

# Innovación en los servicios de bibliotecas públicas orientadas al usuario.

## El caso de la *Biblioteca Regional de Murcia*

Por José-Pablo Gallo-León

**Resumen:** En un modelo de biblioteca pública centrada en el usuario, la innovación también debe estar encaminada a satisfacerlo, captarlo y fidelizarlo. Esta innovación no tiene por qué limitarse a aspectos meramente tecnológicos, sino que debe dirigirse hacia el desarrollo de nuevos servicios. Derivando de esta idea, se explicará brevemente la experiencia en la innovación de servicios en la Biblioteca Regional de Murcia.

**Palabras clave:** Bibliotecas públicas, Usuarios, Bibliotecas centradas en el usuario, Innovación en bibliotecas, Innovación en servicios, Biblioteca Regional de Murcia.

**Title: Innovative services in user-centred public libraries. Te case of the Murcia Regional Library**

**Abstract:** A user-centred public library must focus its innovation in ways that will attract and satisfy users, building user loyalty. This relates not only to technological innovation but also to the development of new services. Based on this concept, we briefly describe the experience of launching innovative services in the Biblioteca Regional de Murcia (Murcia Regional Library).

**Keywords:** Public libraries, Users, User-centred libraries, Library innovation, Innovation in services, Biblioteca Regional de Murcia.

**Gallo-León, José-Pablo.** "Innovación en los servicios de bibliotecas públicas orientadas al usuario. El caso de la Biblioteca Regional de Murcia". En: *El profesional de la información*, 2008, marzo-abril, v. 17, n. 2, pp. 144-154.

DOI: 10.3145/epi.2008.mar.03



**José-Pablo Gallo-León** es licenciado en historia del arte y magíster en biblioteconomía por la Universidad Complutense de Madrid. Desde 1997 es bibliotecario, primero como ayudante y luego como facultativo, de la Universidad de Alicante, pasando a ocupar la dirección de la Biblioteca Regional de Murcia en 2002. Su campo de investigación se centra en diversos aspectos de los servicios de las bibliotecas públicas y en la arquitectura bibliotecaria.

### Introducción

La innovación en las bibliotecas, también en las públicas, ha pasado a formar parte de su propia naturaleza. En la *Declaración de Copenhague*, del congreso *Algo para todos: las bibliotecas públicas y la sociedad de la información* (1999), se cita como primera de las acciones que deben realizar las bibliotecas públicas para preparar su futuro, el "estar preparadas para reconsiderar sus funciones y sus recursos y rediseñar sus servicios para responder a las cambiantes necesidades sociales".

Esta predisposición al cambio es la base necesaria para la innovación, pero también su resultado; y está íntimamente unida a otra realidad actual en la naturaleza de las bibliotecas: la orientación al usuario. Por ello la innovación no ha de significar siempre más telemática, sino que incluso ésta no tiene razón de ser si no se realiza en función de la mejora del servicio y por tanto de la satisfacción de las necesidades del usuario. Se entiende por usuario tanto el que ya hace uso de nuestros servicios (real), como el que no, o el

que lo hace sólo de una parte mínima de los mismos (potencial o no-usuario).

En este texto trataremos la innovación de los servicios más allá de las innovaciones tecnológicas, aunque emparentada con ellas, y su relación con la orientación de las bibliotecas públicas hacia los usuarios. Mostraremos asimismo cómo esta voluntad o política de innovación se desarrolla en la práctica y cómo se plasma en servicios que, en una primera fase pueden ser novedosos, pero luego se transforman en un aspecto más de la oferta del centro y, en algunos casos, incluso desaparecen si no cumplen con las expectativas. Este trabajo tendrá de esta forma dos partes: una primera con carácter de reflexión, más teórica; y una segunda que se corresponderá a una descripción de experiencias reales de innovación aplicada a los servicios en un centro concreto: la *Biblioteca Regional de Murcia (BRMU)*.

### ¿Qué es innovación?

**Deiss** (2004) la define como "algo que cambia la forma en que hacemos las cosas que queremos hacer,

Artículo recibido el 11-02-08

Aceptación definitiva: 25-02-08

proporcionando valor añadido a nuestras vidas”. De esta forma, para que se produzca debe haber voluntad, cambio y, por supuesto, creatividad. Creatividad no es lo mismo que innovación, pues la segunda ocurre cuando la primera se aplica a la realización de un producto o 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.

En cuanto al cambio en sí, no siempre tiene por que ser a mejor, pero una mejora o innovación siempre supone un cambio, como dice **Deiss** citando a **Luce**: “different is not always better but better is always different” (**Luce**, 2003)<sup>1</sup>.

### **La innovación no sólo es tecnológica**

Para ampliar el significado del título de este apartado, se puede añadir que la innovación es tecnológica, pero no sólo. Así, cuando se habla de innovación en las bibliotecas se tiende a pensar casi de forma exclusiva en aquella con un componente altamente tecnológico. Esto es comprensible, ya que la tecnología ha hecho cambiar de forma muy acusada nuestra forma de entender y gestionar la biblioteca: ha evolucionado constantemente desde principios del siglo XX, y de forma especialmente acelerada en su último cuarto y primero del XXI en lo referente a los soportes de la información y a la forma en que los tratamos.

---

**“El modelo anglosajón de biblioteca pública de la sociedad industrial ha dado paso a un nuevo patrón en el que los servicios tradicionales (lectura en sala, préstamo) se han visto superados”**

---

Pero nosotros queremos destacar aquí que la innovación no tiene por qué ser tecnológica, no tiene por qué venir de la informática o la telemática, y ésta no debe convertirse en una finalidad, sino en un medio para conseguir nuestros objetivos. Sin embargo, también podemos afirmar que si la tecnología no es el fin, sí que es uno de los motores del cambio. Esto es así en primer lugar por la comentada transformación radical de nuestro trabajo que supuso y supone la introducción de las innovaciones tecnológicas. La mutación no supuso más tiempo libre, pero sí una reorientación de nuestras tareas y unas nuevas posibilidades de servicio. De esta forma, no se podría hablar de innovación en los servicios sin el respaldo de las innovaciones tecnológicas.

La tecnología también ha significado un enorme cambio en la materia prima de la biblioteca: la información. Todos sabemos que la modificación en la forma en la que ésta es transportada, almacenada y transmitida ha supuesto la superación del modelo biblioteca-libro; o más bien de la biblioteca como contenedor, conservador, organizador y difusor de la letra impresa.

Esta influencia de las tecnologías va más allá: ha provocado un cambio en la sociedad, aún en pleno proceso de adaptación, que nos ha llevado a sustituir la economía y la sociedad industrial por una economía del conocimiento y una sociedad de la información –término excesivamente repetido pero que verdaderamente está presente y ha influido en el cambio del modelo de biblioteca–. Así, la biblioteca pública de la revolución industrial -el modelo anglosajón que hemos clonado en el resto del mundo- ha dado paso a un nuevo patrón en el que los servicios tradicionales (lectura en sala, préstamo, etc.) se han visto superados e incluso arrinconados.

Como paradigma de ello el ruido. En el modelo tradicional el símbolo de la biblioteca pública era el silencio; una biblioteca era metáfora e incluso sinónimo de “lugar silencioso”. Y aún sigue siendo en el imaginario colectivo un espacio silencioso lleno de libros (recordemos a **Gómez** y **Saorín**, 2001 y 2004)<sup>2</sup>. Pero en la actualidad, cuando estos centros acogen a una ingente afluencia de personas que entran, preguntan, toman objetos e intercambian pareceres, el ruido está dejando de ser un problema para ser una consecuencia del normal flujo de los servicios y las transacciones e intercambio con y entre los usuarios.

Por otra parte la influencia de la tecnología, la aparición de la sociedad de la información, supone a la vez una oportunidad, un motor y un reto. Nos obliga al cambio. Ante nosotros la sociedad ha adquirido unas nuevas necesidades “informacionales” que como gestores tradicionales de la información y como servidores públicos debemos intentar cubrir. Tenemos que solventar tanto el acceso a la información de toda la comunidad a la que servimos como la formación en el uso de la misma. En este sentido uno de los principales papeles de la biblioteca actual, reconocido por todos y plasmado en diversos textos normativos y propuestas, es el de ayudar en la superación de la brecha digital<sup>3</sup>.

No debemos olvidar que nuestras bibliotecas públicas tuvieron otro gran motor de su cambio radical y transformación. Este fue la democracia y sus enormes y positivas consecuencias en la concienciación de los ciudadanos hacia los servicios públicos por un lado, y de éstos hacia la ciudadanía por otro. Aunque aún estamos lejos de la conciencia cívica de otras naciones (bien es cierto que sólo un puñado de ellas), la evolución de la sociedad democrática ha permitido que sea posible

un modelo de biblioteca pública al servicio de toda la comunidad y abierta a sus necesidades. Junto con la mejora casi constante del nivel socioeconómico medio, estos dos aspectos, tecnología y democratización, provocaron el gran salto de las bibliotecas públicas que aún hoy estamos viviendo, empezando a equipararse a lo que indica el nivel de España en otros aspectos.

### **La innovación en las bibliotecas públicas se debe centrar en los servicios**

Deiss (2004) señala que la innovación se aplica en el sector público a los servicios más que a los productos, pues está claro que es lo que ofrecemos. Por otra parte en el campo bibliotecario el *Manifiesto IFLA/Unesco* de 1994 se vuelca en dos aspectos, accesibilidad y alcance: que los servicios de la biblioteca se adapten a las necesidades de la comunidad en su conjunto, y que llegue a todas partes, con presencia más allá de sus paredes. Esto supone centrarse en mejorar los servicios para que sean útiles y alcancen a todos.

---

**“De nada sirve innovar en nuestras organizaciones si esto no se traduce en nuevos y mejores servicios, orientados hacia los clientes-usuarios”**

---

Para cumplir esto, y en el entorno cambiante que hemos señalado, “las bibliotecas deben tener como estrategia global el cambio y la innovación, la formación del personal y de la organización para que puedan afrontar los cambios y actuar con creatividad en situaciones extremas”, siendo además las propias bibliotecas las que deben asumir la innovación, pues nadie lo hará por nosotros (Sæteren, 2005, pp. 2-3).

De esta forma se enlaza con la innovación aplicada a la gestión y transformación de las organizaciones, algo presente en la bibliografía profesional. Esta innovación no supone un valor añadido en sí misma e inmediato para el usuario, pero sí crea el clima adecuado para que la organización sea capaz de desarrollar innovaciones en los servicios, éstos sí, orientados al usuario. De nada sirve innovar en nuestras organizaciones si esto no se traduce en nuevos y mejores servicios, orientados hacia los clientes-usuarios.

Deiss (2004) recoge los cuatro principios que según Light (1998) son comunes a todas las organizaciones que innovan de forma constante:

- Compromiso de controlar el entorno, para no ser controlados por el mismo.

- Estructura interna libre, que permite la creatividad.

- Liderazgo que prepara la organización para la innovación.

- Sistema de gestión que sirve y se adapta a la misión de la organización, y no al revés.

Como vemos, resulta de gran importancia el conocimiento del entorno social y político para decidir cuándo y cómo se debe innovar. Por ello la innovación puede tener que ser radical, no basada en un modelo conocido, pues la propia sociedad ha cambiado mucho, pasando del modelo industrial al de la información y el conocimiento (Lozano, 2003). Así, debemos tener la capacidad de saber cuándo están preparados los usuarios para la innovación que planeamos, teniendo en cuenta que su efectiva comunicación y difusión debe formar parte integral de la misma.

Sin embargo, el principal freno a la innovación no viene de la sociedad sino de la propia organización, sobre todo si ésta es “madura”, debido al miedo existente a cambiar algo muy probado y que aparentemente funciona. De ahí la importancia del liderazgo en el apoyo a la innovación, tanto para crear un clima adecuado a la misma como para su promoción.

---

**“El principal freno a la innovación no viene de la sociedad sino de la propia organización, debido al miedo a cambiar algo muy probado y que aparentemente funciona”**

---

### **Innovación y bibliotecas centradas en el usuario**

Cuando se habla de innovación en bibliotecas sucede igual que al hablar de innovación en otros ámbitos: la bibliografía profesional, principalmente la nacional, sobre sistemas y bibliotecas centradas en el usuario, se orienta mayoritariamente hacia los aspectos tecnológicos, como diseño de webs, portales, bibliotecas digitales, opacs e interfaces. Esto, no obstante, refuerza nuestra idea de la necesidad de defender la vinculación entre la innovación y la gestión centrada en el usuario en las bibliotecas.

La orientación hacia los usuarios es algo plenamente asumido por la biblioteca pública hasta el punto de que está presente en todos los textos normativos, tanto en el manifiesto *IFLA/Unesco* de 1994, como en las *Di-*

rectrices para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas (Álvarez, 2002, p. 164) o en las propias *Pautas sobre los servicios de bibliotecas públicas* dadas a conocer por el *Ministerio de Cultura*.

“El objetivo de una biblioteca es satisfacer a tantos lectores como sea posible”, dice Vogt (2004, p. 9). En efecto, ofrecer los servicios que necesitan los distintos tipos de usuarios es la función primordial de todas las actividades de la biblioteca, y su principio fundamental de actuación debe ser una orientación consecuente con los intereses de éstos (BDB, 1998)<sup>4</sup>.

Esto conlleva estudiar todos los aspectos de la biblioteca desde el punto de vista del visitante y emplear las expectativas del usuario como criterio para planear las actividades de la biblioteca como servicio público. Como se plantea Domínguez Sanjurjo (1999, p. 54), “si no están orientadas al usuario ¿a quién están orientadas?”. Por ello, la biblioteca debe ser capaz de ponerse en su lugar y ofrecerle aquello que necesite, superando el desfase real existente entre lo que quieren los usuarios y lo que los bibliotecarios pensamos que quieren.

---

**“La biblioteca debe ser percibida por parte del usuario, especialmente de aquel que se acerca por primera vez, como ‘hospitalaria’”**

---

En resumen, en una biblioteca centrada en el usuario, toda la organización se estructura para atender y cubrir las necesidades de éste, tomándose las decisiones en función de la retroalimentación que recibimos, de la información que obtenemos de ellos. Para ello debemos contar con los mecanismos adecuados para obtener estos datos así como un personal altamente implicado en la interacción con los usuarios y unos servicios personalizados para atender demandas diversas (Wilson, 1999).

El resultado de este proceso debe ser una biblioteca que sea percibida por parte del usuario, especialmente de aquel que por primera vez se acerca a nuestros servicios, como “hospitalaria”. Este concepto, sugerido en el blog *Tinfoil+Raccoon* (Hartman 2006) a propósito de una conferencia sobre bibliotecas centradas en el usuario, parece una de las formas más sencillas y felices de describir qué debemos hacer para que nuestro centro sea accesible a todos los ciudadanos, en contraposición de un ambiente hostil, frío, que era lo que buena parte de nuestras bibliotecas, por no decir todas, transmitían

hasta no hace tanto tiempo. La biblioteca y los bibliotecarios deben ofrecer una imagen receptiva, positiva; surgiendo que estamos preparados y queremos responder a las preguntas, demandas y necesidades informativas, formativas y de ocio que nos plantee el usuario.

Adela Alòs-Moner (en Álvarez et al., 2002) también sostiene estas ideas, señalando que una biblioteca pública debe “orientarse 100% a sus usuarios y conseguir que el máximo de sus usuarios potenciales hagan uso del servicio y se conviertan en reales”. Y sigue: “un servicio orientado 100% al usuario comporta pensar en la innovación continua de los productos, obliga a repensar la biblioteca -qué se hace y por qué se hace- y, sobre todo comporta diseñar servicios personalizados, adaptados a colectivos específicos: parados, personas mayores, etc.”.

### **Todo tiene un límite: el ético**

Felizmente superada la idea de biblioteca cerrada o elitista, nos encontramos ante un doble problema, un doble extremo en el que caemos fácilmente los bibliotecarios. O gestionamos con una especie de despotismo ilustrado: todo para el pueblo, pero sin el pueblo; o caemos en la biblioteca vídeo-club: centramos en tener exclusivamente lo que la sociedad aparentemente demanda, olvidándonos de nuestra labor de difusión de la cultura. El equilibrio entre ambos aspectos es la clave para la correcta gestión centrada en el usuario de nuestros centros, en lo cual se supone que tenemos amplia experiencia a través de la gestión de la información y de algo tan tradicionalmente bibliotecario como es la selección.

---

**“El equilibrio entre demanda y misión es la clave para la correcta gestión centrada en el usuario”**

---

Por ello, se puede decir que la biblioteca pública orientada a la demanda tiene unos límites éticos marcados por su misión (Lozano, 2003). En esta misma línea, aunque con un sentido más práctico, Yves Alix (2002) señala, al hilo de unas reflexiones anteriores de Dominique Peignet (2001), que el peligro de encomendarse a la demanda de los usuarios está en la calidad de la misma, que puede producir que nuestras colecciones pierdan su calidad. Esto es una realidad presente en cualquier manual o guía sobre la selección en las bibliotecas: se debe encontrar un equilibrio entre la demanda y la misión de la biblioteca. Aunque una mayoría de los usuarios pidan tener el dvd de la última

serie de culto, algo que podemos cumplir, esto no debe impedir la presencia de *La Ilíada*, por poner un ejemplo extremo y algo tramposo.

Si reunimos estas ideas, esto es, por un lado la misión cultural y social de la biblioteca, y por otro la obligatoriedad de la atención de la demanda, encontramos que la “biblioteca pública no puede vivir de espaldas a los ciudadanos” (Domínguez; Merlo, 2001) y que debe “desarrollar acciones encaminadas a conseguir mejores condiciones personales y sociales de los habitantes que atiende”.

### La innovación es el único camino

Ahora que buena parte de los grandes centros empiezan a notar el estancamiento del crecimiento o incluso la bajada en las estadísticas que ya anunciaban sistemas bibliotecarios más tradicionales y desarrollados, la innovación se convierte en la alternativa y el camino hacia la superación de nuestras limitaciones. Sólo las bibliotecas capaces de anticiparse a las necesidades de los usuarios en un mundo en continua transformación tendrán éxito y conseguirán atraer recursos y talento (Deiss, 2004).

---

**“Sólo las bibliotecas capaces de anticiparse a las necesidades de los usuarios en un mundo en continua transformación tendrán éxito y conseguirán atraer recursos y talento”**

---

Los usuarios, los ciudadanos, nos financian y pagan nuestros sueldos con sus impuestos. Si la mayoría no nos usan, habrá que innovar y diseñar mejores servicios adaptados a sus necesidades para que vengan y así se justifique nuestra existencia, pues en eso puede estar nuestra supervivencia. Además si queremos fidelizar los clientes (usuarios), actuales o potenciales, tendremos que cumplir con sus expectativas (Lozano, 2003). Para realizarlo no bastará con conocer sus demandas a través de estudios de usuarios, “de mercado” y encuestas, sino que deberemos crear servicios no solicitados, adelantarnos a las necesidades del público.

### Los nuevos servicios

No resulta sencillo hablar de innovación de los servicios. En la práctica y como señala Javier Álvarez (2002), la distinción no está nada clara, y debemos saber que lo que ahora es innovación, inmediatamente dejará de serlo. Por ello este autor se remite a la “lista

de nuevos servicios” de José-Antonio Merlo, presente en el *Informe sobre las bibliotecas públicas en la sociedad de la información*, que se organizarían en cuatro grandes apartados:

- a. La biblioteca pública local, centro cultural:
    - acceso al patrimonio cultural mundial, digitalizado y almacenado,
    - servicio de préstamos: impresos y multimedia,
    - suministro electrónico de documentos,
    - servicios de impresión sobre pedido.
  - b. La biblioteca pública local, centro de carácter educativo:
    - formación de usuarios a distintos niveles,
    - equipos informáticos de trabajo y oportunidades de estudio, combinados con acceso a las redes y asesoramiento profesional,
    - acceso a equipos informáticos y programas estándar,
    - formación y asistencia básicas,
    - acceso a las redes y servicio de navegación en ellas,
    - programas de formación de usuarios,
    - presentaciones en grupo, clases sobre internet, etc.,
    - paquetes informáticos para aprendizaje abierto,
    - apoyo a la enseñanza a distancia,
    - la biblioteca como laboratorio de ensayo de programas.
  - c. La biblioteca pública local, servicio de información general y especializada:
    - servicios de apoyo a la actividad empresarial,
    - ayuda al gobierno y administración locales,
    - servicios de alerta (nuevas normas, reglamentos, productos en diversos sectores),
    - información con valor añadido (listas de artículos anotados y comentados),
    - selección de enlaces hacia sitios web para satisfacer necesidades locales de información.
  - d. La biblioteca pública, centro de acogida:
    - servicio para personas en desventaja, minorías, inmigrantes, etc.
- Estos cuatro bloques se transforman por el propio Merlo y Domínguez-Sanjurjo (2001) en:
- Actividades de carácter cultural.

- Acciones encaminadas a mejorar la formación de los ciudadanos.
- Implicación social de la biblioteca.
- Acercamiento de la población a las nuevas tecnologías.

**Javier Álvarez** (2002) piensa no obstante que los usuarios actuales no demandan nuevos servicios, sino el mantenimiento y mejora de los existentes. Esta afirmación que parece plenamente cierta y que podría dejar fuera o limitar mucho a la innovación, olvida que buena parte de los nuevos servicios que se implantan en las bibliotecas no se realizan a demanda específica de los usuarios, sino tratando de cubrir sus necesidades generales; ofertando un servicio antes no requerido; o tratando de captar nuevos usuarios reales.

A menudo la demanda la creamos nosotros mismos ofreciendo nuevos servicios. Pero no debemos tomar a los usuarios por indolentes: también ellos pueden generar nuevas desideratas y posibilidades de servicio, por ejemplo, optando por otros servicios de información diferentes de la biblioteca.

### ¿Está todo inventado?

Cuando nos hemos referido a la innovación en un plano teórico hemos hablado de creatividad aplicada, pero en la práctica no sólo pensamos en esto. La innovación también nos puede llegar de la comparación con pares, de la asimilación de buenas prácticas y de la transposición de innovaciones en otros campos. Debemos tener la capacidad de ver, preguntar y aplicar; esto es, estar atentos a cualquier novedad o servicio que veamos, tanto en otras bibliotecas como en otro tipo de servicios. Ser capaces de preguntar cómo surgió la idea, quién la desarrolla o de dónde procede, y tener la idea de las posibles aplicaciones y las necesarias adaptaciones a nuestra realidad. Debemos tener claro que no todo sirve para cualquier centro, ni todo puede ser realizado con los medios con los que contamos: la planificación y el conocimiento del entorno siempre deben estar presentes, incluso para “copiar”.

---

**“La innovación también nos puede llegar de la comparación con pares y de la transposición de innovaciones procedentes de otros campos”**

---

De esta forma los cambios que introduzcamos en nuestra biblioteca van a proceder en buena medida de la comparación con los mejores, con los centros de re-

ferencia nacionales o extranjeros, pero también de la observación de otros servicios. Se puede afirmar que una de las capacidades más necesarias para la innovación es la de observación y exploración; estar atentos a lo nuevo, aunque sea en otras áreas.

En este proceso de mejora por comparación se hace realmente útil el sentido de profesión, casi gremial, que tenemos los bibliotecarios para el intercambio de información y buenas prácticas, a pesar de la competitividad que se ha ido desarrollando en los últimos años. A modo de los colegios invisibles de **Crane**, los bibliotecarios, particularmente los de bibliotecas públicas, continúan compartiendo información de interés común.

### **Innovación en la Biblioteca Regional de Murcia (BRMU)**

En este punto parece necesario explicar el por qué de la presencia aquí de la *BRMU*. Esto es debido a que en sus escasos 11 años de existencia se ha caracterizado por ser un centro volcado en la innovación, desde el punto de vista de centrarse en las necesidades del usuario más que en la tecnología.

No ha sido ni mucho menos la única; quizás ni siquiera la más destacada: ha compartido este camino junto con media docena de grandes bibliotecas, básicamente bibliotecas públicas del Estado (BPEs) y regionales, que han encabezado en los últimos 15 ó 20 años el despegue definitivo de las bibliotecas públicas en España. Entre ellas se ha colaborado, imitado e incluso competido por destacar; pero ante todo en ellas se ha implantado la mayoría de las innovaciones que luego se han ido aplicando en el resto de centros.

Si se hubiese realizado un análisis dafo cuando se inauguró, se hubiese visto que sus oportunidades iniciales y fortalezas pesaban mucho más que las amenazas y debilidades. Entre las primeras podríamos citar un nuevo y gran edificio de más de 10.000 m<sup>2</sup> habitables con un espacio muy estudiado (recordemos que es fundamental la organización de los espacios para orientar el servicio a los usuarios según **Domínguez-Sanjurjo**, 1999, p. 55); un nuevo servicio que integraba la BPE, la unidad de coordinación bibliotecaria y la biblioteca regional y de investigación; una plantilla mayoritariamente joven, preparada y predispuesta al cambio; un apoyo político y económico claro, que se encontraba con la exigencia de rentabilizar la inversión, etc. A esto se añadió una línea de gestión continuada a lo largo del tiempo y de cambios de dirección que desde un principio buscó la calidad, la orientación al usuario y la innovación.

Sin embargo en una primera fase se hacían las cosas de forma básicamente intuitiva, siguiendo la experiencia y los ejemplos de otros grandes centros, tanto



*Biblioteca Regional de Murcia (BRMU): exterior*

nacionales como extranjeros. El cambio se apoyaba en la alta capacidad y motivación del equipo, pero no fue posible realizar desde el principio un análisis y planificación exhaustiva. Por otra parte, también se arrastraban aún ciertas herencias procedentes de la anterior BPE, en particular en lo que corresponden al esquema organizativo, que hacía difícil plantear un necesario y deseado cambio de estructuras más profundo.

Esta resistencia al cambio, que como hemos visto es común a entidades u organizaciones con cierto peso temporal, también es habitual e incluso inherente a un personal funcionario que carga con la herencia de decenios de cierta pasividad y miedo al riesgo. A esto colaboraba el apego que tenemos los bibliotecarios a la normalización y estructuración de los procesos; simpatía por otra parte utilizable positivamente en sentido contrario.

La profesión bibliotecaria no obstante ha sabido responder a los retos que la aparición de las entonces nuevas tecnologías le supusieron. Un cambio en la forma de trabajar que fue asumido por los bibliotecarios más o menos sin problemas aunque en sus primeras fases sólo se planteó como una evolución del trabajo tra-

dicional: una nueva forma de hacerlo. Esto sirvió como caldo de cultivo preparatorio para más cambios, etapa en la que aún nos encontramos, y en la que el cambio es una forma de trabajo.

La necesidad de una mayor sistematización, mejor conocimiento del entorno y cambio de la estructura organizativa hizo evidente pronto que se necesitaba hacer evolucionar el procedimiento de gestión, optándose por un sistema de gestión de calidad que ha sido determinante en muchos aspectos y ha permitido a la organización desarrollar y aceptar nuevas innovaciones<sup>5</sup>. En este proceso, el aprecio por la regulación y la normalización de los bibliotecarios de la que hablábamos ha sido muy favorecedora, junto a su voluntad de servicio al público.

Además el sistema de gestión de calidad permitió profundizar en el conocimiento de las necesidades del usuario y sirvió como herramienta de difusión tras la obtención del certificado de conformidad con *ISO 9001:2000* para el sistema. No obstante todavía nos hace falta un elemento importante: no disponemos de estudios de no-usuarios, con lo que nuestra visión y objetivos no dejan de ser parciales.

La implantación del sistema permitió mejorar la planificación de las acciones, algo fundamental para la innovación pues aunque la planificación puede existir sin que implique innovación, la innovación no puede existir sin una planificación (Deiss, 2004). En el contexto de la reorganización de las bibliotecas, la planificación estratégica promueve y refuerza la innovación.

### Otras innovaciones necesarias

A continuación se van a exponer algunas experiencias llevadas a cabo en la *BRMU*, pero antes no se debe dejar pasar la oportunidad de comentar que no se mencionan los servicios de atención a la comunidad porque en Murcia existe una red municipal que asume esta función.

– Gestión participativa. Con esto no quiero decir un modelo de gestión en el que los trabajadores y la organización en su conjunto participen en la toma de decisiones (lo cual es por otra parte muy importante), sino que sean los usuarios, los ciudadanos, los que participen en la toma de decisiones. Si queremos cumplir sus expectativas, ¿qué mejor que dejarles participar en la gestión de la biblioteca? Esto puede ser una manera de activar las estadísticas y de atraer a los no-usuarios (Remy, 2003), algo necesario como veíamos antes; pero también debe ser un modelo sin necesidad de otra justificación que la ya citada realidad de que son ellos los que pagan la biblioteca y que debemos contar con ellos. Sobre esta cuestión hay publicadas algunas experiencias con los “debates en grupos de interés” que cita Vogt (2004, p. 27).

En España aunque ha habido algunas iniciativas como las asociaciones de “amigos de la biblioteca” de las BPEs de *Tarragona*, *Valencia* o *La Rioja*, o la *Fundación Municipal de Cultura* de Oleiros (Domínguez; Merlo, 2001), aún nos queda mucho campo de trabajo en este tipo de formas participativas de gestión. Así lo certifica Gerardo Pedrós, en un texto sobre la visión de las bibliotecas por parte de un usuario (el autor no es un profesional de la documentación), quien indica que “los lectores tenemos muy poca participación en cualquier proceso de gestión o toma de decisiones. Lo cual me parece una actitud muy paternalista en unos tiempos en los que prima la democracia. Una buena biblioteca pública debe involucrar a los usuarios en los procesos de decisión puesto que es imprescindible aprovechar al máximo la responsabilidad y creatividad de éstos”.

– Personalización de los servicios. Es una de las grandes oportunidades que nos ofrece la tecnología, y uno de nuestros mayores retos. Si cualquier bibliotecario de una población pequeña lee esto probablemente piense que para él o ella la personalización es evidente: conoce los nombres de casi todos sus usuarios, sus



*Biblioteca Regional de Murcia (BRMU): interior*

---

**“Si queremos cumplir las expectativas de los usuarios, ¿qué mejor que dejarles participar en la gestión de la biblioteca?”**

---

deseos y necesidades. Sin embargo en una biblioteca pública de gran tamaño, y sobre todo en lo que se refiere a las interfaces de los catálogos y otros servicios digitales, la personalización sigue siendo un reto. Y este concepto lo entiendo relacionado con aspectos tales como la implementación de páginas de acceso personalizadas, con los servicios que el usuario seleccione o boletines de novedades a medida, al estilo de la DSI.

Quizás y con todas las salvedades legales que supone el almacenamiento de ciertos datos, dentro un tiempo seremos capaces de poner a disposición del usuario sistemas de gestión que le recomienden de forma automática documentos según sus gustos, de acuerdo con lo que pide, descarga o se lleva prestado. Al menos deberíamos introducir aspectos tomados



Biblioteca Regional de Murcia (BRMU): 2ª planta

de las webs comerciales, tales como la sugerencia de obras que se suelen buscar o prestar junto con la búsqueda en el catálogo.

Igualmente, y aunque sería tema para otro artículo, es especialmente interesante la participación de los usuarios en la elaboración de nuestra sede web, con herramientas 2.0.

### Descripción de algunas acciones

Se relacionan a continuación algunas actividades innovadoras, señalando en su caso artículos o noticias en los que se puede ampliar la información, y siguiendo el esquema ya citado de Merlo y Domínguez-Sanjurjo (2001):

#### 1. Actividades de carácter cultural

Aunque su organización no suponga una innovación, sí que lo puede ser que se convierta en uno de los ejes de la acción de la biblioteca, además de la búsqueda de la diversidad en las mismas. En este aspecto la BRMU se volcó desde el principio en la organización de actividades culturales, basándonos en factores como

disponer de un puesto de gestor cultural con experiencia en otro tipo de unidades (museos y exposiciones) y unas adecuadas instalaciones. Con ellas perseguíamos una doble finalidad: cumplir con nuestra misión de difusión cultural, especialmente de la cultura regional; y realizar una operación de divulgación del centro en sí. La aparición de la biblioteca en 160 ocasiones en la prensa durante 2007 sólo en lo que se refiere a las actividades, atestigua la eficacia de este sistema, mientras que la media anual de 400 actividades con 20.000 asistentes justifica su realización. Puede encontrarse información sobre las mismas, su planificación, ejecución, resultados, etc., en los diferentes artículos al respecto escritos por Quílez-Simón.

Se puede incluir en este apartado la creación de la *Comicteca*, una de las pioneras en las bibliotecas públicas españolas, y en cuya web<sup>6</sup> se localizan diversos artículos y reseñas.

#### 2. Acciones para mejorar la formación de los ciudadanos

Desde su inicio a BRMU ha impartido cursos de afín y uso de las TIC (Peñalver; Gallo, 2006)<sup>7</sup> así como

actividades de formación de padres conocidas como el *Taller de padres*<sup>8</sup>.

### 3. Implicación social de la biblioteca

Es un aspecto especialmente cuidado por la *BRMU*, con actividades como *Adobi*<sup>9</sup>, orientada a la lectura entre los mayores; con niños y adultos con diversas discapacidades (**García-Sáenz-de-Tejada; Gallo-León, 2004**); o atención a las minorías con el programa de interculturalidad *Bibliotecas para todos*<sup>10</sup>.

El segundo ejemplo nos servirá para abordar un tema que antes sólo habíamos tratado levemente: las innovaciones también pueden fracasar, aunque sea parcialmente. El fracaso, al menos en lo que se refiere a nuestra experiencia, vino dado por un inadecuado conocimiento del entorno en la fase de planificación. Así, la sobreestimación de nuestro potencial de difusión de la información entre los miembros de una de las asociaciones de personas con discapacidad con las que contactamos, nos llevó a no obtener el éxito de asistencia que preveíamos en las actividades de acceso abierto y conjunto entre niños con y sin discapacidad.

### 4. Acercamiento de la población a las nuevas tecnologías

Además de participar desde el principio en el servicio *Pregunte*, llevando su coordinación técnica hasta 2006, y sostener diversos servicios en línea (*Mi biblioteca, Tu bibliotecario virtual, Club biblioteca, Félix*) (**Peñalver; Lozano, 2004**), la *BRMU* ha realizado cursos de afín y uso de las TIC, ya indicados, e incorporó ordenadores de uso libre para los usuarios (*Red multimedia*)<sup>11</sup>.

El acercamiento de la tecnología a los ciudadanos también ha estado presente en aspectos tan diversos como la localización de los bibliobuses mediante *GPS* con un mapa accesible a los usuarios o el impulso dado a la Mediateca, la mayor de España en número de cds musicales y dvds, que ahora ha incorporado los formatos de alta definición *BluRay* y *HD-DVD*, tanto para visionado in situ como para préstamo personal, además de preparar un nuevo servicio de cine clásico, mediante la descarga en un servidor de películas que no están en el mercado, para su visionado en la sala de la Mediateca<sup>12</sup>.

## Conclusiones

Se resaltan algunas ideas expuestas a lo largo del texto:

– La gestión de la biblioteca pública sólo se puede entender si se centra en el usuario. Por ello la biblioteca debe innovar en función de la mejora de su oferta de servicios.

– La tecnología será a menudo el motor o la base de la innovación pero nunca será un fin en sí misma.

– El sistema de gestión aplicado en la biblioteca es importante para fomentar la innovación, creando una organización en la que los flujos de información estén asentados, con unos procedimientos claros, una estructura flexible, y un liderazgo que promueva la creatividad.

---

### “El futuro inmediato de la innovación en las bibliotecas públicas puede pasar por la gestión participativa y la personalización de los servicios”

---

– La orientación hacia el usuario no significa claudicar a todos sus deseos, sino que nuestras innovaciones deben buscar atender y anticiparse a las demandas de los ciudadanos, sean o no usuarios de las bibliotecas.

– A menudo la innovación genera la demanda y no al revés.

– La orientación al usuario y la innovación pueden significar nuestra supervivencia pues incrementan nuestras posibilidades de ser percibidos como un servicio necesario, al alcanzar un mayor porcentaje de la población.

– Para innovar hay que planificar minuciosamente, y esto debe incluir el mejor conocimiento posible del entorno, para restar posibilidades al fracaso.

– Lo que hoy es nuevo rápidamente deja de serlo. Esto hace que sea difícil categorizar los “nuevos” servicios.

– La innovación no siempre vendrá de la aplicación de la creatividad. Puede proceder también de la comparación con pares y de la reproducción de buenas prácticas, no necesariamente provenientes del ámbito bibliotecario.

– 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 a 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.

## Notas

1. Luce, Richard. *Speech to the Association of Research Libraries Leadership and Career Development Institute participants*. Santa Fe, NM: 2003.
2. Gómez-Hernández, José-A.; Saorín-Pérez, Tomás. "La imagen actual de las bibliotecas públicas en la cultura de masas". En: Hernández, Hilario (dir.). *Las bibliotecas públicas en España, una realidad abierta*. Consultado en: 10-02-08.  
<http://travesia.mcu.es/EstudioFGSR/bp04.asp>  
También: Gómez-Hernández, José-A.; Saorín-Pérez, Tomás (coords.). *La información y las bibliotecas en la cultura de masas*. Valencia: Biblioteca Valenciana, 2001. ISBN 84-482-2952-5.
3. Son muy numerosos como para citarlos todos, como *Manifiesto sobre internet* de la IFLA (2002), *Manifiesto de Alejandría* (2005), *Manifiesto de Oeiras* (2003), etc. Se puede ver una recopilación, con acceso al texto completo en *Travesía*. Consultado en: 10-02-08.  
<http://travesia.mcu.es/textos.asp>
4. Vogt, Hannelore. 2004, p. 22: *BDB. Berufsbild 2000—Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel*. Wiesbaden: Dinges und Frick, 2000. ISBN 3-934997-01-5.  
Versión inglesa: Putting the customer first! Managing customer satisfaction.  
[http://www.public-libraries.net/html/x\\_media/pdf/customer%20satisfaction\\_040220.pdf](http://www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/customer%20satisfaction_040220.pdf)
5. Puede consultarse un resumen en:  
<http://www.bibliotecaregional.carm.es/Calidad.pps>
6. Funes-Hernández, Vicente; Hermosilla-Moreno, Antonia-Dolores. "Los tebeos no son cosa de niños: los cómics en la Biblioteca Regional de Murcia". En: *III Congreso nacional de bibliotecas públicas*, 2006.  
<http://www.bibliotecaregional.carm.es/comicteca/>
7. Peñalver, Ángel; Saorín, Tomás. "Talleres sobre uso inteligente de internet en la Biblioteca Regional de Murcia". En: *Correo bibliotecario*, 2001, junio-julio, n. 51.
8. Mena-Moreno, Concepción; García-Sáenz-de-Tejada, Clara. "Libros familiares a millares: experiencia del Taller de padres de la Biblioteca Regional de Murcia". En: *II Congreso nacional de bibliotecas públicas. La biblioteca pública: compromiso de futuro*, 2004.
9. Resumen en:  
<http://www.um.es/psuv/documentos/residencias.pdf>  
y comunicación en:  
<http://www.mcu.es/cooperacion/CE/CongresosJornadas/voluntariado-cultural/comunicaciones/19.pdf>
10. *Actual biblioteca*, 2007, n. 31.  
<http://www.bibliotecaregional.carm.es/actualbiblioteca/num31/pag01.html>
11. <http://www.bibliotecaregional.carm.es/internet/>
12. *Actual biblioteca*, 2008, n. 32.  
<http://www.bibliotecaregional.carm.es/actualbiblioteca/num32/pag01.html>

## Bibliografía

- Alix, Yves.** "La banalisation des bibliothèques: une offre non marchande dans le marché de l'information". En: *Bulletin des bibliothèques de France*, 2002, v. 47, n. 1, pp. 23-29. Consultado en: 04-02-08.  
<http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/pdf/bbf-2002-1/03-alix.pdf>
- Álvarez, Javier; Alòs-Moner, Adela; Merlo-Vega, José-Antonio.** "Nuevas demandas, nuevos servicios. Foro de debate". En: *La Biblioteca pública, portal de la sociedad de la información. Actas del I congreso nacional de bibliotecas públicas*, 2002, pp. 164-177. Consultado en: 03-02-08.  
[http://travesia.mcu.es/documentos/actas/for\\_164.pdf](http://travesia.mcu.es/documentos/actas/for_164.pdf)
- Declaración de Copenhague*. Consultado en: 05-02-08.  
<http://www.fundaciongsr.es/documentos/manifiestos/copenhague99.htm>
- Deiss, Kathryn J.** "Innovation and strategy: risk and choice in shaping user-centered libraries". En: *Library trends*, 2004, June, n. 22. Consultado en: 05-02-08.

[http://www.thefreelibrary.com/\\_/print/PrintArticle.aspx?id=126420783](http://www.thefreelibrary.com/_/print/PrintArticle.aspx?id=126420783)

- Domínguez-Sanjurjo, Ramona.** "La biblioteca al servicio del usuario". En: *Educación y biblioteca*, 1999, v. 11, n. 100, pp. 54-56.
- Domínguez-Sanjurjo, Ramona; Merlo-Vega, José-Antonio.** "La biblioteca pública al servicio de la comunidad". En: *Las bibliotecas públicas en España. Una realidad abierta*. Peñaranda de Bracamonte: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 2001. Consultado en: 06-03-2008.  
<http://exlibris.usal.es/merlo/escritos>
- García-Sáenz-de-Tejada, Clara; Gallo-León, José-Pablo.** "Bibliotecas y discapacitados: la experiencia de la Biblioteca Regional de Murcia". En: *Boletín de la Anabad*, 2004, v. 54, n. 1-2, pp. 101-114.
- González-Salas, Jesús** (coord.), et al. "Las demandas de usuarios en las bibliotecas públicas". En: *IV Jornadas bibliotecarias de la Comunidad de Madrid*, 2004, pp. 129-202.
- Hartman, Rochelle.** "From good to great: user-centered libraries". En: *Tinfoil+Raccoon*, 30-06-06. Consultado en: 28-01-08.  
[http://rochellejustrochelle.typepad.com/copilot/2006/06/from\\_good\\_to\\_gr.html](http://rochellejustrochelle.typepad.com/copilot/2006/06/from_good_to_gr.html)
- Hernández-Sánchez, Hilario.** "Usuarios y servicios bibliotecarios en la sociedad de la información". En: *Cultura digital e información para el nuevo milenio*. En: *6º Congreso nacional de bibliotecólogos y documentalistas*, 2000. Consultado en: 05-02-08.  
[http://www.fundaciongsr.es/articulos/hhs/articulos/usuario\\_bogota.htm](http://www.fundaciongsr.es/articulos/hhs/articulos/usuario_bogota.htm)
- Lozano-Díaz, Roser.** "Lectores, usuarios, clientes: perspectiva de una biblioteca pública al servicio de los ciudadanos". En: *I Jornadas del Sistema Nacional de Bibliotecas de Euskadi*, 2003. Consultado en: 05-02-08.  
[http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/jornadas\\_bibliotecarias/es\\_8126/adjuntos/jorna02.pdf](http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/jornadas_bibliotecarias/es_8126/adjuntos/jorna02.pdf)
- Pedros-Pérez, Gerardo.** "La biblioteca pública vista por un usuario". En: *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 2004, v. 19, n. 75-76, p. 239. Consultado en: 21-01-08.  
[http://www.aab.es/pdfs/baab75\\_76/75a19.pdf](http://www.aab.es/pdfs/baab75_76/75a19.pdf)
- Peignet, Dominique.** "La bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande". En: *Bulletin des bibliothèques de France*, 2003, v. 46, n. 4, pp. 10-11. Consultado en: 05-02-08.  
<http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/pdf/bbf-2001-4/02-peignet.pdf>
- Peñalver-Martínez, Ángel; Gallo-León, José-Pablo.** "Bibliotecas públicas: de la formación de usuarios a la alfabetización informacional. Biblioteca Regional de Murcia, 1996-2006". En: *Educación y biblioteca*, 2006, v. 18, n. 156, pp. 101-106.
- Peñalver-Martínez, Ángel; Lozano, Gloria-Mercedes.** "Servicios y recursos digitales en la Biblioteca Regional de Murcia: la base de datos Felix". En: *Boletín de la Anabad*, 2004, v. 54, n. 1-2, pp. 527-544.
- Remy, Patricia.** "Ouvrir un espace d'intervention aux usagers". En: *Bulletin des bibliothèques de France*, 2003, v. 48, n. 1, pp. 99-100. Consultado en: 05-02-08.  
<http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/pdf/bbf-2003-1/14-debat.pdf>
- Sæteren, Liv.** "Innovación en los servicios de biblioteca pública: el ejemplo de la Deichmanske Bibliotek, la Biblioteca Pública de Oslo". En: *Jornades biblioteca pública i lectures*, 2005. Consultado en: 04-02-08.  
[http://bd.ub.es/jbpl/saeteren\\_spa.pdf](http://bd.ub.es/jbpl/saeteren_spa.pdf)
- Vogt, Hannelore.** *El usuario es lo primero*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2004. ISBN 84-932155-7-0.
- Wilson, Lizabeth.** "Building a culture of assessment". En: *ACRL preconference, 1999*. Consultado en: 28-01-08.  
<http://www.lib.washington.edu/assessment/conferences/wilson1/tsld009.htm>

**José-Pablo Gallo-León**, Biblioteca Regional de Murcia, Avda. Juan Carlos I, n. 17; 30008 Murcia.  
[jpablo.gallo@carm.es](mailto:jpablo.gallo@carm.es)