

# OPORTUNIDADES PARA LOS PROYECTOS INNOVADORES EN LAS BIBLIOTECAS DE IBEROAMÉRICA





# ÍNDICE

1. LAS BIBLIOTECAS DE IBEROAMÉRICA EN UN TIEMPO DE TRÁNSITO
2. LA LECTURA EN MUTACIÓN
3. EL DESAFÍO PARA LAS BIBLIOTECAS
4. EL LIDERAZGO DE LA BIBLIOTECA
5. MÉTODOLÓGÍA DE INNOVACIÓN
6. MODELOS DE INNOVACIÓN: LA BIBLIOTECA COMO UNA STARTUP
7. BIBLIOGRAFÍA
8. ANEXOS: MODELOS







# LAS BIBLIOTECAS DE IBEROAMÉRICA EN UN TIEMPO DE TRÁNSITO

Una de las variables que mayor impacto ha tenido sobre las bibliotecas de todo el mundo es internet, tanto desde la perspectiva de la distribución de los libros y del resto del contenido cultural, como desde el punto de vista de la demanda de los ciudadanos respecto a los servicios bibliotecarios.

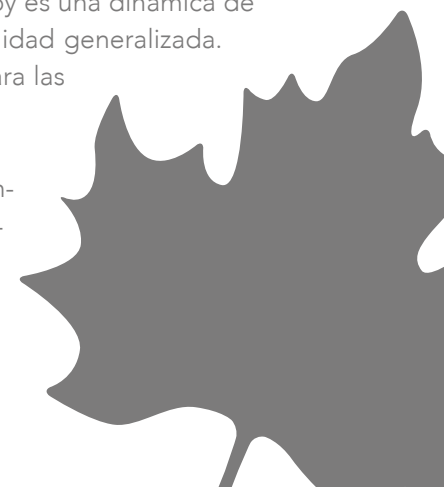
El siguiente desarrollo de este proceso de disolución del monopolio que ostentaban las instituciones culturales clásicas en el acceso a los libros y la información es la aparición de los dispositivos móviles digitales que, además de otras cosas, sirven para la lectura.

El acceso en todo momento y lugar se encuentra limitado aún por condicionantes económicos, pero cada año se producen avances acusados en la extensión de cierta autosuficiencia de los ciudadanos para conectarse a los contenidos.

Si estos factores ponen en cuestión la utilidad de las Bibliotecas Públicas (BP), en su versión tradicional, es porque la visión de dicha versión contempla a las BP como almacenes de libros y otros documentos. El cuestionamiento de las bibliotecas surge cuando una parte creciente de la ciudadanía cuenta con posibilidades para acceder a la información desde su domicilio o cualquier otro sitio, de un modo sencillo e inmediato. Con esta visión un tanto simplista las bibliotecas dejarían de ser imprescindibles.

Como esta tendencia hacia la autosuficiencia en el acceso vive un incremento continuado, se puede afirmar que lo que hoy es una dinámica de cambio social, acabará por convertirse en una realidad generalizada. Esta situación implica una nueva vulnerabilidad para las bibliotecas.

Esa nueva vulnerabilidad se une a las clásicas carencias en el tejido bibliotecario iberoamericano y podría interpretarse que, muy lejos aún de alcanzarse el objetivo del acceso a los libros por grandes



capas de la población, ahora aparecen unas variables que llevan la semilla de la deslegitimación de los servicios públicos de lectura.

Sin duda la industria del libro se ve afectada por la extensión de lo digital al igual que confluye en la práctica totalidad de las actividades productivas. Sin embargo, recibe este impacto de un modo más profundo, porque la economía digital implica transformaciones en los procesos de producción y de comercialización de contenidos.

Por estos motivos hay muchos profesionales que buscan nuevos caminos para hacer viables y significativas las propuestas de valor de la industria del libro y cultural en general. De un modo paralelo, los profesionales de las bibliotecas deben encontrar en la innovación de propuestas, procesos y experiencias una nueva garantía para que el papel de la biblioteca siga siendo relevante durante mucho tiempo.



# LA LECTURA EN MUTACIÓN

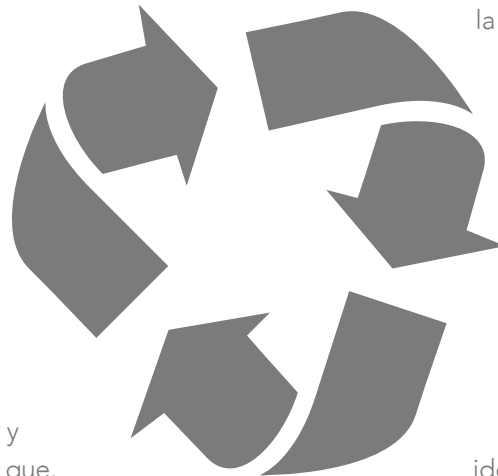
Frente a lo que se afirma habitualmente durante esta época de digitalización de la lectura: 'el soporte no importa, lo trascendental es el contenido', parece evidente que el soporte es muy relevante. Las condiciones en las que leemos, el lugar, la etapa vital y también el formato -en definitiva, la experiencia de lectura- imprimen un sesgo fundamental al grado de apropiación, comprensión y de conexión emotiva con el texto. Con esto queremos decir que la llegada de lo digital al mundo de la lectura está introduciendo transformaciones tan importantes como para que supongan la obligación de las bibliotecas de proponer nuevas estrategias de acompañamiento a los lectores en estos nuevos caminos.

En nuestra Región suele generarse bastante debate y cierta desazón cuando aparecen cíclicamente los datos de los informes PISA sobre la clasificación de los alumnos de diferentes países, según los logros obtenidos en las pruebas. Pero son más interesantes las tendencias que ponen de manifiesto y las hipótesis reseñadas en las conclusiones de estos estudios. No todos nuestros países participan en dichos estudios, pero es interesante leer con atención las consideraciones que en ellos se hace sobre la lectura hipertextual y los desafíos que plantea para los lectores y especialmente para los más jóvenes. Tengamos en cuenta que, según la edición más reciente del Global Web Index los 'milenials' dedican una media diaria de 3,02 horas al uso de internet en dispositivos móviles y de 4,19 en computadora o tableta (la tendencia incremental es abrumadora; basta señalar que hace tres años el dato era de poco más de dos horas). Este es un indicador válido para hacer predicciones sobre la relevancia de la práctica de la lectura en internet.

Los informes como PISA destacan el mayor nivel de complejidad que supone la lectura en internet y la necesidad de superiores competencias, en materia de alfabetización en medios y en información y de comprensión lectora. Si unimos sus conclusiones a las de numerosas investigaciones sobre lectura en internet y sobre los efectos neuronales de la gestión

multitarea, parece claro que la relación con el conocimiento extraído del texto es de una naturaleza diferente a la de la lectura lineal y acumulativa que se realiza con un libro impreso.

Es fácil colegir que las bibliotecas, lejos de caducar como uno de los mediadores fundamentales para el equipamiento adecuado con competencias lectoras, son ahora más necesarias que nunca.



Si la lectura se ha hecho más compleja es, en parte, porque se ha desmaterializado al convertirse en un contenido que se mueve, en la forma del lenguaje binario, al margen de los objetos físicos (libro impreso) o lugares (biblioteca).


Con el fin de no perdernos en este camino, es más necesario que nunca recordar la diferencia, subrayada por Kant, entre el libro como 'objeto material' y el libro como 'discurso', a pesar de que no se hayan dissociado nunca ambas categorías porque durante mucho tiempo han estado indisolublemente unidas. A partir de esta reflexión es posible liberar a la biblioteca de una visión limitada sobre el significado de la lectura y desde la expansión de esta idea hacer incursiones en muchos otros campos.

Desde el último punto de vista es como se han acometido los trabajos prácticos en el programa INELI Iberoamérica. Fundamentalmente se han generado propuestas que trascienden el concepto de lectura y atribuyen a la biblioteca un liderazgo en la movilización de procesos y generación de experiencias de naturaleza diversa.

Por lo tanto, en los modelos que se recogen como anexos de este libro no hay exclusivamente guías para la generación de proyectos innovadores, sino también una propuesta implícita de cambio en el horizonte y papel de las bibliotecas, que supera claramente las fronteras de los libros y trata de situarlas en el centro de la comunidad.



# EL DESAFÍO PARA LAS BIBLIOTECAS



Se está viendo como la aparición de nuevas soluciones digitales ha provocado la desaparición de modelos de negocio que tenían una gran solidez y tamaño (Kodak, Olivetti, Borders, etc.). El sistema económico e industrial del cual estamos saliendo se basaba en una cierta estabilidad de los modelos, escenario que permitía su adaptación mediante modificaciones para evolucionar al ritmo de los cambios. Esto no es así en la economía digital; basta recordar la Ley Moore, la cual indica que el rendimiento de los procesadores se duplica cada 18 meses manteniendo el mismo coste o precio.

Si tenemos en cuenta que este nuevo modelo de economía digital usa como materia prima la información y el conocimiento, hay que concluir que las BP están en el epicentro del terremoto.

La principal conclusión que podemos extraer de esta situación es que las bibliotecas se enfrentan al desafío de dar una respuesta al cambio en el ecosistema cultural y educativo, cambio que se produce por el desplazamiento desde un esquema de 'almacenes de conocimiento' hacia un patrón basado en la idea de flujos de conocimiento. El impacto de esta evolución afecta al contenido y a los soportes:

- **CONTENIDO:** El conocimiento deja de ser algo establecido y fijado para que tenga vigencia durante plazos largos y pasa a ser algo muy mutable, con una validez a corto plazo. En este sentido, se ha escrito que la vigencia o vida de las competencias específicas no superará los cinco años.
- **SOPORTE:** El conocimiento era un patrimonio que se almacenaba en un soporte cerrado, para convertirlo en un objeto de generación de derechos de propiedad. Ahora el soporte es de naturaleza fluido y la explotación económica se basa en la cantidad de interacciones que genera o de su grado de circulación en internet; es decir, el modelo se basa en el nivel de influencia en internet (movimiento frente a almacenamiento.)

¿Qué ocurre en el contexto internacional? Tanto en Estados Unidos como en el norte de Europa se han lanzado nuevas metodologías y proyectos piloto en el campo bibliotecario. Estas estrategias buscan reforzar y reinventar el papel de las bibliotecas públicas como centros de innovación social, en lugar de ser 'repositorios de libros'. La 'innovación centrada en las personas' es la idea clave de estos nuevos programas que se concentran especialmente en el territorio, reevaluando la relación de las BP con las comunidades locales.

Los mejores ejemplos que conocemos y que la estrategia Global Libraries (de la Gates Foundation) ha apoyado de un modo decisivo, se han basado en una capacidad de respuesta por parte de los bibliotecarios a los desafíos, redefiniendo completamente los espacios y las funciones, promoviendo programas y servicios innovadores. En esos casos se ha trabajado para atraer a una nueva audiencia y se cuenta con la colaboración de nuevos agentes, que participan en el rediseño de la oferta y el significado de la biblioteca.

No obstante, las bibliotecas iberoamericanas abren cada día sus puertas a la comunidad y ofrecen experiencias valiosas e insustituibles. Nuestras bibliotecas mejoran la vida y las oportunidades de muchas personas, gracias al trabajo de los equipos bibliotecarios que tienen una clara vocación de servicio y compensan, en numerosas ocasiones, la escasez de recursos con imaginación y trabajo. La mayoría de los estudios sobre la percepción de los usuarios de las bibliotecas arrojan unos resultados positivos, que presentan un elevado grado de satisfacción.

La pregunta obvia ante esta observación sería ¿por qué se plantea el programa INELI Iberoamérica la necesidad de llevar a cabo una estrategia de implantación de proyectos innovadores en las bibliotecas?

Hay dos respuestas a esta pregunta tan sensata. Una se extrae de la teoría de la gestión empresarial contemporánea, mientras que la segunda es específica de las bibliotecas.

En primer lugar, hoy se reconoce que el momento oportuno para invertir el mayor esfuerzo organizativo y presupuestario para la generación de nuevos modelos se da, precisamente, en las fases en las que el mercado es maduro y propicio para la compañía; cuando presenta las cifras de negocio y posición competitiva más positivas. El problema más habitual es que las compañías se plantean estrategias innovadoras cuando las cosas empiezan a ir mal. En nuestro caso, el entorno muestra unos claros signos de cambio y esto exige una capacidad de respuesta al desafío.

En segundo lugar, las bibliotecas se enfrentan hoy al peligro de la obsolescencia. Por primera vez en la historia se presentan varias alternativas que compiten para ofrecer libros, otros contenidos e información desde parámetros distintos, a los que prestan su atención no solo los denominados nativos digitales, sino también el resto de las generaciones.

Las nuevas propuestas de valor tienden a suprimir las mediaciones y la biblioteca es un tipo de mediación -para nosotros es el más cualificado, junto con la escuela- que es vulnerable frente a esa competencia, que hoy se ha entablado, por el tiempo de ocio de las personas y que es susceptible de cuestionamiento en el momento del diseño de las políticas públicas y sus presupuestos.

Desde el punto de vista del CERLALC y de la FGSR, el desafío debe ser entendido desde los siguientes argumentos:

- Impulsar un proceso de innovación conceptual y de las experiencias concretas de los usuarios.
- Mantener estables los principios que conforman el ethos de las bibliotecas, pero iniciar una profunda transformación de los caminos y estrategias para alcanzarlos.

- Evolucionar el sistema desde la respuesta reactiva hacia la pro-actividad.
- Desarrollar la imagen de las bibliotecas (valores y atributos = 'marca Biblioteca') para enriquecer su alcance y atraer a nuevos públicos.
- Transformar el conflicto generado por las discontinuidades de lo digital en un nuevo liderazgo para la biblioteca.



# EL LIDERAZGO DE LA BIBLIOTECA



Anteriormente se ha mencionado un proceso que algunos autores asocian al concepto de 'desintermediación', como una desaparición de todos los procesos intermedios entre lector y la obra. Como ya se ha señalado previamente, las consecuencias de este proceso implican que, lejos de llevar a la 'desintermediación', se está mostrando como un sistema de sustitución de las mediaciones clásicas –del editor, del docente o del bibliotecario– por otras instancias comerciales y alejadas de los centros de decisión ciudadana.

Surge hacia el futuro una tendencia hacia la vulnerabilidad de las bibliotecas, pero esta situación convive con nuevas oportunidades. Se puede observar que la fluidez (liquidez, como decía Z. Baugman) de los contenidos hace que otros espacios tradicionales pierdan también el monopolio sobre el conocimiento, tal y como ocurre con la escuela, o en el caso de otros servicios. Aquí las bibliotecas presentan una serie de ventajas competitivas, entre las cuales destaca su carácter de espacios menos formales.

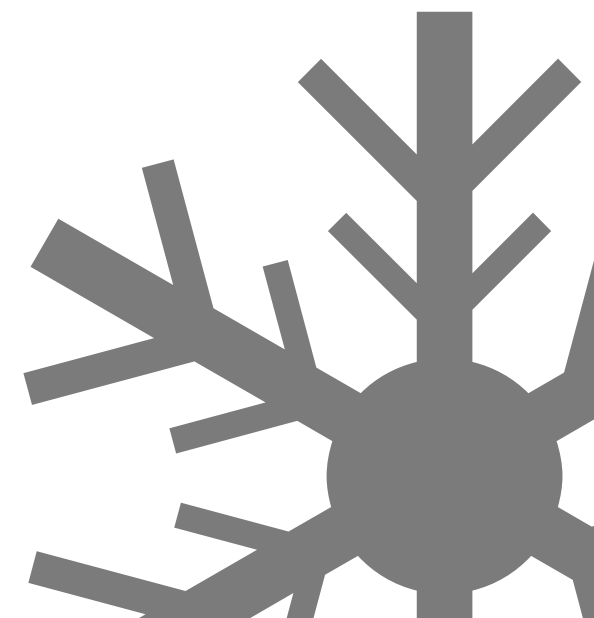
El nuevo liderazgo va a venir, en parte, de la potencialidad de su papel como uno de esos 'terceros lugares' que cada día tienen más demanda (como valor expresado en los discursos de los focus group y en los diseños más avanzados de panorama internacional) y está vinculada tanto al trabajo con el conocimiento, como a la interacción entre personas.

Por otra parte, la biblioteca tiene capacidad de generar flujos de carácter más horizontal y participativo en la comunidad, ejerciendo un liderazgo como catalizador de alianzas que se basen en objetivos compartidos. Por este motivo la biblioteca puede compartirse como sede de unas dinámicas, cada día más demandadas, para la articulación del capital social y cultural de cada comunidad.

Muchas de las ideas que los bibliotecarios innovadores de INELI Iberoamérica aprovechan la posibilidad de la interacción con la comunidad y también la oportunidad de generar una nueva experiencia como si la propuesta bibliotecaria fuese una hoja en blanco; es decir, como un medio para expandir la paleta de servicios que ofrece la biblioteca. No obs-

tante, todas tienen una base en las fortalezas tradicionales de la biblioteca: curación de contenidos, capacidad de dar respuesta en un diálogo continuado con los usuarios y liderazgo de los equipos bibliotecarios a la hora de combinar elementos para crear esas nuevas experiencias.

En definitiva, las propuestas de valor innovadoras desde las bibliotecas suponen una cierta recuperación de la idea de biblioteca y su razón de ser; una vuelta a la esencia de lo que define a la biblioteca. Porque la esencia de la idea de biblioteca consiste en una reunión de lectores en torno a una dinámica de aprendizaje colectivo, como sucedía en las bibliotecas de la Antigua Roma (como en la Villa de los Papiros en Herculano) o en los monasterios del Medioevo; es un elemento seminal de la institución bibliotecaria. 'Es una curiosa ironía que muchas veces sea únicamente en esos momentos de transición en que algo que venía dado empieza a ceder el paso a algo nuevo cuando es posible ver el orden anterior con claridad y propósito nuevos' dice Ewan Clayton a propósito de los comentarios de Iván Illich sobre el Didascalicon, de Hugo de San Víctor.



# MÉTODOLÓGIA DE INNOVACIÓN

Como señala Nina Klein, la innovación surge cuando se produce la intersección entre demanda o necesidad de los consumidores o de quienes diseñan políticas públicas, la factibilidad (tendencias tecnológicas) y la viabilidad (modelos de negocio). Muchas de esas empresas que tratan de renovar su propuesta son startups que proceden del ámbito tecnológico, pero otras son el resultado de ideas lanzadas por nuevos pequeños editores e incluso por departamentos de innovación o determinadas divisiones de grandes editoriales.

Si la Gates Foundation se planteó que la innovación era el componente crucial de cualquier estrategia de fomento de la biblioteca, como aportación positiva a la sociedad, es porque resulta indispensable analizar cuál es el modo de crear valor ante los cambios que están sucediendo en el ecosistema de las tecnologías y de la cultura. El instrumento que se ha manifestado como más útil en el caso de las empresas que se enfrentan al mismo desafío es el de la innovación en modelos de negocio, pues sirve para:

- Visualizar el modelo de negocio vigente y sus carencias
- Transformar las inconsistencias en nuevas acciones concretas
- Enriquecer la idea innovadora original a través de su cuestionamiento y modificaciones
- Tender puentes entre los conceptos complejos y las acciones ejecutivas
- Combinar la creatividad con esquemas completamente estructurados
- Simplificar cuestiones muy técnicas para integrar a personas legas en innovación organizativa

En 2011 Eric Ries publicó *The Lean Startup*, un libro que mostraba el camino de la innovación con el objetivo de llevar a las nuevas empresas del sector digital hacia el éxito. En el desarrollo de la fase de generación de ideas y modelos para la implantación de proyectos de INELI Iberoamérica, se utiliza el concepto de 'validated learning' como proceso en el

que, en lugar de hacer grandes planes complejos, fundados en una gran cantidad de suposiciones iniciales sobre lo que los usuarios desean o necesitan, se opta por un proceso de aprendizaje continuado en varias etapas, a lo largo del cual se realizan constantes ajustes mediante un ciclo del tipo desarrollo-evaluación-aprendizaje:

1. Trabajo en equipos para la generación de ideas en torno a una categoría de servicios bibliotecarios o nuevo tipo de actividad, que quiere ofrecerse.
2. Definición de una metodología basada en los esquemas para la generación de modelos de negocio.
3. Construcción de un modelo a partir de cada tipo de idea de oferta innovadora en la biblioteca. Su finalidad es la diseminación como una guía o manual de instrucciones para la implantación de proyectos en cualquier otra biblioteca.
4. Experimentación sobre el funcionamiento de cada modelo, a través de la ejecución de proyectos en diversas bibliotecas de Iberoamérica, siguiendo las pautas de los modelos.
5. Evaluación del impacto de los proyectos y redefinición de los modelos.

Como puede comprobarse, se trata un enfoque de la innovación como una secuencia de aprendizaje. En esta secuencia se afianza el liderazgo de las bibliotecas como nodo de relaciones en la comunidad, pues tienen una relación directa con los usuarios e incrementan su activo social a través de las alianzas con otros agentes de la comunidad.

En el desarrollo de una experiencia innovadora, que suponga la reingeniería o transformación global de la biblioteca, no basta con haber diseñado uno o varios proyectos atractivos si, obviamente, no se basan en un terreno fiable, real y vinculado a las necesidades de la comunidad. La viabilidad de un proyecto no se sustenta exclusivamente en la bondad de una idea sino también en la calidad de la información de partida, de los esquemas de financiación, de los canales de comunicación con los usuarios y de los factores que marcan la diferencia entre acierto y error. Por

este motivo, en INELI Iberoamérica se ha considerado tan importante la ejecución de un mismo modelo en territorios y realidades muy diversas. Se trata de evaluar la validez de los modelos en condiciones muy diferentes a fin de confirmar su naturaleza de 'modelo' útil para la innovación en la biblioteca.

Para comprender las posibilidades que las estrategias de innovación pueden aportar a las bibliotecas es interesante observar, de un modo analógico, las experiencias de fracaso que cita Ries como ingeniero de una empresa de desarrollos digitales, en la cual se centraban más en enriquecer con nuevas funcionalidades o resolver los "bugs" de su producto, que en descubrir si los clientes realmente lo necesitaban o querían, hasta que terminaban por descubrir que nadie iba a gastar dinero en ese producto o servicio. Por eso nunca se insistirá demasiado en las ideas ya enunciadas:

1. La innovación debe concebirse como un proceso de aprendizaje
2. La colaboración con los usuarios de la biblioteca es el activo más valioso de todo proceso de innovación
3. Perseguir la innovación no implica disociarse de las limitaciones a las que nos enfrentamos, más bien se trata de gestionarlas para convertirlas en un horizonte en el que la actividad inicial debe desenvolverse.
4. La innovación debe basarse en una información muy sólida sobre los datos de la biblioteca.

El contexto de mutación de la lectura y de los comportamientos de los lectores es una variable que introduce una gran incertidumbre para los servicios públicos de lectura. Así pues las bibliotecas que quieren seguir





siendo una oferta cultural viva y atractiva para los ciudadanos deben integrar la mirada innovadora en la imagen que transmiten de su oferta. Para avanzar en este terreno se puede partir de un planteamiento muy conocido en el ámbito del marketing o de la empresa:

1. ¿Saben los lectores que tienen una necesidad que nosotros queremos atender?
2. Si somos capaces de ofrecer una solución ¿la comprarían?
3. En el caso de que efectivamente haya un mercado ¿nos la comprarían a nosotros?
4. ¿Somos capaces de desarrollar esa solución de un modo sostenible?



# MODELOS DE INNOVACIÓN: LA BIBLIOTECA COMO UNA STARTUP



En el programa INELI Iberoamérica se ha trabajado con la idea de testar un método de trabajo que fuese útil en el contexto de cambios que se ha descrito antes. De un modo paralelo a lo que sucede con las discontinuidades, provocadas por la irrupción de lo digital, como la variable que transforma la economía y obliga a crear soluciones para la supervivencia de las empresas, ocurre que en el caso de las bibliotecas es necesario formular respuestas para la superación de la vulnerabilidad.

El CERLALC ha desarrollado, en asocio con la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, un método de formación para el liderazgo en innovación, diseñado por la Bill & Melinda Gates Foundation, que ha servido para crear y fortalecer una red de bibliotecarios innovadores.

En la fase de desarrollo de proyectos y elaboración de modelos de trabajo se ha tomado como referencia el paralelismo entre la situación de transformación de las propuestas de las empresas y a vulnerabilidad de las bibliotecas. Por este motivo, se ha considerado interesante seguir la metodología del Método del lienzo o Business Model Generation de Osterwalder, que es utilizado por la Fundación Germán Sánchez Ruipérez en sus programas de apoyo a las startups culturales y que se ha adaptado para los innovadores del campo bibliotecario. Esta forma de trabajar se aplica a cada uno de los modelos elaborados por los innovadores bibliotecarios que participan en INELI Iberoamérica como aportación al resto de los profesionales de las bibliotecas de la Región.

El modelo se basa el método para la generación de modelos de negocio. Este método trabaja sobre los siguientes elementos:

- Segmentos de cliente
- Propuesta de valor
- Canales
- Actividades clave
- Recursos clave
- Relaciones con clientes
- Socios clave
- Estructura de costes
- Fuentes de ingresos

Este método tiene la ventaja de resumir en un cuadro de nueve elementos las piezas clave para el lanzamiento de cualquier nuevo plan de negocio y propiciar el trabajo en equipo para el diseño del modelo.

Cuando trabajamos en organizaciones sin ánimo de lucro, como son los servicios públicos, tendemos a olvidar que tenemos entre manos un modelo de negocio, y que debemos crear valor para sociedad, igual que una compañía lo hace para sus accionistas.

Parfraseando al autor citado, podríamos decir que un modelo de generación de proyectos bibliotecarios innovadores se basa en descubrir y potenciar nuevas formas de generar y ofrecer valor para los ciudadanos.

Como puede observarse el método del lienzo otorga una gran importancia al exterior de la organización. Esta es una clave importante del método que también se ha propuesto para la innovación de las bibliotecas; aunque los factores internos son relevantes a la hora de poder desarrollar un servicio, los equipos bibliotecarios deben 'obsesionarse' en centrar la mayor parte de sus esfuerzos en definir una oferta que mejore la vida de los ciudadanos o resuelva uno de sus problemas (propuesta de valor), deje claro a qué grupos de ciudadanos se va a dirigir prioritariamente (segmentos de cliente), cómo se va a hacer llegar la nueva propuesta o se va a atraer a nuevas audiencias o, en general, a los ciudadanos que se quiere involucrar (canales),

qué tipo de interacciones se van a mantener con los usuarios, qué se les va a solicitar, en qué fase comienza esta interacción y de qué modo va a estar posicionada la biblioteca en el entorno (relación con clientes) y cuál va a ser la rentabilidad para la comunidad y para el interés público (fuentes de ingresos).

De un modo resumido, podemos decir que la clave de esta forma de trabajar consiste en que el equipo bibliotecario tenga desde el principio, como norte de su brújula, a la perspectiva del destinatario final de los proyectos innovadores.

Todos los elementos que se acaban de citar son las piezas fundamentales de lo que, en caso de un modelo de negocio, se consideraría como elementos del mercado. Sin embargo, como también es necesario trabajar sobre los factores internos de la empresa (la biblioteca), el método del lienzo contempla un conjunto de operaciones en torno a las variables de la propia organización. Estos elementos se refieren a lo que se necesita para poner en marcha el proyecto: cómo puede ser la colección de la biblioteca, el sistema de comunicación, las salas para las actividades (recursos clave); las actividades que conforman nuestro corazón o núcleo de la función que cumple la biblioteca, como centro cultural y espacio de servicios públicos a la ciudadanía (actividades clave), puesto que el resto de operaciones se pueden contratar a terceros; los contactos y los actores con los que es necesario trabajar para poner en marcha

la propuesta de valor, como son las asociaciones de la comunidad o los mismos proveedores de servicios informáticos o la imprenta local (socios claves) y los costes que tiene nuestra organización, como son los salarios del equipo, la colección, los gastos generales y los específicos de la nueva propuesta de valor (estructura de costes).

En el método que han usado los equipos de innovadores de INELI Ibe-

roamérica se ha llevado a cabo una adaptación del método del lienzo a la lógica de los servicios públicos de lectura. Esto supone trabajar con la biblioteca como si fuese una startup, gracias a que este método puede ser usado por pequeñas y grandes organizaciones, con independencia del tipo de fines que tengan. Al fin y al cabo, lo importante de este instrumento es que nos habilita para identificar los factores que crean valor a la biblioteca y genera una atmósfera en la que se tienden a suprimirse las autolimitaciones y hay una gran apertura hacia todo tipo de ideas.

Por lo tanto, una de las ideas innovadoras de INELI Iberoamérica es la trasposición y simplificación de este esquema de generación de modelos de negocio al campo bibliotecario. Los epígrafes que se explican en los modelos elaborados para el desarrollo de proyectos bibliotecarios configuran la siguiente hoja de ruta:

1. Identificación del público objetivo de nuestro proyecto
2. Definición de la nueva propuesta de valor que aporta la biblioteca a la comunidad
3. Descripción de los nuevos servicios que vamos a ofrecer
4. Decisión sobre qué canales vamos a usar para la comunicación con la comunidad
5. Caracterización de las relaciones con los usuarios de los nuevos servicios
6. Enumeración de los recursos que vamos a necesitar
7. Análisis de las actividades clave que hay que llevar a cabo
8. Trabajo para el diseño de la estrategia de alianzas
9. Presupuestación de los costes de la ejecución de nuestro proyecto
10. Presentación de la rentabilidad social que aporta el proyecto
11. Guía con un esquema de todas acciones que hay que implementar
12. Esquema de evaluación



## Los modelos que se presentan en los anexos han sido desarrollados por los siguientes bibliotecarios iberoamericanos:

### 1. Modelo para el desarrollo de proyectos de generación de espacios y herramientas para creatividad infantil analógica en la biblioteca.

Blanca Estela Esquiná / Guatemala  
Cristian Maturana / Chile  
Oscar Rodríguez / Costa Rica  
María Ángeles Salvador / España

### 2. Modelo para el desarrollo de proyectos para el empoderamiento de adolescentes gestantes, madres y sus parejas en la biblioteca.

Cleide Fernandes / Brasil  
Juana Imelda Hernández / Guatemala  
Fabrizio Javier Zucchini / Paraguay  
Gilda Paola Zúñiga / Chile

### 3. Modelo para desarrollar proyectos de generación de espacios de creación y reciclaje en la biblioteca.

Lucía Irene Abello / Chile  
Víctor Hugo Paz Juárez / Guatemala  
Rafael Ruiz Pérez / España  
Isabel Inês Veiga Vila / Portugal

### 4. Modelo para el desarrollo de proyectos de creación y lanzamiento de bibliolabs

Carola Gómez Rojas / Chile  
María del Carmen López / Ecuador  
Marcela Oporta Sevilla / Costa Rica  
Marcos Paulo Rodrigues / Brasil

### 5. Modelo para desarrollar proyectos de soporte al progreso cultural y la educación lectora de las primeras edades y sus familias

Chris Jolieth Morales / Colombia  
Ana Paula Pereira / Brasil  
Cláudia Cravo / Portugal  
Daniela Alejandra Zea / Guatemala

### 6. Modelo para el desarrollo de proyectos de biblioteca inclusiva con espacios y servicios para la transformación social

Deysi Johanna Hernández / Colombia  
José Luis Giraldo / Colombia  
Francisco Salvador / México  
Karen Cristina Ramírez / Costa Rica

### 7. Modelo para proyectos bibliotecarios de integración y promoción de la diversidad

Bruno Duarte Mendes / Portugal  
María Cruz Acín / España  
Wander Martins Borges / Brasil  
Luis Guillermo Gutiérrez / México  
Luz Estela Saldarriaga / Colombia



El proceso de trabajo bajo los principios de diseño de las startups puede ser una gran ayuda y también ser capaz de inducir cambios en nuestra biblioteca o en cualquier organización que acaben por transformar su forma de trabajar o, incluso, su configuración organizativa. Este es el caso de la propia Fundación Germán Sánchez Ruipérez: la gestión de programas de impulso y tutoría de startups ha implicado un trabajo diario y exigente con los módulos del método del lienzo, de forma que se ha producido un efecto 'contagio' sobre las dinámicas de la fundación.

El modo de operar como una startup puede ser adoptado por una biblioteca o aplicado exclusivamente a la línea de proyectos innovadores. En el referido caso de la fundación, se ha convertido en un manual con instrucciones de uso para la gestión total de la organización, según un conjunto de directrices aplicables a una institución dedicada a la lectura desde una perspectiva innovadora:

- Es fundamental mantener muy presente la gran prioridad del proyecto a lo largo de todo el proceso. Se debe usar como criterio de evaluación y contraste el objetivo prioritario del proyecto para la toma de decisiones en relación con dedicaciones del equipo, organización de la programación temporal, gestión de las alianzas o de los conflictos.
- Así pues, los detalles no son lo fundamental y su solución debe dejarse postergada hasta el momento en el que se haya conseguido construir el armazón general del proyecto.
- Por otra parte, en el caso de las instituciones culturales es crucial definir muy bien el público objetivo de los nuevos proyectos. Estos proyectos no son como los servicios generales de la biblioteca (lectura en sala o préstamo) sino propuestas de valor orientadas a segmentos determinados. Se trata de satisfacer a esos segmentos y resulta equivocado pretender complacer a toda la

población de un modo inconcreto, porque esta falta de definición lastrará la calidad y eficacia real de nuestra propuesta de valor.

- Es importante manejar los proyectos dentro de las dimensiones apropiadas y sin hacerlos crecer de forma que la organización los viva como un problema, en lugar de un elemento de aprendizaje e, incluso, disfrute. En definitiva, hemos aprendido que es preferible desarrollar una propuesta de valor más reducida y concreta que una gran propuesta de valor de mala calidad.
- Una implicación de la orientación anterior es que, salvo excepciones, deben evitarse los proyectos con plazos excesivamente largos.
- El bibliotecario debería pensar en los desafíos que tiene para conseguir que su biblioteca sea el lugar soñado y con el funcionamiento soñado, para situarse en la posición de los ciudadanos e identificar los desafíos a los que se enfrentan e imaginar cómo puede la biblioteca hacer un recorrido hacia el punto de encuentro de sueños y necesidades. De este modo la gestión de un proyecto se convierte en algo pasional para todo el equipo, se acortan plazos y se mejora el resultado final.
- Nunca hay tiempo suficiente, ni equipo suficiente, ni presupuesto suficiente, por lo que debe economizarse en la elaboración de documentos y ciclos de reuniones.
- Así pues, es muy rentable asumir las limitaciones de presupuesto, equipo humano y tiempo para adaptar la propuesta de valor a ese marco, porque una idea muy mala es sufrir con la gestión aunque los objetivos sean correctos. La simplicidad y la economía son valores fundamentales de la denominada 'lean startup'.

- Con un enfoque que economiza en estructura y problemas, la solución de errores y de aspectos mejorables es mucho más rápida.
- Desde el punto de vista tecnológico, es preferible usar software open-source y soluciones que ya están funcionando a tener que hacer desarrollos propios. De este modo cualquier cambio tecnológico es mucho más sencillo de hacer y con menores costes en tiempo y presupuesto.
- La economía de esfuerzos también está relacionada con los compromisos que es necesario realizar: acuerdos que se producen durante el proceso de ejecución del proyecto entre la solución ideal y lo que es factible con los recursos disponibles.
- El estímulo más potente para la creatividad son las restricciones en los recursos.
- La gestión de riesgos y dificultades debe basarse en el criterio de que los problemas deben gestionarse cuando sea materialmente posible entender la dimensión que plantean. Esto quiere decir que, cuando la fase de gestión intensa comienza y cada día esté lleno de tomas de decisiones, lo más conveniente es priorizar lo urgente y no dedicar ni un segundo a las dificultades que se prevén para una fase ulterior. Frente a la idea de priorizar lo importante sobre lo urgente, la gestión de la innovación en la fase de construcción y lanzamiento de nuevos proyectos, se plantea, más bien, como algo tan básico como una priorización entre lo más urgente sobre lo menos urgente.

Si volvemos al esquema del método del lienzo, según Alex Osterwalder y Yves Pigneur el diseño de modelos de negocio que se puede describir como un proceso de cinco fases:

1. **LA MOVILIZACIÓN** consiste en unas operaciones de preparación del escenario que implican la compilación de materiales para el diseño, análisis y el debate de modelos de negocio. Por lo tanto, se deberían establecer los objetivos del proyecto, analizar las ideas de partida para el negocio o nueva propuesta desde la organización. Asimismo es el momento de conformar el equipo que va a desarrollar el ejercicio de definición de la nueva propuesta y de establecer la programación de actividades y responsabilidades.
2. **LA COMPRENSIÓN** supone una investigación sobre los elementos necesarios para el diseño del modelo de innovación. Esto incluye facetas tan importantes como son el estudio del entorno y de los usuarios potenciales, así como una investigación sobre otros ejemplos que se hayan podido llevar a cabo en otras bibliotecas. Dentro de esta fase es imprescindible incluir la participación de los ciudadanos de la comunidad (usuarios y no usuarios) para recabar opiniones, ideas y demandas, teniendo siempre la precaución de que el ejercicio no signifique una parálisis o una ralentización, pues el modo de trabajo de una startup o una biblioteca innovadoras debe basarse en la generación de modelos que atiendan con prontitud las nuevas demandas.
3. **LA FASE DE DISEÑO** implica una adaptación o modificación del modelo según los resultados obtenidos en la fase precedente y supone que se define un prototipo de modelo, que incluya las mejores ideas para su implementación posterior. Durante esta fase los miembros del equipo deben centrarse en superar los modelos vigentes y generar ideas disruptivas y, a partir del conjunto obtenido, seleccionar las más adecuadas.



4. **LA FASE DE APLICACIÓN** consiste en la ejecución del prototipo de modelo innovador. Esto debe hacerse con un criterio de adaptación del modelo con agilidad, en función de las respuestas de los usuarios de la biblioteca, que va observando el equipo, con el fin de neutralizar los efectos no previstos y que pudieran generar insatisfacción.
5. **GESTIÓN.** La última fase para la implantación de modelos innovadores, a partir del esquema del lienzo, es la que los autores denominan de 'gestión', la cual no es otra cosa que atribuir a esta dinámica un carácter estable; se trata de considerar que el proceso no finaliza tras la primera implementación del modelo, sino que debe instalarse con carácter permanente en la organización a través de una evaluación continua.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Ball, M. A. (2009). Aggregating broadband demand: Surveying the benefits and challenges for public libraries.

Blank, S. & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual. K&S Ranch. Pescadero, CA.

González, Luis & Klein, Nina (2015). Startup del libro. Fundación Germán Sánchez Ruipérez. Madrid. España.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. Wiley Hoboken, NJ.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). Value proposition design. Wiley. Hoboken, NJ.

Ries, Eric (2011). The lean startup. Portfolio, Penguin. London, UK.

## 8. ANEXOS: MODELOS

Estos modelos son conjuntos de ideas, pautas e instrucciones que deben servir a cualquier profesional que trabaje en una biblioteca para ser capaz de diseñar y ejecutar proyectos innovadores, que potencien su capacidad y el impacto social de la biblioteca en su comunidad.

Estos documentos se comparten libremente en formato digital y puede ser impreso para su manejo como guía de trabajo. Resulta especialmente conveniente imprimir los cuadros y las tablas que se aportan para que cada bibliotecario pueda introducir las informaciones y datos de valoración y seguimiento para el caso concreto de su biblioteca.



### **BIBLIOLABS**

Modelo para crear un bibliolab en tu biblioteca



### **BIBLIOTECA INCLUSIVA**

Modelo para proyectos bibliotecarios de inclusión social



### **CREACTÍVATE**

Modelo para el desarrollo de proyectos de generación de espacios y herramientas para fomentar la creatividad



### **EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES**

Modelo para generar espacios para el empoderamiento de adolescentes gestantes y madres en la biblioteca



### **ESPACIOS PARA LA CREACIÓN**

Modelo para generar espacios de creación en tu biblioteca



### **LEER PARA CRECER**

Modelo para proyectos bibliotecarios con familias



### **MULTI-BIBLIOTECA**

Modelo para proyectos bibliotecarios que trabajan con la diversidad



EN ASOCIO CON:

Fundación Germán  
Sánchez Ruizpérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA  
GATES *foundation*