

Innovación en bibliotecas públicas: algo nuevo, algo útil, algo de calidad

Por Roser Lozano-Díaz

Resumen: *La innovación no está forzosamente vinculada al factor tecnológico. En la biblioteca pública puede ser tan útil una innovación con base tecnológica como otra destinada a explorar y desarrollar nuevos vínculos en la comunidad, promocionar servicios, diseñar nuevos modelos de comunicación interna, de cambio de imagen corporativa, gestión del talento o potenciar el aprendizaje organizacional. Estos factores están definidos ya como cruciales para la innovación en la nueva sociedad del conocimiento. Por tanto cuando hablamos de innovación en la biblioteca pública implica hacerlo desde un punto de vista global que la considere en su triple ámbito: como organización de servicios, vinculada a su función social e integrada en la comunidad y como centro de ocio, información y formación.*



Roser Lozano-Díaz es licenciada en historia moderna, funcionaria del Cuerpo Facultativo de Archivistas, Bibliotecarios y Arqueólogos del Estado (Sección Bibliotecas) y directora de la Biblioteca Pública del Estado en Tarragona desde 1984. En 1989 inició un exitoso cambio de modelo de biblioteca y de organización interna, convirtiéndola en centro de referencia en servicios al ciudadano, organización y gestión. Colabora habitualmente con universidades, asociaciones profesionales y administraciones de España y de Latinoamérica, impartiendo cursos presenciales y virtuales sobre planificación y gestión de bibliotecas públicas. Actualmente es coordinadora de la revista *Item*, colaboradora de *El profesional de la información* y pertenece al grupo ThinkEpi.

Palabras clave: *Innovación, Biblioteca pública, Gestión del talento, Conocimiento, Gestión de la innovación.*

Title: Innovation in public libraries: something new, something useful, something high-quality

Abstract: *Innovation does not only apply to technology. In public libraries, exploring and developing new links with the community, promoting new services, designing new models of internal communication or talent management, changing corporate image, or promoting organizational learning are also important areas of innovation. These activities are already recognized as crucial for innovating in the new "knowledge society". As a result, when we talk about innovation in public libraries it is necessary to consider it from a triple point of view: as an organization of services, in relation to its social function as an integral part of the community, and as a center for entertainment, information and learning.*

Keywords: *Innovation, Public library, Talent management, Knowledge, management of innovation.*

Lozano-Díaz, Roser. "Innovación en bibliotecas públicas: algo nuevo, algo útil, algo de calidad". En: *El profesional de la información*, 2008, marzo-abril, v. 17, n. 2, pp. 129-134.

DOI: 10.3145/epi.2008.mar.01

1. Introducción: ¿a qué nos referimos cuando hablamos de innovación?

EN GENERAL, CONSISTE EN APORTAR ALGO NUEVO y aún desconocido en un determinado contexto. Según el *Diccionario de la Real Academia Española*, innovar radica en introducir modificaciones adecuadas a la moda entendiendo por moda el uso, modo y costumbre en boga. Una idea, una invención o un descubrimiento se transforman en una innovación en el instante en que se encuentra una utilidad al hallazgo.

En el ámbito de la empresa privada está definida

como la implementación de un producto o un bien, servicio o proceso con un alto grado de mejora. También se considera como tal un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas.

Esta definición actual huye por una parte del estereotipo tradicional de vincularla únicamente a procesos de I+D o con amplia base tecnológica y, por otra, descarta la innovación formulada únicamente desde un punto de vista teórico, porque se ha de implementar. Y aún más, para que podamos hablar de innovación hay que introducir en la práctica cotidiana algún cambio o nuevo reto a asumir.

2. El conocimiento como factor de innovación

Las últimas tendencias apuntan hacia no considerar el factor tecnológico como el único elemento innovador. Un creciente número de aspectos no tecnológicos son verdaderos potenciadores de la capacidad de innovación de las organizaciones y están cada vez más considerados como factores clave en la nueva sociedad del conocimiento. En general tienen que ver con las mejoras en torno al marketing, el entorno organizacional y la gestión del conocimiento.

Estas líneas de investigación inciden concretamente en los recursos intangibles de toda organización: su capital humano, estructural y relacional y la capacidad de aprendizaje organizacional. En el sector servicios, una parte significativa de la innovación se está desplazando desde la tecnología hacia factores relacionados con las personas y con el crecimiento de redes, vínculos e interacciones. Y no nos olvidemos: la biblioteca pública es ante todo una organización prestadora de servicios.

“En el sector servicios una parte significativa de la innovación se está desplazando desde la tecnología hacia las personas y el crecimiento de redes, vínculos e interacciones”

Las tendencias modernas también ponen énfasis en la vinculación de innovación con cooperación, participando activamente en proyectos compartidos. Este hecho es especialmente importante en servicios públicos donde la cooperación y la colaboración ocupan el lugar que en las empresas privadas ocupa la competencia. Y de ello deriva la necesidad de que en las bibliotecas públicas contemos con personal altamente cualificado, con la formación académica adecuada y además con habilidades específicas vinculadas no únicamente a la tecnología.

Cada vez más se precisan personas vinculadas a la potenciación de los recursos intangibles de la biblioteca, profesionales con habilidades para interactuar con otras organizaciones en la búsqueda de sinergias que potencien los activos propios. Además para innovar desde la biblioteca pública es muy importante estar al día de las tendencias bibliotecarias, comparar con otros centros y estar dispuestos a aprender, desaprender, compartir y cooperar.

3. Innovación e implementación, dos conceptos indisolubles

La gestión de la innovación se puede definir como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos

“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”

disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos con el objetivo de innovar. El fin que se busca es el de aumentar la creación de conocimientos y generar ideas que permitan introducir nuevos servicios y procesos o mejorar los existentes.

La biblioteca pública es ante todo un servicio “finalista” orientado al ciudadano. Por tanto innovar en este contexto no significa únicamente tener nuevas ideas o “inventar algo extraordinario” sino tener también la capacidad de poner en práctica con éxito aquello que se ha ideado de forma teórica. Y aún más, la verdadera innovación implica que lo que se ha implantado (con base tecnológica o no) sean productos, servicios o prácticas útiles para el ciudadano, que consigan la mejora de la calidad de los servicios, y de la imagen de la biblioteca. La capacidad de innovar constituye un recurso intangible más de la biblioteca, al igual que sus recursos tangibles, y por tanto debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente para potenciarla correctamente.

Así pues, si la innovación va vinculada básicamente a conseguir algo útil y de calidad para los servicios, no podemos hablar de innovación únicamente para la biblioteca pública, sino desde la biblioteca pública o con ella, a no ser que deseemos que se quede únicamente en una idea. En ocasiones se aplica el clásico principio del despotismo ilustrado y se produce algo así como “todo para las bibliotecas pero sin contar con las bibliotecas”, diseñándose proyectos nuevos pero inútiles para una mejora real.

“La capacidad de innovar constituye un recurso intangible más de la biblioteca y debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente para potenciarla correctamente”

Puede ser tan útil una línea de innovación con base tecnológica como cualquier otra destinada a establecer nuevos vínculos y redes en la comunidad, promocionar los servicios de la biblioteca, diseñar un nuevo modelo de comunicación externa, de relaciones exteriores, de cambio de la imagen corporativa, etc.

La innovación exige en primer lugar tener la conciencia de que aquello que pretendemos llevar a cabo

va a ser útil realmente para la biblioteca pública, y en segundo lugar significa poseer la capacidad de saber transportar las ideas del campo imaginario o ficticio al de las realizaciones e implementaciones.

Por tanto, no se trata de tener que “inventar por inventar”, elaborar teorías, ni tan sólo significa que tengan que ser proyectos asociados a un proceso de I+D o que impliquen una amplia base tecnológica. Incluso podemos hablar de innovación cuando aplicamos un nuevo método organizativo, transformamos las prácticas internas, la cultura organizacional, el sistema de trabajo, iniciamos el trabajo con calidad, etc.

En definitiva, en la biblioteca pública como en cualquier otra institución de servicios, la innovación debe ser siempre una actitud organizacional, una capacidad que debe impregnar al personal y estar presente en su cultura, en su estructura y forma de trabajar y todas las interacciones ya sean internas o externas.

“En la biblioteca pública la innovación debe ser siempre una actitud, una capacidad que debe impregnar al personal y estar presente en su cultura como organización”

4. ¿Qué innovación necesitamos en las bibliotecas públicas?

Si todo cambio tiene como objetivo final ser útil para la mejora del servicio de la biblioteca y no quedarse en una simple teoría, podríamos apuntar una serie de líneas estratégicas. Para trazarlas, consideraremos la biblioteca como una institución social, integrada en su comunidad y como prestadora de servicios de ocio, información y formación.

4.1. La biblioteca como organización de servicios

Una organización se define por los siguientes rasgos:

- es una unidad social con un propósito,
- está formada por personas que trabajan coordinadamente para conseguir los objetivos que tiene encomendados,
- tiene uno o más administradores o gestores que organizan y controlan las tareas o resultados, y
- desarrolla su actividad en un determinado entorno, público o privado.

Siguiendo esta línea, a la biblioteca pública se la debe considerar como una organización “prestadora de

servicios” a los usuarios y a la comunidad en general. Y como tal le son aplicables todas las líneas de investigación y sobre planificación y gestión de organizaciones.

La innovación ha de ir encaminada a dotarla de técnicas y métodos para que tanto el personal como la propia organización puedan aprovechar la energía intelectual, los conocimientos y la experiencia de que disponen para evolucionar y adaptarse. En este sentido, se vincularía directamente a potenciar la necesaria adaptación y autonomía de gestión de las bibliotecas para crecer como organización y desarrollar todos sus activos intangibles.

Esto emparentaría a la biblioteca pública con líneas de investigación y de innovación sobre métodos y teorías de planificación y gestión de organizaciones, sistemas de gestión de calidad, gestión de proyectos, gestión del conocimiento y del talento, técnicas de marketing, estudios de usuarios y no usuarios, potenciación de recursos intangibles, evaluación, etc.

4.2. La biblioteca como institución social integrada en su comunidad

Manifiestos y directrices coinciden en considerar la biblioteca pública como un servicio público transversal. A pesar de ello, en la mayoría de las ocasiones se la tiene en cuenta únicamente como un servicio público cultural de ocio y entretenimiento. Pero es mucho más.

Actualmente la cultura, lejos de identificarse con el acceso a unos conocimientos enciclopédicos o elitistas, es valorada como implicada en muchos otros aspectos de la vida. El fenómeno cultural se relaciona también con la cohesión e integración social, con el desarrollo de capacidades creativas del individuo y con ser una herramienta útil para el crecimiento personal y profesional. También es posible emparentarla con el fomento de valores educativos y de convivencia tales como la tolerancia o el respeto a diferentes formas de vivir y de pensar. Finalmente y cada vez más, tiene puntos de conexión con el fomento de formas participativas y democráticas de convivencia. Por otra parte, la cultura se ha de analizar también desde una óptica económica intentando medir su impacto en el progreso económico de su comunidad.

Si pensamos que la cultura es un fenómeno transversal, a la biblioteca pública se la ha de considerar no solamente como un equipamiento y un servicio de ocio,

“A veces la biblioteca es considerada sólo como un servicio público cultural de ocio y entretenimiento, pero es mucho más”

sino también como un servicio ligado intensamente con las políticas culturales, sociales, educativas y económicas de la comunidad. Y por tanto la biblioteca pública está inmersa en numerosos procesos sociales con impacto en la cultura, en la educación, en la sociedad, en la política y en la economía locales. Todo ello implica un reconocimiento del papel que juega en el desarrollo de las sociedades urbanas y rurales, de socialización de las personas, de conformación y expresión de movimientos sociales, en la configuración de identidades individuales y colectivas y como espacio de relación y de encuentro.

Es por ello que se necesitan líneas de investigación y de innovación asociadas a explorar su papel como institución social considerando sus roles y su incidencia en los procesos culturales, educativos, económicos y políticos. También se precisa una innovación asociada a la elaboración de metodologías y herramientas que faciliten la visibilidad, la medición y la evaluación del impacto de la biblioteca pública en la comunidad y en la economía local.

De esta forma se relacionan estas posibles líneas de innovación con las ciencias sociales: sociología, estadística, economía, educación, política, cooperación, procesos de comunicación y de creación de vínculos y redes sociales, etc. Además se debe vincular la innovación de la política bibliotecaria con las otras políticas existentes: social, educativa, etc., para encontrar puntos de encuentro y desarrollar sinergias.

4.3. La BP como prestadora de servicios de ocio, información y formación

Desde la irrupción de internet la biblioteca pública deja de ostentar el monopolio de ser la institución que facilita el acceso a la información. Cada vez más el ciudadano puede acceder directamente sin su mediación, por lo que la BP necesita poder posicionarse en este nuevo contexto y perfilarse como un centro de información y del conocimiento al servicio del usuario y de su comunidad. Su capacidad de supervivencia estará en relación con su aptitud para aportar valor añadido a las personas en su búsqueda de información.

En esta nueva función de centro de información orientado a satisfacer la demanda de información y conocimiento de nuestra comunidad, la denominada información local –aquella generada o que trata sobre nuestro entorno más inmediato– deviene estratégica. Y también tendremos que considerar como tal toda la información no local, pero necesaria para el desarrollo de nuestra comunidad.

Además se perfila una nueva función de la biblioteca como alfabetizadora informacional, pasando de los tradicionales programas de formación de usuarios a plantearse una estrategia global para facilitar a los ciudadanos convertir la ingente información que circula por diversos

medios en conocimiento, es decir en información útil y práctica para la mejora de su calidad de vida. Ha de posibilitar que el usuario disponga de unas habilidades y competencias que le permitan recopilar, organizar y evaluar la información y formarse opiniones válidas.

Como centro de información ha de primar la información local y comunitaria, la defensa de la memoria e identidad locales, la historia local, regional y nacional, así como circulación de todo tipo de información útil al ciudadano que permita la reflexión y la crítica constructiva.

“Como centro de información ha de primar la información local y comunitaria, y la defensa de la memoria e identidad locales”

Esta función entronca con la necesidad de introducir líneas de innovación y de investigación para ofrecer nuevas pautas sobre gestión de la colección, organización y difusión de la información generada por la comunidad y por la propia biblioteca así como recuperación de la información. Incluye también la innovación vinculada a las nuevas posibilidades que la tecnología ofrece para el acceso, organización y recuperación de la información y al desarrollo de servicios virtuales.

También se precisan líneas de innovación que tengan presente la formación de usuarios y la alfabetización informacional, y profundizar en cómo poner en práctica este valor añadido que se puede aportar desde la biblioteca en el acceso al conocimiento de los ciudadanos.

Como espacio de ocio, entretenimiento y encuentro, las líneas de innovación tendrían que dirigirse básicamente a la creación de proyectos piloto que aumenten la interrelación biblioteca-ciudadano tanto desde el punto de vista físico como virtual e introducir líneas de trabajo basadas en la segmentación de perfiles. En este apartado se podría enlazar la innovación con líneas de investigación propias de la biblioteconomía y la documentación, didáctica, historia y genealogía local, tecnologías de la información, animación cultural, gestión de proyectos culturales, etc.

5. La innovación como factor de supervivencia

Si la innovación es cambio y transformación, en las bibliotecas públicas ha sido una constante en la práctica cotidiana de los últimos años, aunque no haya seguido siempre una implementación diseñada y planificada, ni haya respondido a líneas estratégicas definidas y pau-

tadas. En general se podría decir que durante estos últimos años ha sido más bien el resultado de un proceso de simple adaptación espontánea a la multitud de cambios que han ido irrumpiendo en su entorno cotidiano. Puede entenderse como una necesidad de supervivencia y adaptación que ha venido provocada por una serie de factores entre los que destacan:

– La irrupción de las tecnologías de la información y especialmente de internet. Han tenido un impacto extraordinario no únicamente en sus funciones y formas de trabajar sino también en los roles a desempeñar por los bibliotecarios.

La biblioteca pública ha dejado de tener la exclusividad que tenía a la hora de permitir el acceso a la información a los ciudadanos, los cuales, cada vez con más frecuencia, lo hacen desde sus domicilios o centros de trabajo.

Actualmente son líneas de innovación vinculadas con el día a día de la biblioteca: la puesta en práctica del nuevo rol de los bibliotecarios como formadores en el acceso a la información; la necesidad de aportar valor añadido en la búsqueda de información del ciudadano; y el trabajo con las nuevas posibilidades que ofrece la tecnología (servicios virtuales varios: de comunicación, clubs de lectura, web 2.0, blogs, wikis, etc.).

– Las necesidades de información, cultura y formación. Estamos inmersos en una sociedad del conocimiento, global, multicultural y en continua transformación y con necesidades cambiantes.

Estas nuevas necesidades del ciudadano no siempre se traducen en demanda explícita, lo que ha inducido a la biblioteca a mantener una actitud de vigilancia proactiva para detectar necesidades ocultas o futuras. Esta postura ha sido básica para iniciar vías de innovación que se traducen en mejoras cotidianas de los servicios que eviten quedarse obsoletos.

En este sentido la innovación también ha provocado planteamientos y reflexiones sobre cómo llevar a cabo en la práctica este valor añadido que se puede aportar como servicio. Los profesionales de la biblioteca pública no debemos conformarnos con el uso habitual que le dan los ciudadanos y hemos de plantearnos muy seriamente el liderazgo en la conformación de valores y en la ética social.

– La presión de los ciudadanos sobre el servicio. Por su condición de servicio público, la innovación proviene también directamente de la propia demanda de los ciudadanos que desean que los servicios públicos sean efectivos y eficientes, que se adelanten a sus necesidades y den satisfacción a sus expectativas. Ello está provocando una verdadera revolución en las formas de trabajo, en la organización interna de la biblioteca pú-

blica y en los valores de su cultura organizacional, explorando formas de interacción y de participación ciudadana en la definición de los servicios, de su gestión y de su propio proyecto.

“Los profesionales de la biblioteca pública hemos de plantearnos muy seriamente el liderazgo en la conformación de valores y en la ética social”

6. Innovación y gestión del talento en la práctica cotidiana de la biblioteca pública

A esta innovación espontánea producto de la adaptación de la biblioteca a unos cambios constantes en los últimos años, podemos añadir la necesidad de contar con una buena gestión del personal y del talento. Innovar desde la biblioteca pública implica apostar por proyectos que puedan retener a las personas con más talento. Se necesitan perfiles innovadores y no únicamente con habilidades de “generadores de ideas”, sino sobre todo con “capacidades de gestión y de implementación” que permitan pasar de la teoría a la práctica.

En definitiva se precisan profesionales que sepan convertir las ideas innovadoras en proyectos factibles, motivadores y útiles tanto para el ciudadano como para la comunidad.

Y si consideramos al personal como el factor clave del éxito de una biblioteca pública es básico implantar una organización interna que permita que afloren no solamente sus conocimientos técnicos, sino también sus habilidades, actitudes y aptitudes. Esta valiosa aportación del personal es una línea de innovación que ninguna biblioteca puede obviar. Se ha de saber movilizar a las personas. Al optar por una actitud innovadora ha de saber aprovechar al máximo los conocimientos y habilidades de su personal porque es su activo principal.

La gestión por competencias es una de las herramientas más poderosas para optimizar el capital humano de una biblioteca, entendiendo por competencias el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que las predisponen a realizar su tarea con un óptimo nivel de desempeño.

Una línea de innovación en la que se necesita profundizar es en el análisis y sistematización de los diferentes perfiles necesarios en una biblioteca pública y sus diferentes competencias asociadas, así como ahondar en la definición de funciones en el desarrollo del liderazgo y en la gestión del talento de los colaboradores. Porque una parte importante de la innovación

“La valiosa aportación del personal es una línea de innovación que ninguna biblioteca puede obviar: se ha de saber movilizar a las personas”

en la biblioteca pública va vinculada sin lugar a dudas a la gestión del talento de las personas, ya que para innovar se requieren habilidades como la intuición, la creatividad y la imaginación y es preciso también tener asumido el aprendizaje y el desaprendizaje continuo de procesos.

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.

7. ¿Qué no es innovación en la biblioteca pública?

Hasta ahora hemos definido y analizado posibles líneas de innovación necesarias para la actualización y posicionamiento de la biblioteca pública en la sociedad actual. Para acabar, reflexionaremos sobre una serie de proyectos que no pueden considerarse como innovación, aunque a veces se hayan promocionado así:

– Proyectos “fantasma”: pretenden innovar pero en realidad están sobredimensionados. Se comunica públicamente la idea sin realizar un diagnóstico mínimo de la situación de la biblioteca pública, de los recursos que puede destinar al proyecto y sin valorar si podrá o no tener continuidad. Aparecen muchas veces con gran profusión de publicidad y desaparecen en poco tiempo sin dejar rastro.

– Proyectos “paracaidistas”: impuestos desde arriba y por conveniencia ajena a la biblioteca pública, y normalmente obligados por alguna directriz política, se ejecutan sin encajar en la dinámica de trabajo de la biblioteca. Al profesional “le caen” y los desarrolla de la mejor forma posible, pero en realidad lo que provocan es una dispersión de trabajo y de recursos.

– Proyectos “secretos”: se diseñan en total secretismo, en despachos alejados de la dinámica diaria y de las necesidades de las bibliotecas públicas y sin contar con ellas en ninguna de las fases del diseño. Cuando están ultimados se traspasan a la biblioteca para que los ejecute. Juegan con el azar de su conveniencia, utilidad y capacidad de ejecución por parte del centro.

– Proyectos “útiles-inútiles”: es realmente una versión de los anteriores, pero que añadidamente se presentan a la biblioteca una vez ya diseñados bajo el paraguas-excusa de su utilidad, cuando realmente desde la óptica del centro se perciben como completamente inútiles. Si se dotan con los recursos necesarios pueden acabar ejecutándose con más o menos fortuna, pero en el fondo lo que se consigue es un desperdicio de dinero público.

– El “copy-paste” de proyectos ajenos. La práctica del *benchmarking* con bibliotecas de referencia es siempre una fuente de inspiración para la innovación. Es ineludible estar al día de las tendencias bibliotecarias y comparar con otros centros. Pero cuando se analiza un proyecto, éste se ha de saber “descontextualizar” y analizar las reflexiones, teorías, metodologías, fases, justificaciones, etc., que le han permitido el éxito y posteriormente volver a “contextualizarlo” en la situación propia. Pero mal entendida esta práctica del *benchmarking* puede dar lugar a la copia literal de un proyecto para trasladarlo a otra biblioteca sin que sea adecuado ni pertinente con su situación y su entorno.

– El activismo errático. Innovar no es sinónimo de hacer muchas cosas. Cuando se plantea un proyecto de innovación ha de existir un análisis y una buena justificación de la selección de una determinada línea de trabajo en lugar de otra. La priorización es básica; es mejor hacer poco y bien que entrar en una dispersión de recursos y en un activismo errático que no conduce a ningún lugar.

Bibliografía

Carballo, R. *En la espiral de la innovación*. Madrid: Díaz de Santos, 2004. ISBN 84-7978-613-2.

Carneiro-Caneda, M. *De hormigas y personas: management para la complejidad y el caos organizativo*. Madrid: ESIC, 2005. ISBN 978-84-7356-406-9.

Jericó, P. *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall, 2001. ISBN 84-205-3109-X.

Lozano-Díaz, R. *La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandolos personas*. Gijón: Trea, 2006. ISBN 84-9704-251-4.

Organization for Economic Co-operation and Development. Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation. 3rd ed. Paris: OECD, 2005. Consultado en: 08-11-07.
http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF

Roselló-Cerezuela, D. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel, 2005. ISBN 84-344-6721-6.

Sánchez, M.-Paloma; Castrillo, R. “La tercera edición del manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual”. En: *Revista I+D*, 2006, marzo-abril, n. 35. Consultado en: 08-11-07.
http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/palomas/articulos/LA%20TERCERA%20EDICION%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO.%20CAMBIOS%20E%20IMPLICACIONES.pdf

Roser Lozano-Díaz, directora de la Biblioteca pública de Tarragona.

rlozano@gencat.net