicas.	Herramientas para los bibliotecarios colombianos.	Cualitativa	Exposición de conceptos y herramientas.	Nociones sobre marketing y su aplicación al entorno de las bibliotecas públicas.	Herramientas idóneas para la gerencia creativa y la gestión cultural en bibliotecas públicas.	“La mayoría de las bibliotecas no tienen definida su misión y su visión, no han desarrollado estrategias de mercado, que les permitan alcanzar los objetivos propuestos y mejorar los servicios que presentan. Tampoco tienen documentadas las necesidades lo cual es negativo porque no

								saben realmente que es lo que necesitan y el desconocimiento y la carencia de esta información afecta la asignación de recursos humanos y financieros para el desarrollo de las actividades” (Martínez, 1991).
Venezuela	2002	Reconquistar el entorno digital	Sector editorial y bibliotecas públicas de Venezuela.	Cualitativo	Ensayo que expone la situación del sector editorial con la llegada de las nuevas tecnologías y la necesidad de crear bibliotecas públicas digitales.	Conceptos sobre la edición, edición digital, bibliotecas digitales, su manejo y funcionamiento.	Revolución y metamorfosis de las nuevas tecnologías y la incidencia que estas tienen	“...la comunidad académica trabaja voluntariamente en la producción del contenido de revistas las cuales luego serán adquiridas por los mismos investigadores a través de sus universidades y centros de investigación” (Núñez, 2002).
Internacional	2016	Comprender la funcionalidad de las bibliotecas más allá de su funcionamiento esencial.	Situación de las bibliotecas públicas de Latinoamérica.	Cualitativa	Artículo que aporta generalidades	Análisis situacional de las bibliotecas públicas en Latinoamérica.	Necesidad de reconocer la situación actual de las bibliotecas públicas en el continente latinoamericano y el libro como elemento transformador de su comunidad.	“Así, hoy las bibliotecas son espacios abiertos, diversos y tolerantes, compenetrados con sus comunidades y respondiendo a sus necesidades de manera multimodal. Sus lectores son también internautas, como diría Néstor García Canclini, que leen, ven,

								escuchan y combinan materiales diversos, interactuando con otros” (Oyarzun, 2017).
Venezuela	2013	Estudio de caso de la apropiación de las nuevas tecnologías en una biblioteca universitaria de Caracas.	Biblioteca universitaria de un centro de estudios superiores en Caracas Venezuela.	Cualitativa	Estudio de caso	Concepto sobre manejo de TIC's, administración y gestión de la misma y su integración a la profesionalidad de los estudiantes.	Que la mayoría de los estudiantes carecían de conocimientos alrededor de nuevas tecnologías y su aplicación y relación con su biblioteca universitaria.	“El asunto entonces, es preguntarse quienes instituyen este tipo de proyectos y para qué. Con este propósito se puede recordar cómo los grandes movimientos sociales, sindicales, indígenas y campesinos en los momentos de acumulación de poder e información sobre ellos mismos, se proponen entre sus metas, la creación y fundación de bibliotecas populares, centros o círculos culturales de estudio; de esta manera, los acumulados en los campos de la acción política, del saber productivo, de los procesos organizativos se constituyen en bienes simbólicos a ser diseminados, distribuidos y metabolizados por los sujetos vinculados a estas

								dinámicas socioculturales instituyentes (Szafran, 2016).
Colombia	2015	Identificar elementos de identidad que se promueven en la gestión cultural de una biblioteca indígena.	Biblioteca de un resguardo indígena en el Cesar, Colombia.	Cualitativa	Estudio de caso	Concepto sobre gestión cultural, identidad indígena,	Experiencia significativa y positiva de esta biblioteca que a través de la lectura fomenta la identidad cultural de sus niños indígenas.	“El reconocimiento se da "por su estrecho vínculo con el proceso de identidad cultural de la etnia Kankuama, y en especial, por generar espacios de diálogo entre mayores y niños para fortalecer su comprensión frente a las raíces históricas" (El Heraldo, 2015).
España	2014	Definir conceptos de innovación en bibliotecas.	Bibliotecarios del mundo que necesiten actualizarse en nociones de innovación y comprender este concepto aplicado a las bibliotecas.	Cualitativa	Libro.	Concepto sobre innovación en bibliotecas, cambios en el modelo organizacional de la institución y experiencias significativas alrededor del mundo.	Comprender la innovación no sólo como un elemento ligado a la tecnología, sino una consecuencia del pensamiento creativo.	“Pero ahora es importante subrayar la participación significativa del bibliotecólogo, siendo una pieza clave importante y fundamental en la transformación y fortalecimiento de las bibliotecas, como recurso en los procesos de investigación, aprendizaje y conocimiento, con herramientas y estrategias

								de carácter multidisciplinar en las diferentes áreas del conocimiento, ¡es él!, el mediador, la persona que diseña y pone en práctica los modelos pedagógicos e innovadores de proyectos sociales, acercando a los usuarios a la lectura y escritura como fuente de aprendizaje y conocimiento” (Riaza, 2014).
México	2013	Estudiar la concepción organizacional de la biblioteca universitaria del Colegio de México.	Estudiantes y bibliotecarios pertenecientes a la biblioteca universitaria del Colegio de México.	Cualitativa	Estudio de caso.	Estudio y conceptualización del clima organizacional de una biblioteca universitaria y su éxito en la innovación.	Analizar el contexto organizacional de la biblioteca del Colegio de México teniendo en cuenta sus procesos de innovación.	“El primero está relacionado con el estudio de la biblioteca como organización. Ya que son pocos los estudios sobre las bibliotecas en esta perspectiva y dada la importancia de este tipo de organizaciones en la actualidad –siendo que son primordiales para el manejo y conservación de la información, además, de paso obligado en el proceso

								de creación de conocimiento en una IES— es pertinente, relevante y necesario su estudio desde una perspectiva organizacional” (Olaya & Otros, 2013).
Noruega	2005	Identificar los procesos de innovación de la Biblioteca de Oslo.	Biblioteca de Oslo.	Cualitativa	Estudio de caso.	Conceptualización y conciencia de la necesidad de innovar en las bibliotecas públicas.	El cambio notable de la relación del bibliotecario con el usuario y su sentido de pertenencia hacia la institución.	“La biblioteca accesible: planificación y puesta en marcha de diseños especiales para personas con discapacidades, incluido un manual para edificios de biblioteca, PC diseñados especialmente, y condiciones de trabajo adecuadas a personas con problemas de visión u otras disfunciones físicas... Contratación de personas con discapacidades visuales y/o físicas, como empleados, para conseguir los mejores resultados a partir de estos objetivos” (Saeteren, 2005).

