

# Catálogo

para la **innovación**

en **bibliotecas públicas**



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

## CERLALC

Centro Regional para el Fomento del  
Libro en América Latina y el Caribe  
Bajo los auspicios de la UNESCO

En asocio con:

Fundación Germán  
Sánchez Ruipérez

Con el apoyo de:

BILL & MELINDA  
GATES *foundation*



Patricia Balbuena  
Ministra de Cultura de Perú  
*Presidenta del Consejo*

Silvia Elena Regalado  
Ministra de Cultura de El Salvador  
*Presidenta del Comité Ejecutivo*

Marianne Ponsford  
*Directora*

Alberto Suárez  
*Secretario general (e)*

Francisco Thaine  
*Subdirector técnico*

Publicado por  
**Centro Regional para el Fomento del Libro  
en América Latina y el Caribe (Cerlalc)**

Calle 70 n.º9-52  
Bogotá, Colombia  
Tel. (57-1) 518 70 70  
libro@cerlalc.org  
www.cerlalc.org

Documento elaborado por  
Diego Mauricio Fino-Garzón

*Coordinación editorial*  
José Diego González M.

*Revisión editorial*  
Juan Camilo Orjuela

*Diseño y diagramación*  
Carolina Medellín

Foto tomadas de: Shutterstock



Este documento se publica bajo los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-No comercial-No derivar 3.0 (CC BY-NC-ND).

En asocio con:



Con el apoyo de:

BILL & MELINDA  
GATES *foundation*



Este documento forma parte de los recursos producidos como resultado del programa Ineli iberoamérica

# Contenido

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Breve reflexión sobre innovación</b>	<b>6</b>
<b>Guía de usuario</b>	<b>14</b>
Segmento 1 Misión	17
Segmento 2 Cooperación-Redes	22
Segmento 3 Colaboradores	26
Segmento 4 Alcance	30
Segmento 5 Espacios	34
Segmento 6 Tecnología	38
Segmento 7 Usuarios	42
Segmento 8 Servicios	51
Segmento 9 Canales	59
Segmento 10 Mercadeo	62
<b>Listado de publicaciones y herramientas adicionales</b>	<b>66</b>
<b>Recursos Web</b>	<b>66</b>
<b>Acerca del autor</b>	<b>68</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>69</b>
<b>Anexos</b>	<b>70</b>

# Introducción

El programa International Network of Emerging Library Innovators – Ineli es una iniciativa desarrollada en varias regiones del mundo por la Fundación Bill & Melinda Gates en el marco de su estrategia Global Libraries. En consonancia con su trabajo por el fortalecimiento de las bibliotecas públicas, el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe – Cerlalc fue el encargado de implementar esta iniciativa en Iberoamérica, en asociación con la Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

Este programa, que brindó una formación en liderazgo e innovación a 30 bibliotecarios de 10 países iberoamericanos, apostó por consolidar las bibliotecas públicas como un espacio de encuentro y de participación de la ciudadanía en el que se lleven a cabo acciones concretas que transforman a las comunidades. Por ello, uno de sus objetivos esenciales fue la conformación de una red iberoamericana de bibliotecarios innovadores que abrió espacios para el trabajo colaborativo y el intercambio de recursos e ideas para contribuir, a partir del trabajo de las bibliotecas públicas, a la construcción de ciudadanía y el desarrollo cultural, económico y social de nuestros países.

En el contexto actual, que exige a las bibliotecas públicas a ir más allá de su función tradicional como repositorios de información para convertirse en centros de encuentro ciudadano y empoderamiento social, el presente documento pone a disposición de los bibliotecarios de la región herramientas para incorporar la innovación en los servicios, los recursos y la gestión de sus bibliotecas. Como lo ha mostrado la experiencia del programa Ineli a lo largo de sus tres años de implementación, en el contexto iberoamericano la noción de innovación no implica necesariamente el despliegue de tecnologías o recursos sofisticados, sino el uso creativo de los recursos disponibles y la adopción de ideas y herramientas de origen diverso para responder a las necesidades de la comunidad.

La puesta en marcha de servicios y proyectos innovadores que contribuyan al fortalecimiento del tejido social es, entonces, una oportunidad para fortalecer la función de las bibliotecas públicas como escenarios privilegiados para el desarrollo personal y comunitario. Esperamos que los bibliotecarios de la región encuentren en esta guía herramientas útiles para el ejercicio de su trabajo, uno que entraña tanta y tan admirable vocación, y que muchas veces se ejerce en condiciones de precariedad, y de manera injustamente solitaria.

**Marianne Ponsford**  
Directora

# Breve reflexión sobre innovación

La innovación se relaciona comúnmente con los avances científicos y los desarrollos tecnológicos que impactan la economía y la sociedad a escala mundial. Augé (2014) afirma que “la innovación pura no desemboca necesariamente en invenciones, en todo caso no de manera inmediata, pero toda invención es el fruto de la investigación” (p. 92). La innovación, noción acuñada por Schumpeter en 1912, “se define al principio como la introducción de la invención en la actividad económica”; Jacomy precisa la definición al agregar: “la invención es el acto creativo por el cual una idea toma la forma de un objeto real, la innovación le agrega el carácter social, debido a su difusión bajo la forma de un producto en la sociedad” (citados por Augé, M., 2014, p. 92).

La popularización del término innovación, que traspasa los espacios tradicionales donde se concebía hasta hace unas décadas —universidades, industrias y centros de investigación— y llega a otras esferas y organismos de la sociedad, sugiere una reflexión sobre el mismo. Más allá de ser una palabra o tema tendencia, la innovación se destaca como un fenómeno susceptible de ser estudiado desde cuatro dimensiones directamente relacionadas: económica, administrativa, sociológica y filosófica. A continuación se exponen, brevemente, cada una de estas dimensiones y se invita a los lectores a profundizar desde la bibliografía sugerida, pues representan en sí mismas un campo de investigación y acción bastante amplio.

Desde la **dimensión económica** se identifican dos elementos clave: 1) la transición hacia una sociedad de la información y una economía del conocimiento y 2) la información y el conocimiento que, al ser gestionados estratégicamente, brindan “bases sólidas para la toma de decisiones acertadas en la búsqueda de acciones para la innovación, como principal factor de la competitividad” (Castellanos Domínguez, Ó. F., Fúquene Montañez, A. M., Ramírez Martínez, D. C., 2010, p. 17). Estos elementos son clave para comprender por qué el crecimiento económico de un país en la actualidad se mide en relación a sus innovaciones, que de base está relacionado con la inversión, tanto pública como privada, que hace cada país en materia de investigación, desarrollo e innovación (I + D + i), soportado en las políticas y los sistemas nacionales de ciencia, tecnología e innovación.

Desde la **dimensión administrativa**, hablar de innovación dentro de una organización refiere al estímulo de la creatividad, a las condiciones relativas a la cultura organizacional y a la incorporación

de herramientas gerenciales para agregar valor a un producto o servicio (sea este nuevo o mejorado); lo cual requiere de la adopción de un modelo de gestión de la innovación en el marco de la estrategia y de capacidades organizacionales<sup>2</sup>.

Desde la **dimensión filosófica**, según el profesor Thierry Ménissier (2016), se busca reflexionar sobre las características de la innovación situadas en su contexto histórico, a saber, la modernidad (punto particularmente apasionante con respecto a las discusiones que sobre el discurso de modernidad y progreso se dan en la academia latinoamericana, a su vez se indaga sobre el carácter social de la innovación y la promesa de un mundo mejor), así como la perspectiva ética que esta conlleva a indagar sobre el diseño de innovaciones éticamente mejores, dado el carácter dominante que posee el *marketing* en las innovaciones de cara al cliente o usuario, y que incide en el consumismo.

Y desde la **dimensión sociológica**, según el profesor Olivier Zerbib, se busca explicitar la multiplicidad de puntos de vista sobre los procesos de innovación. Por una parte, se estudia cómo

la innovación [como fenómeno socio-técnico] no solo puebla el mundo con nuevos objetos o nuevas formas de organización, le da un nuevo significado al mundo. Ella nos ofrece nuevas experiencias. Experiencias que cambian, a veces sutilmente, a veces más profundamente, nuestra relación con la realidad. Esto significa que la innovación debe ser captada en sus manifestaciones técnicas, sociales pero también simbólicas (Zerbib, 2017, p. 2).

Por otra parte la aplicación de la sociología, así como otras ciencias sociales, en un proyecto de innovación en las etapas iniciales de problematización permite complementar la captura de información con respecto a un sector, comúnmente a través de vigilancia tecnológica y comercial, con datos cualitativos producto de la investigación directa con usuarios a través de la etnografía y otras técnicas cualitativas de recolección de datos como entrevistas, grupos focales, etc., que permiten obtener un conocimiento profundo de las necesidades de una comunidad.

---

2 Desde la administración, la innovación ha adquirido una importancia en el desarrollo y sostenimiento de la competitividad de las organizaciones. Autores como Joseph Schumpeter, Peter Drucker, Dorothy Leonard-Barton y Michael E. Porter, junto con Eric von Hippel (Democratizing innovation), Clayton M. Christensen (Innovación disruptiva) y Tony Davila, Marc J. Epstein y Robert D. Sheldon Making (Innovation Work) son algunos de los principales referentes. En la actualidad se encuentra una oleada de autores con interesantes propuestas como Alexander Osterwalder e Yves Pigneur *Generación de modelos de negocio*, Tom Kelley *Las diez caras de la innovación*, Larry Keely *Los diez tipos de innovación*, Rowan Gibson *Los cuatro lentes de la innovación*, Tim Brown *Change by Design* y más cercano a nuestra región Miguel Macías *El camino para innovar* y Mario Morales *Los mitos de la innovación*.

Con el análisis anterior podemos identificar la innovación como un área que puede surgir en cualquier tipo de empresa, así como en instituciones y organizaciones como las bibliotecas, que en su conjunto deben explorar estas dimensiones.

## Innovación y bibliotecas

Para Riaza (2010), la innovación bibliotecaria es

la implantación de un producto, servicio o proceso mediante el cual reducimos costes y/o aumentamos el valor para el usuario, produciendo una rentabilidad que debe ser posible medir, y se lleva a cabo mediante procesos de gestión, como la planificación, la comunicación, la medición de resultados y el retorno de inversión. Así mismo para implementarla será necesario realizar una adecuada gestión del cambio enfocada a los directivos o responsables públicos, los profesionales de la información y los propios usuarios (p. 10).

Se ha demostrado que la innovación puede ocurrir a partir de un hallazgo fortuito o una serendipia, así como a través de un proceso organizativo planeado. Según Civallero (2017), “la innovación nace de las manos de personas que, al enfrentarse a un problema, aceptan inmediatamente el desafío y se preguntan cómo pueden solucionarlo, de ser posible con las cosas que tiene a mano. Que no suelen ser muchas” (p. 2). En esa medida, para Soto y Suescún (2015):

la innovación en las bibliotecas públicas es relativa. Lo que es innovador en un contexto específico puede no serlo en otro, ya que las necesidades y condiciones de las comunidades pueden ser diferentes. Esta relatividad de la innovación exige un proceso constante de análisis del contexto, de pensamiento creativo y un ambiente flexible, pero planeado y de gestión eficaz que genere cambios que permitan prestar más y mejores servicios para los usuarios reales y potenciales (p. 2).

Dentro de las Cinco leyes de la bibliotecología de Ranganathan postuladas en 1931, la última declara que “la biblioteca es un organismo en crecimiento”. Originalmente el autor lo plantea como un aspecto a nivel interno influenciado por el crecimiento de las colecciones físicas, usuarios y personal de la biblioteca que implica dejar espacio para la ampliación del edificio, las áreas de lectura, estantería y el catálogo de fichas. Desde entonces las bibliotecas y el mundo han cambiado drásticamente; en la actualidad esta ley es una invitación a reconocer que la biblioteca no es estática, que debe estar dispuesta al cambio, pero sobre todo a innovar, pensando en las necesidades de sus comunidades, con las herramientas y recursos a su alcance, y el mejor insumo disponible: la información.



## Estructura y contenido del libro

Larry Keeley, presidente de Doblin Group y uno de los autores del libro *Los diez tipos de innovación*, señala que innovar implica diez tipos diferentes de innovación divididos en tres categorías: **recursos** (*configuration*): innovación centrada en el modelo de negocio, configurando los diferentes recursos para *capturar valor*; **plataformas** (*offering*): innovación centrada en los productos o servicios, reinventando o recombinando capacidades para *crear valor*; y **experiencias** (*experience*): innovación centrada en la experiencia, involucrando a los usuarios para *entregar valor*.

José Antonio Merlo Vega, profesor y director del Departamento de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Salamanca, realiza una adaptación de esta propuesta para bibliotecas, en la que recoge tres categorías: **gestión u organización de la biblioteca** (misión, cooperación, organización y procesos), **organización de los servicios** (procedimientos bibliotecarios y auxiliares) y **prestación de los servicios** (servicio, canal, marca y experiencia del cliente), que permite a bibliotecarios e interesados identificar aspectos o componentes concretos o ideales para innovar en su biblioteca en el marco de la estrategia y las capacidades organizacionales.



**Fuente:** Merlo Vega

Tomando como referencia la propuesta de Keely (2013) y Merlo Vega (2012), se revisan, reclasifican y complementan las características de la innovación para una biblioteca según el Cerlalc, en el marco del programa INELI Iberoamérica. Así, se proponen los diez segmentos en los cuales pueden innovar las bibliotecas públicas de la región iberoamericana. Para cada segmento se ofrece una herramienta o recurso que permita comprender el marco de innovación. Estas herramientas han sido aplicadas por el autor en el contexto de prácticas docentes universitarias, sesiones de formación y capacitación a bibliotecarios, asesorías a proyectos en bibliotecas públicas y presentadas en charlas y ponencias en Colombia y otros países de América Latina. Usted puede configurar estas u otras herramientas o recursos para desarrollar su propio catálogo de innovación.

Gestión de la biblioteca	Organización de los servicios	Prestación de los servicios
Innovación centrada en el modelo de negocio	Innovación centrada en el producto/servicio	Innovación centrada en la experiencia
1. misión 2. cooperación 3. colaboradores	4. alcance 5. espacio 6. tecnología	7. usuarios 8. servicios 9. canales 10. mercadeo

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta una breve descripción de cada segmento y la herramienta o recurso propuesto por el autor.

El segmento 1, **Misión**, se refiere a la transformación de las funciones tradicionales de la biblioteca para atender las necesidades de la comunidad. **Herramienta:** Lienzo del modelo de negocio.

El segmento 2, **Cooperación**, hace mención a la inclusión de actores y organizaciones sociales y comunitarias, interlocutores e instituciones que usualmente están fuera del ámbito de acción de la biblioteca (como economía, salud, seguridad social, entre otros) y a la capacidad de identificar, acceder y cultivar los recursos de la organización para la innovación. **Recurso:** Gestión de alianzas y asociaciones.

El segmento 3, **Colaboradores**, se ocupa de la transformación del rol tradicional del bibliotecario, de sus tareas y de su relación con el equipo de la biblioteca y con los usuarios. **Herramienta:** Equipo de innovación.

En resumen, estos tres segmentos se enfocan en la innovación centrada en el modelo de negocio y buscan articular elementos que permanecen rígidos en la mayoría de bibliotecas.

El segmento 4, **Alcance**<sup>3</sup>, se refiere al impacto, específicamente a través de la generación y apoyo de iniciativas que contribuyen al desarrollo de la comunidad, y al apoyo en la conformación y el fortalecimiento de vínculos entre la comunidad y la generación de iniciativas sociales. **Recurso:** La biblioteca como motor de emprendimientos.

El segmento 5, **Espacio**<sup>4</sup>, destaca el uso del espacio y la infraestructura física de la biblioteca, más allá de su función tradicional, y la generación de espacios para el aprendizaje no formal y la alfabetización múltiple. **Recurso:** BiblioLabs.

En el segmento 6, **Tecnología**<sup>5</sup>, se destaca el empleo de las nue-

3 Esta sección reemplaza Procesos para la cual existen bastantes herramientas y casos a explorar, y que se sugieren en la literatura al final del documento.

4 Esta sección reemplaza Procedimientos bibliotecarios para los cuales existen bastantes herramientas y casos a explorar, y que se sugieren en la literatura al final del documento.

5 Esta sección reemplaza Procedimientos auxiliares para los cuales existen bastantes herramientas y casos a explorar, y que se sugieren en la literatura al final del documento.

vas tecnologías de una manera creativa, yendo más allá de su mero uso como un fin en sí mismo y configurándolas como un medio para lograr un impacto positivo en el usuario o la comunidad. **Recurso:** Chuleta digital.

Estos tres segmentos se enfocan en la innovación centrada en la plataforma de la biblioteca y buscan articular estos elementos destacados como tendencias a nivel mundial, lo cual ha llevado a un mayor despliegue de iniciativas en estos campos en los últimos años.

El segmento 7, **Experiencia del usuario**, profundiza en el fomento de la participación directa de los usuarios durante el diseño e implementación de proyectos y actividades, no solo como beneficiarios sino como gestores con un rol activo. **Herramienta:** Entrevista empática, **Herramienta:** Observación, **Herramienta:** Personas (arquetipos de usuario) y **Herramienta:** Mapa de actores.

El segmento 8, **Servicios**, abarca el diseño de programas y servicios centrados en las necesidades de las comunidades. **Herramienta:** Lienzo de planeación de servicios, **Herramienta:** Mapa del recorrido del usuario y **Herramienta:** Prototipos y prototipado.

El segmento 9, **Canales**, se enfoca en cómo se entrega la oferta y el punto de contacto del intercambio, es decir, menciona la incorporación de estrategias para la gestión de los puntos de contacto de los usuarios con la biblioteca. **Recurso:** Puntos de contacto.

Finalmente, el segmento 10, **Marketing**, explora la capacidad de aplicar exitosamente las innovaciones de mercado. **Recurso:** Diseño de contenidos para medios sociales.

Estos cuatro segmentos se enfocan en la innovación centrada en la experiencia y buscan articular una nueva perspectiva para el diseño de servicios centrados en la experiencia de conocimiento y el aprendizaje de los usuarios.

En resumen, esta propuesta busca presentar conceptos y elementos de innovación que, aunque surgieron en el ámbito de los negocios, están siendo adoptados en diferentes tipos de bibliotecas, con el fin de despertar el interés y la curiosidad entre los lectores que se inician en este campo y están dispuestos a agregar valor a sus usuarios internos y externos a través de las herramientas, recursos y material adicional expuesto en este catálogo.

## Referencias

- Augé, M. (2012). *Futuro*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo.
- Bibliotecarios Innovadores (2017). *¿Qué es INELI Iberoamérica?* Recuperado de: <http://bibliotecariosinnovadores.com/>.
- Castellanos Domínguez, Ó. F., Fúquene Montañez, A. M., Ramírez Martínez, D. C. (2011). *Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Civallero, E. (2017). *Innovación y rebeldía. El futuro rol del biblio-*

- tecario. *Innovatics. VII Congreso Internacional sobre Innovación Tecnológica*. DIBAM, Biblioteca de Santiago, etc., Santiago, Chile. Recuperado de: <https://www.academica.org/edgardo.civallero/188.pdf>.
- Gasca, J., Zaragoza, R. (2014). *Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas*. Madrid: LID Editorial.
- IIBI UNAM. (2012, octubre 9). Conferencia: "Algunas reflexiones sobre la investigación aplicada a los servicios" *Coloquio IIBI* [archivo en video]. Recuperado de: <https://youtu.be/dGIflASjUE>.
- Márquez, J. J., Downey, A. (2016). *Library Service Design: A LITA Guide to Holistic Assessment, Insight, and Improvement*. New York, NY: Rowman & Littlefield.
- Merlo Vega, J. (2012). *Innovación en servicios bibliotecarios de información*. [Presentación en PowerPoint]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/biblioblog01/conferencia-innovacin-en-servicios-bibliotecarios-de-informacin>.
- Ménissier, T. (2017, noviembre). *Philosophie de l'innovation*. Recuperado de <http://revue-klesis.org/pdf/Varia02MenissierInnovation.pdf>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. y Papadacos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Riaza, M. (2014). *Innovación en bibliotecas*. Barcelona: Editorial uoc.
- Soto, A., Suescún, S. (2015). Servicios innovadores en las bibliotecas públicas de Colombia. Resultados de un estudio Delphi. *El profesional de la información*, 24(6), 778-786.
- Zerbib, O. (2017, noviembre). *Sociologie de l'innovation*. Recuperado de: <https://www.fun-mooc.fr/courses/course-v1:grenoble-alpes-92004-session04/about>.



# Guía de usuario

## Cómo usar este manual

Las siguientes páginas contienen quince diferentes herramientas o recursos, divididos en diez segmentos, comúnmente usados en proyectos de innovación en todo tipo de empresas. Esta lista no es exhaustiva ni tampoco pretende serlo, pero se constituye como un punto de partida de carácter divulgativo y de orientación práctica para bibliotecarios que requieran o deseen introducir elementos de innovación en unidades de información y organizaciones sociales. Cada segmento comprende los siguientes elementos:

De manera general, contiene una Descripción, la cual amplía la información con respecto al segmento señalando su pertinencia y cómo contribuye a mejorar o innovar en un área de la biblioteca.

De manera específica, puede incluir al menos una Herramienta o recurso que, en búsqueda de una mayor comprensión, se divide en:

- ¿Qué es?  
Se describe y contextualiza la funcionalidad de la herramienta o recurso.
- ¿Por qué se hace?  
Se exponen las razones por las cuales utilizar la herramienta o recurso.
- ¿Cómo se hace?  
Se brindan instrucciones para la aplicación de la herramienta o recurso.

En Requerimientos, como su nombre lo indica, se da cuenta de las necesidades para llevar a cabo la actividad propuesta, en términos de tiempo, nivel de dificultad, materiales y participantes.

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Duración promedio para aplicar la herramienta	La mayoría de herramientas son sencillas y de impacto. Algunas pueden requerir explorar o preparar a profundidad.	Indica cuáles elementos se requieren para la aplicación de la herramienta.	Señala los perfiles de las personas que podrían estar involucradas en la aplicación de la herramienta.

Al momento de la publicación de esta obra las herramientas presentadas no son conocidas ampliamente por la comunidad bibliotecaria o no se encuentran documentadas públicamente; sin embargo,

se busca exponer un Caso aplicado de la herramienta o el recurso.  
Mientras que en la sección Recursos adicionales se ofrecen contenidos complementarios para profundizar en la herramienta, en Referencias, se señalan las fuentes consultadas.





## Segmento 1

# Misión

### Descripción

Las bibliotecas están compuestas por elementos interconectados que trabajan para ayudar a que los usuarios satisfagan sus necesidades de información (Márquez, J., Downey, A., 2016). Para ello, despliega una estructura operacional heredada de la teoría y los principios de la administración. Independiente del tamaño de una biblioteca, sus áreas —administración, servicios, colecciones, etc.— trabajan o deberían trabajar de manera conjunta con el fin de superar las expectativas y mejorar la experiencia del usuario. Comprender que las bibliotecas son sistemas requiere una visión holística de las mismas.

### Herramientas o recursos

## Lienzo del modelo de negocio (sostenibilidad)

### ¿Qué es?

Herramienta conceptual y visual creada por Alexander Osterwalder que define cómo la organización entrega valor a los usuarios, alcanza sostenibilidad financiera y genera impacto social. Considerando nueve bloques clave, se describe la estrategia actual de la organización o una línea de negocio. En resumen, es una forma gráfica de analizar el contexto organizacional actual de nuestra biblioteca.

### ¿Por qué se hace?

Todas las organizaciones operan bajo principios de administración que les otorgan cualidades por las cuales se comprenden las bases sobre las que crean, proporcionan y captan valor. El lienzo se usa cuando queremos visualizar de una manera esquemática y comprensible el funcionamiento de nuestra biblioteca, para poder conversar y discutir. (Gasca, J., Zaragoza, R., 2014, p. 19). Uno de los requisitos de la innovación es agregar valor a los usuarios; sin embargo, no todas las bibliotecas identifican claramente cuál es su propuesta única de valor.

### ¿Cómo se hace?

A diferencia de los planes de negocio, documentos caracterizados por su extensión y nivel de detalle, el lienzo del modelo de negocio innova en el sentido de que sintetiza los elementos, internos y externos, más relevantes que una organización debe considerar para alcanzar sus objetivos, pero también identifica oportunidades de mercado y elimina costes y riesgos innecesarios. Para cada sección se responden las siguientes preguntas (en orden)<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> Adaptado de la propuesta original de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith y Papadakis.

Bloque	Definición	Preguntas para resolver
Segmento de usuarios	Grupos de personas u organizaciones a los que una organización aspira a llegar y poder crear valor con una propuesta específica	¿Para quién creamos valor?
Propuesta de valor	Propuestas que se basan en un conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de usuarios	¿Qué necesidades de nuestros usuarios satisfacemos?
Canales	Describe cómo se comunica y ofrece una propuesta de valor a un segmento de usuarios mediante los canales de comunicación y entrega.	¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los usuarios?
Relaciones con usuarios	Se expone qué tipo de relación se establece y se mantiene con cada segmento de usuarios y se explica cómo se consiguen y se mantienen los usuarios.	¿Qué relación se tiene con cada segmento de usuarios?
Sostenibilidad financiera	1) Modelo tradicional de ingresos: ingresos continuados, como pagos de los clientes por los productos y servicios, donaciones continuas, etc. 2) Modelo de financiación: personas u organizaciones que aportan capital para su operación*.	¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos o financiación?
Recursos clave	Son los activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.	¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos o financiación?
Actividades clave	Son las actividades más importantes para que funcione bien una organización.	¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos o financiación?
Alianzas clave	La red de proveedores y socios que aportan actividades y recursos externos.	¿Quiénes son nuestros aliados clave? ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué actividades clave realizan?
Estructura de costes	Describe todos los costes en los que se incurre al operar un modelo de negocio.	¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

\* En la propuesta original se entiende "fuente de ingresos" como aquellas que se derivan de una propuesta de valor que se ha presentado con éxito a un segmento (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. y Papadakis, T., 2015, p. xvi).

## Modelo gráfico del lienzo del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur

Con la información anterior, los nueve bloques se deben registrar y visualizar en una sola hoja de papel mediante el siguiente formato:

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor Canales	Relaciones con usuarios	Segmento de usuarios (clientes)
	Recursos clave			
Estructura de costes			Sostenibilidad financiera (fuentes de ingresos)	

**Fuente:** plantilla del modelo de negocio de Osterwalder.

Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Sesenta minutos, dependiendo de la disponibilidad de la información para diligenciar. Ejercicios posteriores de validación pueden requerir de varias horas.	Moderada. Es una herramienta sencilla de utilizar si se tienen los insumos necesarios para diligenciarla; lo que implica que puede requerir investigar y documentar prácticas organizacionales actuales o deseadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>impresión del formato en tamaño carta o pliego, o dibujado en tablero blanco</li> <li>notas adhesivas</li> <li>bolígrafos o plumones</li> </ul>	Lo puede realizar cualquier persona de la biblioteca que la conozca a profundidad o tenga acceso a fuentes de información sobre esta; aunque se sugiere, particularmente, involucrar a quienes estén en el nivel táctico.

Caso

Bettina Peacemaker de Virginia Commonwealth University presenta en este enlace un resumen de la aplicación de esta herramienta a su biblioteca y el resultado del mismo:  
[https://scholarscompass.vcu.edu/libraries\\_present/28/](https://scholarscompass.vcu.edu/libraries_present/28/).

Recursos adicionales

Múltiples variaciones de la propuesta original de Osterwalder se han creado desde su publicación en 2004, teniendo en cuenta los diferentes tipos de organizaciones y modelos de negocios que estas pueden ofrecer. Las siguientes herramientas en línea permiten utilizar un formato del lienzo de modelo de negocio aplicado a tres diferentes tipos de organizaciones:

Canvas: para organizaciones ya constituidas

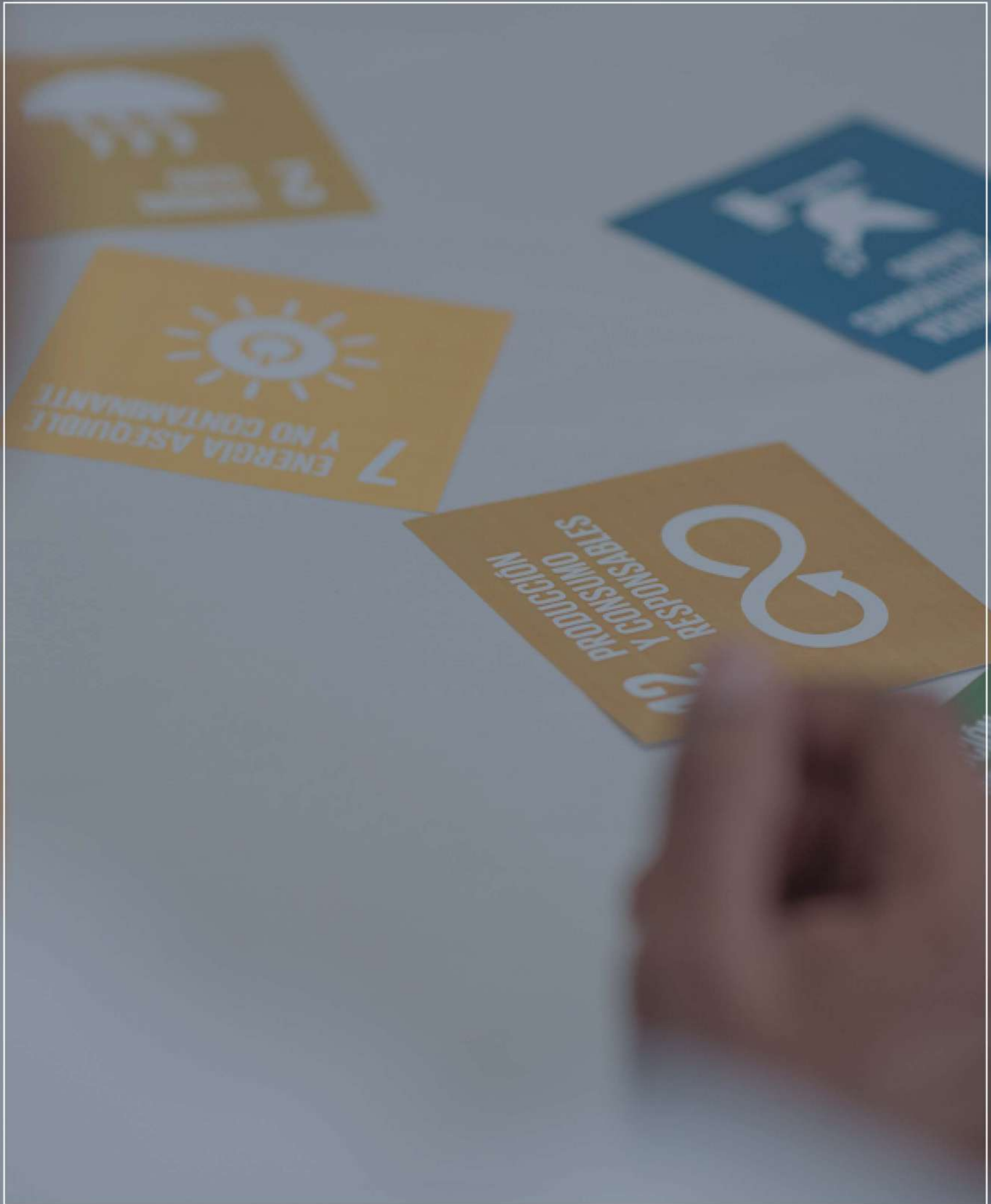
- <https://strategyzer.com/canvas>

Recursos  
adicionales

- <https://canvanizer.com/choose-canvas>  
Lean Canvas: para nuevos proyectos y emprendimientos de base tecnológica
- <https://leanstack.com/is-one-page-business-model>  
Social Lean Canvas: para emprendimientos sociales
- <https://socialleancanvas.com/>  
Modelos de negocio para el éxito de la biblioteca, en inglés. Esta presentación conecta el modelo de negocio o sostenibilidad de la biblioteca con otras herramientas como el diseño de la propuesta de valor. Enlace:  
• <https://es.slideshare.net/mjdelia/business-models-for-library-success>

Referencias

- Gasca, J., Zaragoza, R. (2014). *Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas*. Madrid: LID Editorial.
- Márquez, J., Downey, A. (2016). *Library Service Design: ALITA Guide to Holistic Assessment, Insight, and Improvement*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. y Papadacos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta.
- [Anexo 01: Lienzo del modelo de negocio](#)



## Segmento 2

# Cooperación-Redes

### Descripción

Los recursos físicos, humanos o financieros no siempre son suficientes y pueden estar lejos de serlo, pero a través del establecimiento de asociaciones, alianzas y redes estratégicamente seleccionadas y sustentadas de forma sostenible se aportan actividades y recursos externos para el desarrollo de valor que la biblioteca no podría alcanzar por su propia cuenta.

## Protocolo para la gestión de alianzas o asociaciones

### ¿Qué es?

Es un protocolo que presenta instrumentos y procedimientos para la gestión de asociaciones, propuesto por la profesora Cornelia Vonhof, de la Stuttgart Media University, líder del proyecto *Excellent Library!*, un modelo holístico de gestión de calidad para bibliotecas públicas y académicas en Alemania desarrollado por el Research Center for Quality Management and Organizational Development (IQO).

### ¿Por qué se hace?

Como se veía en el lienzo del modelo de negocio, el establecimiento de alianzas o asociaciones se considera un factor clave dentro de la estrategia y modelo de la biblioteca. En el caso de las bibliotecas “es necesario desarrollar y mantener estas relaciones de forma sistemática y deliberada a través de la gestión de asociaciones. Muchas bibliotecas ya colaboran con socios externos, pero muy pocas tienen una forma estratégica y profesional de trabajar con socios” (Vonhof, C., 2016). Se puede aplicar cuando se esté buscando establecer relaciones de alianza o asociación con actores u organizaciones externas a la biblioteca, o aun cuando ya se tienen alianzas en marcha, a modo de inspección.

### ¿Cómo se hace?

Los pasos para gestionar alianzas o asociaciones son:

#### 1. Preparar

- Tenga un objetivo y propósito claros.
- Comprenda sus propias capacidades como socio (como biblioteca, ¿qué ofrece a su socio o aliado?).
- Sea claro en lo que está buscando en un socio.

### Herramientas o recursos

## Herramientas o recursos

2. Configurar
  - Construya la relación.
  - Establezca metas, objetivos y valores.
  - Desarrolle un acuerdo de asociación.
3. Administrar
  - Monitoree el progreso.
  - Examine y aprenda del trabajo en conjunto.
  - Reconozca logros.
4. Cuidar
  - Monitoree y examine la relación con su socio.
  - Gestione las diferencias.
  - Construya confianza.
5. Sostener o finalizar;
  - Realice un plan para el fin de la sociedad.
  - Comunique.
  - Efectúe la transición o el cierre de la sociedad.

## Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Treinta a sesenta minutos	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impresión del formato en tamaño carta o pliego, o dibujado en tablero blanco</li> <li>• notas adhesivas</li> <li>• bolígrafos o plumones</li> </ul>	Un representante de cada área de la biblioteca que aporte desde su perspectiva y un delegado para liderar la alianza

## Caso

En la página de la biblioteca de la Stuttgart Media University se encuentra documentado el modelo de gestión de calidad y procedimiento de certificación para bibliotecas Excellent Library!, ver: <https://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/english>, en inglés.

## Recursos adicionales

El siguiente artículo detalla la experiencia de aplicar el modelo completo de calidad holística en la biblioteca en quince unidades de información en Alemania:

Vonhof, C., Bertele, M. (2017) "Excellent Library"—A Holistic Quality Model and Certificate for Libraries: Concept and Experiences from Germany, International. En *Information & Library Review*, (49)1, 19-30, DOI: 10.1080/10572317.2017.1270686

El lienzo de las alianzas o asociaciones (The Partnership Canvas)

Esta herramienta funciona como un complemento del lienzo del modelo de negocio de Osterwalder. Cuenta con sus propios bloques o segmentos (valor deseado, valor ofrecido, actividades de transfe-

rencia y valor creado) que se deben integrar comparando los modelos de negocio de las dos empresas que buscan aliarse o tienen una alianza en curso. Enlaces:

<https://valuechaingeneration.com/2014/10/17/the-partnership-canvas/>

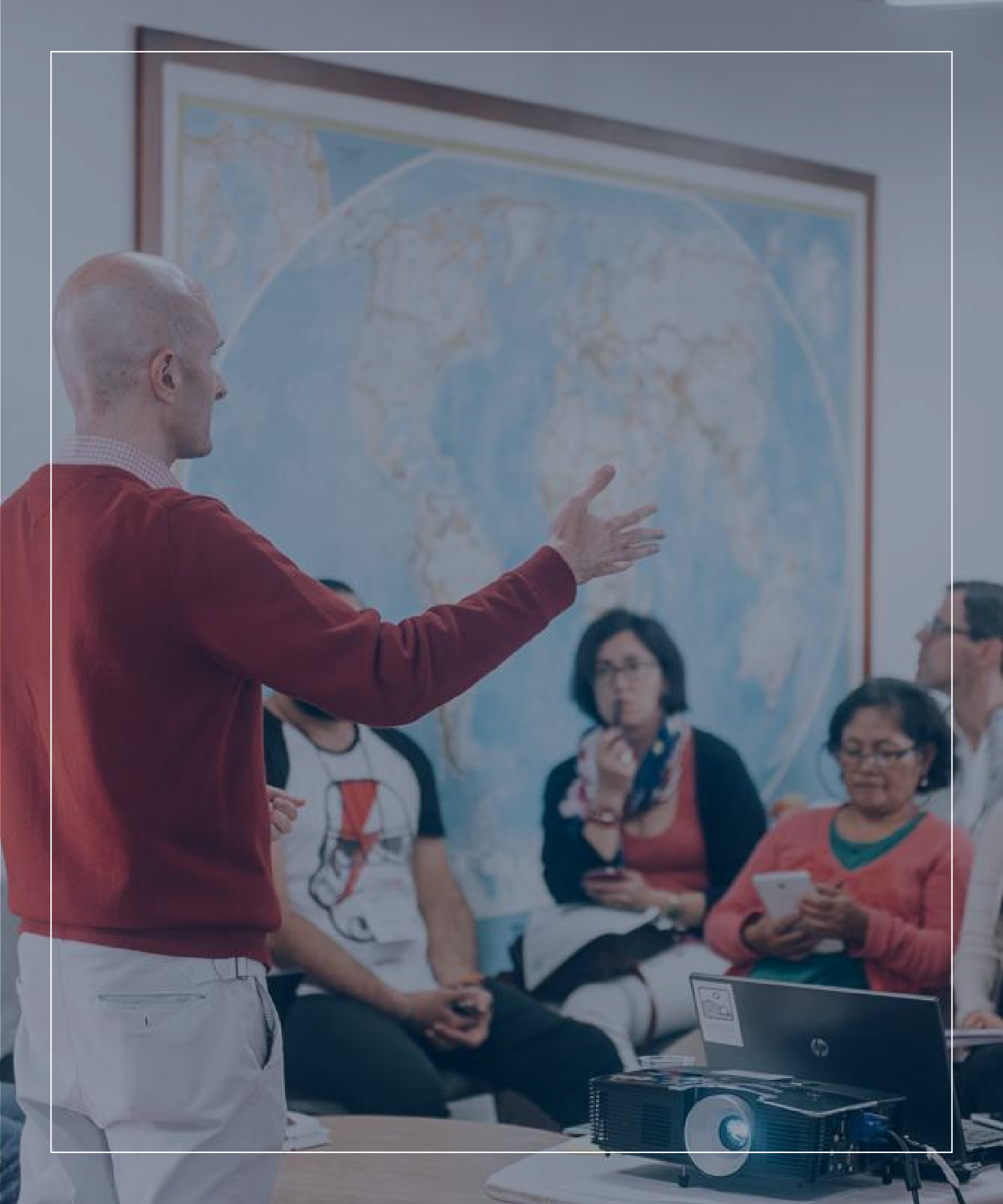
<http://gamestorming.com/building-partnerships/>

## Referencias

Vonhof, C. (2016) Manage Partnerships! Tools for Strategic Library Development. Paper presented at: IFLA WLIC 2016 – Columbus, OH:1 Connections. Collaboration. Community in Session 101 – Poster Sessions. Recuperado de: <http://library.ifla.org/id/eprint/1558>.

[Anexo 02: Protocolo para la gestión de alianzas o asociaciones](#)





## Segmento 3

# Colaboradores

### Descripción

Usualmente la innovación comienza con ideas creativas que pueden surgir de manera individual pero que se potencian cuando ocurren en equipo. Cuando una organización decide incorporar la innovación en sus áreas o procesos, debe pensar a la vez en conformar un equipo interno eficiente que dinamice los proyectos de innovación en aras de resolver los retos o desafíos propuestos.

Para Márquez y Downey (2016), algunas de las habilidades blandas, entendidas como destrezas sociales y psicológicas, con las que debe contar dicho equipo de la biblioteca y que pueden ser aprendidas o pueden estar incorporadas son: comunicación, experiencia funcional, trabajo en equipo, experimentación y aprendizaje, pensamiento crítico y resolución de problemas, perspectivas diversas y visión global de contexto.

## Equipo de innovación

### ¿Qué es?

Es una herramienta creada por Alex Ivanov y Mitya Voloshchuk diseñada para organizar reuniones de alineación de equipos y poner a los miembros en la misma página, resolver conflictos y construir una cultura productiva, de manera rápida.

### ¿Por qué se hace?

Este marco estratégico trabaja dos formatos: básico —para crear equipos o iniciar proyectos— y avanzado —para resolver conflictos y mejorar la productividad en equipos ya existentes—. Para el caso de las bibliotecas se sugiere aquí el uso del primero. Esta herramienta se diligencia bajo el lineamiento de unas preguntas, que se detallan más adelante, y buscan dar contexto al equipo en lugar del contenido: por lo tanto todas las respuestas son válidas, lo cual permite involucrar a los colaboradores en nuevas dinámicas organizacionales para así transformar el rol tradicional del bibliotecario, sus tareas y su relación con el equipo de la biblioteca y con los usuarios.

### ¿Cómo se hace?

Para la versión básica (ver [Anexo 03](#): Plantilla equipos de innovación):

1. Incorporar miembros
  - a. Conformar un equipo
  - b. Dar la bienvenida a un nuevo miembro
  - c. Alinear al equipo

### Herramientas y recursos

2. Llevar a cabo una sesión (diligenciar la plantilla)
  - d. Objetivos (cinco minutos): pida a los miembros del equipo que acuerden objetivos comunes y mencionen sus objetivos personales para el proyecto
  - e. Funciones y habilidades (cinco minutos): pida a las personas que pongan sus nombres y sus roles en las notas adhesivas. Si una persona tiene múltiples roles, use notas adhesivas por separado
  - f. Propósito (diez minutos): pida al equipo que vaya un paso más allá de su objetivo común y pregúnteles por qué hacen lo que hacen
  - g. Valores (cinco minutos): pregunte al equipo cuáles son los valores centrales, los principios más importantes, que desean compartir. El equipo debe acordar los valores para que todos acepten el conjunto final
  - h. Reglas y actividades (diez minutos): pida al equipo que acuerde reglas y actividades comunes. Piense en esto como resultado de las secciones anteriores: un conjunto concreto de reglas y actividades que desean implementar
3. Cierre (cinco minutos)
  - i. Retroalimentación: pida a los miembros del equipo que cuenten la idea más importante que obtuvieron durante el taller.

Durante la sesión se deben responder las siguientes preguntas:

Objetivos: como equipo, ¿qué queremos lograr? ¿Cuáles son nuestros principales objetivos: factibles, medibles y limitados en el tiempo? A nivel individual, ¿cuáles son nuestros objetivos personales?

Funciones y habilidades: ¿Quiénes somos? ¿Qué habilidades y fortalezas tenemos dentro de nuestro grupo? ¿Qué composición de funciones nos ayudaría a llegar a donde queremos estar?

Propósito: ¿Por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo en primer lugar?

Valores: ¿Qué es lo que representan? ¿Cuáles son los principios que nos guían? ¿Cuáles son los valores comunes que queremos que estén en el núcleo de nuestro equipo?

Reglas y actividades: ¿Cuáles son las reglas que queremos implementar después de realizar este taller? ¿Cómo nos comunicamos y permanecemos todos actualizados? ¿De qué manera tomamos decisiones? ¿Cómo podemos ejecutar y evaluar lo que hacemos?

Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Treinta a cuarenta y cinco minutos	Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>impresión del formato en tamaño carta o pliego, o dibujado en tablero blanco</li> <li>bolígrafos o plumones</li> <li>notas adhesivas</li> </ul>	Dos a ocho participantes que conformarán un equipo para un proyecto innovador

Caso

En el sitio web de Team Canvas se encuentra una explicación más detallada de cada paso de la herramienta y un ejemplo de la versión básica: <http://theteamcanvas.com/use/>.

Recursos adicionales

Adam Grant. *Los sorprendentes hábitos de los pensadores originales*. En esta charla el psicólogo organizacional expone los avances en su investigación acerca de cómo las personas creativas vienen con grandes ideas, en inglés. Enlace: [https://www.ted.com/talks/adam\\_grant\\_the\\_surprising\\_habits\\_of\\_original\\_thinkers](https://www.ted.com/talks/adam_grant_the_surprising_habits_of_original_thinkers).

Referencias

Márquez, J., Downey, A. (2016). *Library Service Design: ALTA Guide to Holistic Assessment, Insight, and Improvement*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

The Team Canvas (2015). *Understanding Team Canvas*. Recuperado de: <http://theteamcanvas.com/use/>  
[Anexo 03: Plantilla equipos de innovación](#)



Enciclopedia

## Segmento 4

# Alcance

Descripción

Todas las dificultades que afrontamos en la modernidad en términos políticos, económicos y sociales representan desafíos para la sociedad en su conjunto y para las instituciones y organismos políticos, a cualquier escala, global o local. Cuando los seres humanos afrontan nuevos problemas, tienden a usar su innata creatividad y su capacidad para el diseño con el fin de inventar y hacer realidad algo nuevo; en definitiva, lo que hacen es innovar. Aunque esto siempre haya sido así, estas innovaciones cotidianas adquieren formas sin precedentes que se dejan sentir con mayor fuerza. En tal contexto, la innovación social interviene como un potente y poderoso agente transformador en todo el sistema socio-técnico (Manzini, E., 2015). Las bibliotecas impactan específicamente mediante la generación y el apoyo de iniciativas que contribuyen al desarrollo de la comunidad y a la conformación y el fortalecimiento de sus vínculos.

Herramientas o recursos

## La biblioteca como motor de emprendimientos

### ¿Qué es?

Desde hace unos años se observa cómo la diversificación de servicios en las bibliotecas ha llevado a generar dinámicas que propician o alientan el desarrollo de ideas impulsadas por los usuarios y que sirven para cumplir objetivos sociales. En un recorrido realizado por el autor entre 2014 y 2016 por diferentes bibliotecas públicas y académicas de los Estados Unidos —Nueva York y Queens, NY; Washington, D. C.; San Francisco, CA; Columbus, OH; Miami, FL, entre otros— se identificó cómo en estas, sin importar su espacio o público, se están desarrollando programas en compañía de aliados estratégicos para el apoyo y fomento de ideas de emprendimiento.

### ¿Por qué se hace?

Las bibliotecas

Son los ejes facilitadores de recursos en el centro de un sobreabundante mundo de información. [Los emprendedores en] cada etapa de los negocios, desde la ideación hasta el escalamiento, pueden beneficiarse de los recursos de la biblioteca y la experiencia de un bibliotecario: el bibliotecario sabe cómo obtener la información correcta. Un profesional de la biblioteca puede ser una extensión invaluable de su propio personal, asegurando que tiene lo que necesita para tomar decisiones y desarrollar su producto (Chrastka, 2013, ci-

Herramientas o recursos	<p>tado por Villegas-Ceballos, 2014).</p> <p>La biblioteca puede ofrecer espacios para trabajo en grupo o reuniones, colecciones y recursos con contenidos especializados, programas de alfabetización digital que faciliten el uso de herramientas digitales para sus proyectos, así como ser el puente entre usuarios e inversionistas locales.</p> <p><b>¿Cómo se hace?</b></p> <p>Las bibliotecas que ofrecen apoyo a los emprendedores han comenzado por evaluar sus capacidades y recursos. Identifique la viabilidad económica y factibilidad del proyecto en términos de operación y de infraestructura, y detecte la oportunidad o necesidad entre su comunidad. El informe de Wapner (2016) destaca algunos servicios ofrecidos en las bibliotecas de Estados Unidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistencia en el desarrollo de planes de negocio</li> <li>2. Asesoría en la búsqueda de fuentes de financiación</li> <li>3. Uso de sus colecciones y recursos de información en una etapa temprana de la idea o del emprendimiento</li> <li>4. Acceso a espacios de trabajo para emprendedores</li> <li>5. Promoción de la innovación y creatividad entre los niños y jóvenes, la próxima generación de emprendedores</li> <li>6. Fomento al emprendimiento entre inmigrantes</li> <li>7. Búsqueda de aliados estratégicos para el desarrollo de los servicios</li> </ol> <p>Puede evaluar la viabilidad de ofrecer estos servicios en su biblioteca usando el protocolo que se encuentra anexo.</p>
Casos	<p>En la ciudad de Aarhus, Dinamarca, realizaron un evento que tuvo como objetivo fomentar un entorno emprendedor fuerte, centrándose en la creación de redes y proporcionando mucha inspiración a los empresarios. El evento de un día incluyó talleres y conferencias, y fue utilizado por Aarhus para recopilar información sobre posibles servicios para empresarios y emprendimientos (Nicholson, K., 2017).</p> <p>En un contexto más próximo, la Biblioteca de la Creatividad en Colombia se destaca como uno de los casos de innovación y emprendimiento de mayor impacto social. Conozca su historia aquí: <a href="http://biblioseo.org/about-us/">http://biblioseo.org/about-us/</a>.</p>
Recursos adicionales	<p>Gloria Pérez-Salmerón, G., presidenta de IFLA, reseña en esta publicación del Blok de BID un informe de 2015 en el cual se destacan cuatro experiencias de emprendimiento en bibliotecas de Inglaterra y Gales. Enlace: <a href="http://www.ub.edu/blokdebid/es/content/cuatro-ejemplos-de-emprendimiento-en-bibliotecas">http://www.ub.edu/blokdebid/es/content/cuatro-ejemplos-de-emprendimiento-en-bibliotecas</a></p>

Las publicaciones sobre emprendimiento en Infotecarios, el blog colectivo de bibliotecarios de América Latina y el Caribe, incluyen casos, entrevistas y propuestas. Enlace: <http://www.infotecarios.com/?s=emprendimiento>.

Manzini, E. (2015). *Cuando todos diseñan: una introducción al diseño para la innovación social*. Madrid: Experimenta Theoria.

Nicholson, K. (2017). *Innovation in Public Libraries: Learning from International Library Practice*. Oxford: Chandos Publishing.

Villegas-Ceballos, Santiago (2014). La biblioteca como recurso para el emprendimiento. Disponible en <http://www.infotecarios.com/biblioteca-emprendimiento-emprededor-startups/>

Wapner, C. (2016). The People's Incubator Libraries Propel Entrepreneurship. *OITP Perspectives*, 4. American Library Association (ALA). [Anexo 04: Protocolo de evaluación de capacidades y recursos para el apoyo y fomento de emprendimientos](#)





## Segmento 5

# Espacios

### Descripción

El sociólogo Ray Oldenburg propuso en la década de los ochenta un concepto que ha tomado fuerza recientemente, con particular resonancia en bibliotecas: el tercer lugar. Para Oldenburg en las sociedades modernas las personas escogen un espacio informal de intercambio e interacción social diferente al hogar (primer lugar) o el trabajo (segundo lugar), ese tercer espacio puede ser un café, una librería, un bar, un salón de belleza, un centro comercial, entre otros que se encuentran en el corazón de una comunidad. Muchas bibliotecas están discutiendo esta perspectiva, algunas incorporando este concepto como una estrategia para atraer o retener usuarios.

Para Gallo-León (2015) “las bibliotecas, como dice Frey, están pasando de ser sitios para consumir cosas a sitios donde hacer cosas (Thomas Frey, citado por Bolt, 2014). Y es que se nos plantea una gran variedad de oportunidades para el desarrollo de nuevas propuestas” (p. 90). En esa medida, se encuentran los espacios de innovación y experimentación conocidos como bibliolabs.

## BiblioLabs

### ¿Qué es?

‘Lab’ como abreviación de laboratorio, dista del imaginario tradicional. Como un concepto contemporáneo, surge de la manifestación de socializar la tecnocultura en espacios democráticos, con una profunda influencia de la cultura *hacker* y del movimiento *maker*, que implica otros conceptos como *DIY*, *Do It Yourself* (Hazlo Tú Mismo); *DIT*, *Do It Together* (Hagámoslo Juntos); hasta *DIWO*, *Do It With Others* (Hazlo Con Otros) que hacen énfasis en la creatividad, la experimentación y la innovación.

Sangüesa (2013) hace un recuento de los orígenes del concepto de ‘lab’, contrastando “estos nuevos labs [*fablabs*, *living labs*, *hacklabs*, entre otros] con los antiguos [laboratorios industriales, farmacéuticos o de diseño], considerándolos desde los parámetros de la práctica tecnológica y sus formas de innovación e investigación propias de la tecnocultura” (p. 259).

El término ‘lab’ cubre lugares, equipos, eventos y organizaciones muy diversas y se relaciona con una nueva forma de ver la innovación. Es definido por Blanpain (2014) como “un espacio de co-construcción —físico, virtual o relacional, temporal o permanente, puntual o recurrente— que permite la emulación por la experimentación de una comunidad irregular alrededor de proyectos individuales y participando de un ecosistema liberalizado y evolutivo” (p. 21).

### Herramientas o recursos

Herramientas o recursos

En este texto, BiblioLab recoge variaciones como *makerlabs*, *makerspaces*, *medialabs*, *learning commons*, incluso CRAI, centros de recursos para el aprendizaje y la investigación, y otras palabras de moda para espacios físicos de la biblioteca diseñados para fomentar la productividad creativa a través de la tecnología y la colaboración (Rodríguez, 2017).

### Por qué se hace

Como dice Nicholson, K. (2017)

el enfoque de las bibliotecas en el aprendizaje y la educación les ha permitido desarrollar una gama de programas para fomentar el aprendizaje formal e informal. Las bibliotecas están desarrollando e implementando programas que satisfacen una variedad de necesidades de la comunidad, con una oferta realmente diversa que demuestra el amplio rol de la comunidad que las bibliotecas públicas ocupan (p. 31).

En esa medida,

los programas de alfabetización digital así como los programas relacionados con la ciencia y la tecnología, incluidos los inspirados por el movimiento *maker*, están siendo utilizados por las bibliotecas para fomentar el aprendizaje, las habilidades de alfabetización digital y la creatividad (p. 31).

### ¿Cómo se hace?

Los bibliolabs y sus variaciones complementan la misión y los servicios que ofrecen a su comunidad, y tienen el reto de crear conocimiento y construir tejido social desde la apropiación de tecnologías de la información y tecnologías emergentes, lo cual requiere de planeación y articulación con la estrategia de la biblioteca. Un primer paso es trazar la ruta de trabajo. Este protocolo ofrece una guía de los elementos que se deben tener en cuenta para su implementación (ver [Anexo 05: BiblioLabs, pistas de trabajo](#)).

Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Sesenta minutos	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>impresión del formato en tamaño carta o pliego, o dibujado en tablero blanco</li> <li>notas adhesivas</li> <li>bolígrafos o plumones</li> </ul>	Dos a ocho personas de la biblioteca que estén involucradas en proyectos innovadores

Casos

Una de las experiencias más significativas y mejor documentadas en nuestra región se encuentra en Colombia. El Sistema de Biblio-

## Casos

tecas Públicas de Medellín desarrolló la estrategia “BiblioLabs” mediante metodologías de trabajo colaborativo entre la comunidad y los bibliotecarios. Integra experiencias, intercambio de saberes y herramientas que permiten generar nuevo conocimiento y conectar los territorios para el desarrollo de la ciudadanía (Alcaldía de Medellín, 2016). La documentación del proyecto se encuentra en <http://wiki.bibliolabs.cc/>

## Recursos adicionales

Desde el sitio en línea *Universo Abierto* se encuentra una compilación de artículos y libros para profundizar en la planificación, diseño e implementación de espacios de innovación y experimentación en bibliotecas. Ver: <https://universoabierto.org/?s=makerspace>.

Integrantes del programa de formación de líderes en innovación INELI Iberoamérica publicaron la guía *Bibliolab: modelo para crear un bibliolab en tu biblioteca*. Recuperado de: <http://bibliotecariosinnovadores.com/wp-content/uploads/2017/06/BiblioLABs.pdf>.

Se recomiendan especialmente los siguientes dos capítulos de una obra dedicada al tema de este segmento:

Johnson, K. (2016). Understanding and Embracing Service Design Principles in Creating Effective Library Spaces and Services. *The Future of Library Space*, 79-102. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Wexelbaum, R. (2016). The Library as Safe Space. En *The Future of Library Space*, 37-78. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

## Referencias

Alcaldía de Medellín, Secretaria de Cultura Ciudadana, Subsecretaría de Bibliotecas, Lecturas y Patrimonio. (2016). *Metodología #Bibliolabs. Territorios en código abierto y colaborativo*. Medellín: Alcaldía.

Antonucci, C., Clapp, S. (eds.). (2017). *The LITA leadership guide: the librarian as entrepreneur, leader, and technologist*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Blanpain, C. (2014). *Un lab en bibliothèque, à quoi ça sert?* (Disertación de tesis).

Gallo-León, José-Pablo (2015). “La biblioteca es servicio (y en ello está nuestro futuro)”. *El profesional de la información*, v. 24, n. 2, pp. 87-93. Disponible en <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.mar.01>

Nicholson, K. (2017). *Innovation in Public Libraries: Learning from International Library Practice*. Oxford: Chandos Publishing.

Sangüesa, R. (2013). La tecnocultura y su democratización: ruido, límites y oportunidades de los Labs. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 8(23), 259-282.

[Anexo 05: BiblioLabs, pistas de trabajo](#)



## Segmento 6

# Tecnología

### Descripción

Las bibliotecas son espacios democráticos para el uso y acceso de diversas tecnologías. En muchas ocasiones son defensoras y promotoras de tecnologías libres y abiertas tanto para el trabajo interno como para los usuarios. La tecnología en la biblioteca es un recurso para crear o mejorar servicios, pero también una herramienta para generar oportunidades que acorten las diferentes brechas: social, digital y de participación.

Es pertinente enfatizar aquí que la tecnología no es la herramienta o elemento principal de la innovación, y que esta no debe considerarse un fin en sí mismo —no se es innovador sólo por usar impresoras 3D o tabletas— sino que es un instrumento para lograr otros objetivos.

### Herramientas o recursos

## Implementación de nuevas tecnologías

### ¿Qué es?

Como consecuencia de un modelo industrial de producción y un sistema económico capitalista, la tecnología avanza a un ritmo que parece inalcanzable. Al hacer referencia a nuevas tecnologías se habla de aquellas que se encuentran en desarrollo o se desarrollarán en los próximos cinco años con un impacto disruptivo en la economía y la sociedad.

Entre los avances tecnológicos más recientes que encaran las bibliotecas se encuentran: el incremento en el uso de dispositivos móviles, lo que les permite, a través de los medios sociales, mejorar el acceso a los servicios y tener una mayor interacción con los usuarios; la selección y recomendación de aplicaciones para los diversos segmentos de usuarios; la mejora en la cobertura para el acceso y uso de Internet; las soluciones de autoservicio que generan autonomía en los usuarios y liberan a los funcionarios de actividades repetitivas; y la más relevante para nuestro caso, la exploración de nuevas tecnologías y/o tecnologías emergentes para descubrir cómo se pueden aplicar a los servicios de la biblioteca. Ejemplo de ello son la realidad aumentada, la impresión en 3D y los drones, entre otros (Nicholson, K., 2017).

### ¿Por qué se hace?

Las bibliotecas a menudo demuestran entusiasmo para experimentar con nuevas tecnologías, encontrando formas de aplicarlas a su entorno. Tal es su impacto que la Federación Internacional de Aso-

ciaciones e Instituciones Bibliotecarias, IFLA, publicó en 2013 el informe “¿Surcando las olas o atrapados en la marea? Navegando el entorno en evolución de la información”, en el que se incluyen las cinco tendencias clave que cambiarán nuestro entorno de información en los próximos años. En él se reconoce que las nuevas tecnologías expanden pero a la vez limitan el acceso a la información. Por esta razón, la incorporación de nuevas tecnologías en bibliotecas, si bien resulta atractivo, requiere evaluar las necesidades de la comunidad.

### ¿Cómo se hace?

La consultora en el sector cultural [www.dosdoce.com](http://www.dosdoce.com) publicó en 2014 en colaboración con Elisa Yuste la “Chuleta digital para bibliotecas” (ver Anexo 06: Chuleta digital para bibliotecarios). Este recurso pretende convertirse en una guía de referencia para los profesionales del mundo del libro que quieran conocer las múltiples posibles aplicaciones que ofrece la nueva generación de tecnologías en los distintos ámbitos de las bibliotecas (Celaya, J., Yuste, E., 2014).

Puede usar esta infografía para identificar posibles tecnologías para incorporar en su biblioteca; sin embargo, se debe tener en cuenta que las comunidades varían en tamaño, afluencia y muchas otras formas, por lo que las necesidades de los servicios tecnológicos varían de manera similar según la ubicación geográfica (Taylor y Treece, 2017). Por lo tanto, los anteriores autores sugieren tener en cuenta lo siguiente:

- Valorar las necesidades de la comunidad
- Ampliar las herramientas de recopilación de datos más allá de las encuestas
- Crear un plan de tecnología, delinear el proceso de tomar los datos resultado del análisis de las necesidades de su comunidad y convertirlos en resultados tangibles, ya sean *hardware*, *software*, personal u otros servicios tecnológicos
- ¿Qué problema podemos resolver? Mantenga esta pregunta en mente al reunir y analizar datos; la respuesta a esta pregunta le proporcionará los mejores servicios posibles que su biblioteca puede ofrecer
- Alinear con su plan estratégico. Una vez que tenga la información sobre las necesidades de su comunidad y haya identificado algunos problemas para resolver y mejoras y objetivos a alcanzar, puede integrar sus ideas en el plan estratégico de su biblioteca
- Alternativas asequibles, ¿cómo puede ahorrar recursos con el apoyo de voluntarios?, por ejemplo:

## Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
No requerido	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>impresión del formato en tamaño carta</li> <li>hojas en blanco</li> <li>bolígrafos</li> </ul>	Dos a cuatro personas de diferentes áreas de la biblioteca

## Casos

En Cali, Colombia, la Biblioteca Pública Municipal Centro Cultural Comuna 20 inauguró en 2016 su *makerlab* que cuenta entre su dotación con una impresora 3D, una cortadora láser, dos Play Station 3 y variados kits de robótica como Innobot, Arduinos y Makey Makey. Desde este espacio y con esta tecnología le apuestan a la creación de artefactos que permitan fortalecer la memoria de la comunidad. Entre sus proyectos se encuentra la creación de un libro interactivo —en colaboración con la editorial Lua Books— que rescata la historia de la comuna, ver: <http://www.infotecarios.com/las-tendencias-tecnologicas-revolucionan-los-servicios-bibliotecas-parte-ii-impresoras-3d/>.

## Recursos adicionales

La Asociación de Bibliotecarios de Estados Unidos, ALA por sus siglas en inglés, trabaja desde el Centro para el Futuro de la Biblioteca, CFL, para identificar tendencias relevantes para las bibliotecas y la bibliotecología. Esta colección está disponible para ayudar a las bibliotecas y bibliotecarios a comprender cómo se desarrollan las tendencias y por qué son importantes. De las treinta tendencias que reconocen en estos momentos, diez tienen relación con tecnologías, como: drones, *blockchain*, tecnologías hápticas, entre otras. Enlace: <http://www.ala.org/tools/future/trends>.

## Referencias

Nicholson, K. (2017). *Innovation in Public Libraries: Learning from International Library Practice*. Oxford: Chandos Publishing.

Taylor, N. D. (2017). *Raising the Tech Bar at Your Library: Improving Services to Meet User Needs*. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO.

[Anexo 06: Chuleta digital para bibliotecarios](#)





## Segmento 7

# Usuarios

### Descripción

Poner al usuario primero; Greene (2014) afirma que la anterior idea puede transformar su biblioteca. Aun cuando esto pueda parecer obvio no lo es. Cada elemento de la biblioteca tanto físico como digital, humano o virtual incide en la experiencia de usuario de nuestro público. La misma autora propone una serie de ideas o estrategias para aplicar a las prácticas bibliotecarias. La primera, nada ajena al sentido de este texto, se titula: usted no es su usuario (*You are not your user*).

Este sencillo pero clave principio del diseño de experiencias (ux) llama a la reflexión sobre el hecho de que aunque también seamos usuarios de nuestras bibliotecas, el tiempo que hemos pasado en ellas, los conocimientos técnicos y teóricos, entre otros, hacen que nuestro modelo mental sea diferente al de los usuarios y admitir ese *problema* también es el camino a la solución, ya que existen métodos, técnicas y herramientas que permiten obtener un conocimiento profundo de nuestros usuarios para ofrecer nuevas maneras de diseñar y codiseñar experiencias significativas y memorables.

### Herramientas o recursos

## Entrevistas empáticas

### ¿Qué es?

Es un encuentro entre el bibliotecario, investigador, y el usuario final en el que el primero conoce en profundidad al segundo y extrae información sobre sus preferencias, actitudes e impresiones con respecto al tema de la entrevista. El número de entrevistas a realizar varía según el tipo de recursos que se utilicen para facilitar las dinámicas de conversación y el nivel de involucramiento del usuario en el diálogo (Agudelo, N., Lleras, S., 2015). Se propone esta herramienta como complemento a las encuestas que tradicionalmente son el principal insumo en un estudio de usuarios y del cual se toman decisiones con respecto a colecciones, servicios y espacios de la biblioteca.

### ¿Por qué se hace?

El uso de técnicas para la recolección de información cualitativa le permite a la biblioteca obtener historias, experiencias y puntos de vista de los usuarios que se complementan con la información cuantitativa que se recolecta y analiza usualmente en encuestas o informes de uso. Como tal, nos permite comprender mejor la situación desde la perspectiva del entrevistado al momento de diseñar o redi-

señar un servicio o programa, desarrollar colecciones, seleccionar y adquirir nuevos dispositivos tecnológicos o intervenir un espacio de la biblioteca, entre otros. Como indica Riaza M. (2014), “solo desde la empatía podemos obtener información relevante para ser utilizada con posterioridad” (p. 58).

### ¿Cómo se hace?

#### 1. Antes:

- Planear la entrevista: identificar qué información se quiere indagar con esta entrevista (ver Anexo 07: Protocolo de la entrevista);
- preparar recursos: identificar qué se necesita para desarrollar la entrevista.

#### 2. Durante:

- Conducir la entrevista. Quien realiza la entrevista debe comenzar haciendo una presentación al entrevistado del propósito de la entrevista y el uso de la información. Pida autorización para el uso de la información registrada. Recuerde, no es una encuesta, las preguntas deben invitar a la que gente cuente su historia y facilitar el diálogo. Puede hacer preguntas tipo “cinco por qué” para profundizar en aquellas respuestas superficiales o breves y sobre las que considere importante indagar más para confirmar que sus observaciones son válidas. Al final, agradezca la participación al entrevistado.
- Capturar conversaciones. Registro verbal y audiovisual de la entrevista, entrevistado y contexto.

#### 3. Después:

- Descargar aprendizajes con el equipo. Tan pronto como sea posible después de la entrevista, se debe procesar y analizar la información —transcripción de audio y video— así como discutir con el equipo que participó los hallazgos, los aprendizajes, aquello que fue importante así como los vacíos de información que requieran ser llenados.

Consejo: se recomienda explorar otras subtécnicas como entrevista a profundidad, en contexto, con expertos, con usuarios extremos, entre otras.

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Cuarenta y cinco minutos	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impresión del formato en tamaño carta o pliego, o dibujado en tablero blanco</li> <li>• bolígrafos</li> <li>• instrumentos de registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistador</li> <li>• Recolector</li> <li>• Documentalista</li> </ul>

¿Quién lo hace?	<p>Agudelo y Lleras (2015) recomiendan tres perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistador: se enfoca en orientar la entrevista directamente con el entrevistado y registrar sus respuestas verbales.</li> <li>• Recolector: toma nota de las respuestas verbales y no verbales de la entrevista así como del entrevistado y el contexto.</li> <li>• Documentalista: registra en imágenes —fotografía o video— la entrevista, el entrevistado y su contexto. Se requiere autorización del entrevistado.</li> </ul>
Recursos adicionales	<p>Este libro, de referencia para el autor, incluye otras herramientas y consejos prácticos a tener en cuenta al momento de conducir y analizar entrevistas:</p> <p>Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R. y Wuth, O. (2017). <i>Creando valor a través del diseño de servicios</i>. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.</p> <p>Una obra completa para profundizar en el proceso de planear y ejecutar un estudio de investigación de usuario exitoso:</p> <p>Portigal, S. (2013). <i>Interviewing Users: How to Uncover Compelling Insights</i>. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.</p>
Referencias	<p>Agudelo, N., &amp; Lleras, S. (2015). <i>Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario</i>. Bogotá. D. C.: Uniandes.</p> <p>Stanford University. (s. f.) d.school – <i>Guía Práctica empatía</i>. Stanford, CA: Stanford University</p> <p>Gasca, J., Zaragoza, R. (2014). <i>Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas</i>. Madrid: LID Editorial.</p> <p>Kumar, V. (2012). <i>101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization</i>. Hoboken, NJ: John Wiley &amp; Sons.</p> <p>Riaza, M. (2014). <i>Innovación en bibliotecas</i>. Barcelona: Editorial uoc.</p> <p><a href="#">Anexo 07: Protocolo de la entrevista</a></p>
Herramientas o recursos	<p><b>Observación</b></p> <p><b>¿Qué es?</b></p> <p>Es una técnica etnográfica de carácter cualitativo que posibilita que el bibliotecario observe la forma en que los usuarios se acercan a la información y cómo utilizan la biblioteca (Monfasani, R. E., Curzel, M. F., 2006). Además, permite descubrir las prácticas y experiencias que ocurren en el lugar de los hechos, observando a los actores mientras realizan alguna acción o experimentan un servicio —particularmente usuarios del servicio y colaboradores prestadores del servicio—” (Figueroa, B., et ál., 2017, p. 40).</p>

### ¿Por qué se hace?

Según Figueroa y otros (2017):

- Recoge información de primera fuente respecto a los problemas y las necesidades de las personas y del entorno en que se desenvuelven.
- Permite empatizar con los actores actuales, en nuestro caso de la biblioteca y sus servicios.
- Permite desarrollar un punto de vista holístico sobre el servicio o la actividad estudiada.
- Identifica barreras y oportunidades para la innovación en diseño de servicios.

### ¿Cómo se hace?

Para Figueroa y otros (2017),

la observación puede ser realizada de diferentes formas —directamente, indirectamente, “participante” y “no participante”—, teniendo cada una de ellas sus propias consideraciones y ofreciendo diversos aportes al proyecto. [...] la observación dista de ser una actividad espontánea y requiere una fase de planificación (p. 40).

En esa medida, los autores proponen:

#### 1. Antes:

Se definen el objetivo general, los objetivos específicos de la observación, los sujetos y los elementos a ser observados, qué se observará de ellos y las técnicas específicas que se utilizarán. Los objetivos específicos pueden ser resueltos con más de una observación o viceversa.

#### 2. Durante:

Se procede a observar, comenzando por una breve descripción de la situación —hora, lugar, insumos utilizados, etc.—, para luego generar “notas de campo”. Estas son anotaciones, no necesariamente ordenadas, de situaciones, eventos o circunstancias interesantes. Deben ser redactadas en forma objetiva y descriptiva. Estas observaciones se enriquecen enormemente a través del registro fotográfico y audiovisual. Muchas veces al revisar estos registros, luego del trabajo de campo, se realizan hallazgos relevantes para el desarrollo del proyecto.

#### 3. Después:

Se procede a ordenar lo observado, generando jerarquías y hallazgos relevantes. Lo importante es tratar de identificar descubrimientos que en cierta medida sorprendan e informen respecto de la realidad vivida en el contexto.

Consejo: se recomienda explorar otras subtécnicas de observación como sombreado (*shadowing*), un día en la vida de, safari de servicios, sondas, usuario incógnito, entre otros.

## Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Según los objetivos, el cronograma y los recursos del proyecto.	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantilla</li> <li>• Cuaderno de notas</li> <li>• Bolígrafos</li> <li>• Instrumentos de registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistador</li> <li>• Recolector</li> <li>• Fotógrafo</li> </ul>

## ¿Quién lo hace?

Agudelo y Lleras (2015) recomiendan tres perfiles:

- Entrevistador: acompaña la situación a observar y hace preguntas para ahondar en momentos particulares.
- Recolector: toma nota de las respuestas verbales y no verbales de la observación, el observado y el contexto.
- Fotógrafo: documenta en imágenes —fijas o en movimiento— los elementos clave de la situación.

## Recursos adicionales

Este libro, de referencia para el autor, incluye subtécnicas y consejos prácticos para tener en cuenta al momento de conducir y analizar observaciones:

Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R. y Wuth, O. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

## Referencias

Agudelo, N., & Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá, D. C.: Uniandes.

Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R. y Wuth, O. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Monfasani, R. E., Curzel, M. F. (2006). *Usuarios de la información. Formación y desafíos*. Buenos Aires: Alfagrama.

[Anexo 08: Protocolo de la observación](#)

## Herramientas o recursos

## Personas (arquetipos de usuarios)

### ¿Qué es?

Es una herramienta frecuentemente utilizada en el estudio de la Experiencia de Usuario (ux) la cual se basa en la creación de perfiles ficticios, a menudo desarrollados como una manera de representar un grupo particular basado en sus intereses compartidos. La biblioteca puede utilizar esta herramienta para el diseño o rediseño de su sitio web, la creación de servicios y programas, entre otros.

Herramientas o recursos

¿Por qué se hace?

Según Figueroa y otros (2017):

- Permite identificar grupos de usuarios actuales de un servicio o posibles usuarios futuros.
- Hace abarcable al amplio espectro de usuarios existentes.
- Propicia una comprensión profunda de los usuarios.
- Identifica gran parte de los fundamentos que gobiernan las preferencias de determinados grupos ante un servicio o experiencia.
- Focaliza los esfuerzos de diseño, identificando con precisión los sujetos de trabajo.

¿Cómo se hace?

De acuerdo con Figueroa y otros (2017):

Se realiza mediante el cruce de observaciones y entrevistas. El arquetipo construido debe ser un personaje ficticio que representa a todos los integrantes de un grupo y, a la vez, a ninguno en particular, pero sin caer en la caricatura.

1. Se comienza describiendo brevemente en el mapa quién es esta persona —edad, género, nombre ficticio, etc.—.
2. Se pueden utilizar diversos medios de síntesis que expresen los rasgos esenciales de estos tipos de usuario, tales como elementos gráficos, narraciones, citas y metáforas.

Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Sesenta minutos	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión del formato en tamaño carta o pliego, o dibujado en tablero blanco</li> <li>• Bolígrafo</li> </ul>	Dos a ocho personas de la biblioteca que estén involucradas en proyectos de diseño de servicios

Casos

En Designpedia utilizan su propio formato para caracterizar el arquetipo de un aprendiz de chef, ver: <http://designpedia.info/2014/persona-2/>.

Recursos adicionales

En el siguiente artículo se reflexiona sobre los usos de la herramienta en cuestión y relata la experiencia de la creación de arquetipos de usuarios en el rediseño del sitio web de la biblioteca en la Universidad Estatal de Utah:

Sundt, A., Davis, E. (2017). User Personas as a Shared Lens for Library UX. *Weave: Journal of Library User Experience*, 1(6). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.3998/weave.12535642.0001.601>

- Agudelo, N., Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá, D. C.: Uniandes.
- Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R. y Wuth, O. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- [Anexo 09: Plantilla personas \(arquetipos de usuarios\)](#)

## Mapa de actores

### ¿Qué es?

Es una representación que permite identificar, analizar y comunicar las dinámicas entre los diferentes actores involucrados en una situación, servicio o experiencia.

### ¿Por qué se hace?

Uno de los factores que los bibliotecarios deben tener en cuenta en un proyecto es la relación de los diferentes participantes e interesados. Con esta herramienta se logra mapear los roles, responsabilidades e influencias, así como las relaciones e interacciones entre los actores. Esto facilita descubrir en una etapa temprana los posibles problemas o factores de éxito en las dinámicas entre los actores.

### ¿Cómo se hace?

Su base es la realización de un mapa mental donde colocaremos en primer término todos los actores, empresas u organizaciones que tienen contacto con nuestra organización, usuario o producto/servicio. Trataremos de establecer la proximidad y el contacto con el ente principal, ubicando los actores según su criterio homogéneo —en base a interacción, cercanía, determinación en la toma de decisiones, etc.— que nos permita definir y visualizar niveles de relación respecto del ente base —agente principal del estudio/proyecto—.

1. Enlistar las personas involucradas
2. Organizar los actores en los círculos concéntricos, el principal va en el centro
3. Agrupar según su función para la situación estudiada
4. Identificar las relaciones entre los actores
5. Identificar el grado de influencia en la situación

### ¿Cuándo se hace?

Al comienzo de un nuevo proyecto de la biblioteca, en el cual queremos comprender quiénes son los actores involucrados —internos y externos, y directos e indirectos—. Puede funcionar para una iniciativa con miembros de la comunidad o el diseño de una plataforma digital, como el sitio web o el repositorio digital local. Con esta herramienta podemos visualizar rápidamente y de una manera global las complejidades que nos afectan representando los diversos actores implicados.



## Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Sesenta minutos	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plantilla anexa</li> <li>• puntos adhesivos</li> <li>• bolígrafos</li> </ul>	Dos a ocho personas de la biblioteca que estén involucradas en proyectos de diseño de servicios

## Casos

En Designpedia utilizaron el mapa de actores para identificar los actores de Susmilk para el proyecto de comunidades abiertas, ver: <http://designpedia.info/2014/stakeholder-maps/>.

## Recursos adicionales

Este libro que incluye cincuenta y cuatro métodos empleados en el diseño de soluciones centradas en las necesidades humanas y recopila tres herramientas enfocadas en la visualización de mapas del sistema (*system maps*), representaciones visuales o físicas de los principales constituyentes del sistema en el que está incrustada una organización, un servicio o un producto digital o físico. Estas son: mapa de actores (*stakeholders map*), mapa de valor entre actores (*value network map*) y mapa del ecosistema (*ecosystem map*).  
Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. y Schneider, J. (2018) *This is Service Design Doing*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc., 58-62.

## Referencias

Agudelo, N., Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá, D. C.: Uniandes.  
Gasca, J., Zaragozá, R. (2014). *Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas*. Madrid: LID Editorial.  
Service Design Toolkit (s. f.). Service Design Toolkit. Recuperado de: <http://www.servicedesigntoolkit.org/>  
[Anexo 10: Mapa de actores](#)

**BIBLIOTECA**

## Segmento 8

# Servicios

### Descripción

Las bibliotecas más que libros, o colecciones, son servicios o, dicho de otra manera, más que contenidos son experiencias.

El servicio se define como una experiencia de valor, una historia en el tiempo que genera impacto para los usuarios, ya sea positiva o negativa, el cual generalmente es intangible y se desarrolla por medio de un proceso y de experiencias que ocurren en la interacción del usuario con cualquier punto de contacto o involucrados durante la ejecución del mismo (SDN Colombia, 2017).

Para Adolfo Rodríguez Gallardo las publicaciones sobre innovaciones en servicios bibliotecarios en América Latina se extienden particularmente a memorias de congresos y artículos académicos enfocados en buenas prácticas y experiencias que carecen de metodología. Señala que se debe a que los bibliotecarios ejercen su profesión en la práctica y hace un llamado a reforzar la investigación aplicada y de vanguardia, creando una actitud hacia la incorporación de nuevas técnicas, metodologías y prácticas que transformen la praxis bibliotecaria (IIBI UNAM, 2012).

Ante esta carencia de enfoques metodológicos actuales aplicados a la creación, planeación e implementación de servicios en bibliotecas, el autor propone una aproximación al diseño de servicio. Según el Departamento de Diseño de Servicios de la Escuela de Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile. (2017), es:

una subdisciplina del diseño que busca generar valor tanto para las personas que requieren el servicio como para quienes lo proveen. Es capaz de proyectar experiencias significativas a través de propuestas útiles, deseables y memorables para las personas, y eficientes y efectivas para las organizaciones, haciéndose cargo del desarrollo estratégico (propuesta de valor, concepto y sistema) y del desarrollo operativo del servicio (diseño de los tangibles e intangibles que hacen interactuar a las personas con la organización) (p. 13).

A continuación se presentan algunas herramientas que se utilizan en esta metodología basada en evidencias, totalmente aplicables a cualquier biblioteca u organización social.

### Herramientas o recursos

## Lienzo de planeación de servicios

### ¿Qué es?

Es una propuesta de Lisa Bunker para la Biblioteca Pública del Condado Pima, lanzado en abril de 2016. Se deriva de otras herramientas del pensamiento de diseño y del *lean startup*. Este lienzo permite

identificar los factores críticos para la planeación de un programa o un servicio en la biblioteca.

### ¿Por qué se hace?

Ante un escaso número de metodologías y herramientas para la planificación de programas y servicios bibliotecarios que ayuden a gestionar eficientemente los recursos humanos, físicos y financieros, se promueve el uso de esta herramienta basada en los principios de deseabilidad, viabilidad y factibilidad.

### ¿Cómo se hace?

Similar al lienzo del modelo de negocio se debe diligenciar cada uno de los bloques, según las siguientes preguntas orientadoras:

Bloque	Preguntas a resolver
Usuarios objetivo	¿Qué segmento de usuarios será servido o alcanzado por este programa o idea? Sea muy específico. De ellos, ¿quiénes serán sus usuarios pioneros?
Necesidad del usuario	¿Qué problema del usuario está resolviendo?
Solución propuesta	Su idea para una solución. Plantee de una a tres frases.
Cómo llegar a ellos	¿Dónde va a encontrar estos usuarios pioneros para entrevistarlos? ¿Cómo quieren sus usuarios ser contactados? ¿Cómo va a construir empatía con ellos?
Pasos básicos de la actividad	¿Qué medidas deben tomarse para que esto ocurra? Indique los pasos básicos; ¿cuál es su mejor conjetura sobre cómo podría verse el proceso?
Socios	¿Quiénes son sus socios, y cómo se benefician? ¿Cómo los van a ayudar? ¿Están creando nuevas relaciones?
Aceptación y repercusión	¿Quiénes toman decisiones a nivel interno y externo? ¿Hay un líder de proyecto a cargo? ¿Quién? ¿Cómo repercute con la planeación estratégica de la biblioteca y su gobernanza?
Costes	¿De dónde se obtiene la financiación? ¿Qué gastos hay? Sea específico, expréselo en cifras. Piense en el tiempo del personal, suministros, equipamiento, etc. ¿Qué recursos clave son necesarios para desarrollar un minipiloto?
Indicadores	¿Cómo sabrá que tuvo éxito?
Por qué la biblioteca	¿Cuáles son las alternativas existentes? ¿Quién más ofrece este/estos servicio(s)? ¿Cómo se diferencian? ¿Cuál es su "toque especial" que los hace parte de una solución viable?

## Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Sesenta minutos	Bajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impresión del formato en tamaño carta o pliego, o dibujado en tablero blanco</li><li>• Notas adhesivas</li><li>• Bolígrafos o plumones</li></ul>	Equipo de innovación

## Casos

La Biblioteca Pública del Condado Pima en Tucson, Arizona, utilizó esta herramienta para organizar la propuesta de un espacio dentro de la biblioteca principal para apoyar el emprendimiento local, ver <https://goo.gl/BFGrTe>. Esta herramienta ha sido utilizada en talleres con bibliotecarios colombianos obteniendo excelentes comentarios por su practicidad al momento de aterrizar ideas de servicios y programas en sus bibliotecas.

## Recursos adicionales

Lisa Bunker, la bibliotecaria que diseñó la herramienta, creó una carpeta en Google Drive donde comparte mayor información sobre esta, ver <https://goo.gl/1s3UgZ>.

## Referencias

IIBI UNAM. (2012, octubre 9). Conferencia: "Algunas reflexiones sobre la investigación aplicada a los servicios" *Coloquio IIBI* [archivo en video]. Recuperado de: <https://youtu.be/dGIUfIASjUE>.  
[Anexo 11: Mapa de planeación de programa o servicio bibliotecario](#)

## Herramientas o recursos

### Mapa del recorrido del usuario

#### ¿Qué es?

Es una herramienta que provee una estructura visual de la experiencia de un usuario en un servicio, sea análogo o digital. Se identifican en detalle las emociones e interacciones del usuario con los puntos de contacto de un servicio. Se analiza la trazabilidad que va a experimentar la persona con el servicio en tres momentos: el antes, el durante y el después.

#### ¿Por qué se hace?

Mapear el recorrido le permite visualizar cómo los usuarios experimentan un servicio de principio a fin, así como elementos para me-

jorar o ajustar el mismo. Es una herramienta de cocreación en la cual se puede y debe tener en cuenta la perspectiva del usuario. También pueden validar suposiciones directamente.

### ¿Cómo se hace?

1. El equipo de la biblioteca define si es un mapa que se construye con base en supuestos para servicios futuros, o en evidencias, para servicios actuales. Para el segundo caso obtiene información cualitativa y cuantitativa del usuario a través de fuentes primarias, encuestas o entrevistas, y secundarias, datos estadísticos, (ver Anexo 12: Mapa del recorrido del usuario)
2. Se identifican los puntos de contacto del servicio (ver Anexo 14: Enlistar puntos de contacto)
3. Se visualiza el recorrido del usuario y las emociones en cada momento
4. Se recolectan historias que expliquen el recorrido
5. Se responde a las preguntas ¿Cuáles son las circunstancias, motivaciones y experiencias que resultaron de este proceso?
6. Se comparan múltiples experiencias en el mismo lenguaje visual.

### ¿Cuándo se hace?

Usaremos esta técnica cuando queramos entender y proyectar nuestro producto, servicio o negocio de una manera holística, detectando posibles fallos o mejoras, así como oportunidades o vacíos no cubiertos y por desarrollar. Se debe tener en cuenta que el recorrido se realiza a través de la perspectiva de nuestro usuario.

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Sesenta minutos	Moderada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formato</li> <li>• notas adhesivas</li> <li>• bolígrafos o plumones</li> </ul>	Dos a ocho personas de la biblioteca que estén involucradas en proyectos de diseño de servicios

Designpedia utilizó el mapa de recorrido del usuario para mejorar la experiencia de los viajeros/usuarios en viaje de negocios identificando su experiencia actual y detectando los momentos malos, de tensión o “puntos de dolor”, ver: <http://designpedia.info/2013/customer-journey-map/>.

El siguiente libro ahonda en un tipo de herramientas que proveen a organizaciones un mayor entendimiento del ecosistema de un producto o servicio:

Kalbach, J. (2016). *Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Algunos artículos académicos que detallan la aplicación del mapa de recorrido de usuario en diferentes bibliotecas:

Andrews, J., Eade, E. (2013). Listening to students: Customer journey mapping at birmingham city university library and learning resources. *New Review of Academic Librarianship*, 19(2), 161-177. DOI:10.1080/13614533.2013.800761

Byeong-Ki, L. (2016) Case Study on the Library Service Innovation Applying Service Design Methodology. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science* 50:3, 71-92.

Márquez, J. J., Downey, A., Clement, R. (2015). Walking a mile in the user's shoes: Customer journey mapping as a method to understanding the user experience. *Internet Reference Services Quarterly*, 20(3-4), 135-150. DOI:10.1080/10875301.2015.1107000

Ideo.org. (s. f.). Journey Map. Recuperado de: <http://www.designkit.org/methods/63>.

Van der Pijl, P., Lokitz, J., Salomon, L. K. (2016). *Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Stickdorn, M., Schneider, J., Andrews, K., Lawrence, A. (2011). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

[Anexo 12: Mapa del recorrido del usuario](#)

## Prototipos y prototipado

### ¿Qué es?

Los prototipos son representaciones físicas y experimentales de una idea. Cuando se diseñan nuevos servicios, los prototipos ofrecen a los usuarios una representación de la propuesta del servicio para que puedan interactuar y dar retroalimentación. La validación del prototipo es usada para refinar el servicio antes de invertir en su implementación (Márquez, J., Downey, A., 2016).

### ¿Por qué se hace?

En el diseño de servicios el prototipado se utiliza para explorar, evaluar y comunicar cómo las personas podrían comportarse o experimentar una situación futura del servicio. Prototipar es una actividad que reduce el riesgo y la incertidumbre tan pronto como sea posible

y al menor costo para mejorar la calidad del entregable final y eventualmente implementar el servicio exitosamente. A través del prototipado se produce un trabajo fundamentado en la realidad y no en supuestos y opiniones (Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J., 2018).

Además, para Figueroa y otros (2017), prototipar:

- Identifica oportunidades para mejorar el diseño
- Permite la exploración a través de la materialización del pensamiento
- Desarrolla múltiples opciones de solución
- Entrega definiciones formales a la propuesta de diseño
- Se constituye en un insumo para la fase de prueba

### ¿Cómo se hace?

Según Agudelo y Lleras (2015), se deben seguir los siguientes pasos:

#### 1. Antes

- Definir: ¿para qué se va a hacer el prototipo? Identificar los objetivos de prototipar: entender, refinar, evaluar o comunicar la idea
- Planear: ¿cómo debe ser el prototipo? Puede ser prototipado de baja resolución, es decir una primera versión para ayudar al usuario y el equipo de innovación a visualizar un nuevo servicio. Por ejemplo, se pueden crear historietas tipo cómic que detallen todo el servicio o un momento específico a evaluar, también se pueden construir maquetas en diferentes materiales para probar un punto de contacto específico del servicio e incluso se pueden hacer minirepresentaciones teatrales que simulen la interacción con el servicio

#### 2. Durante

- Preparar y construir: dedicar tiempo para la construcción. Puede ser necesario adecuar el espacio donde se va a probar; preparar materiales para anotar o grabar; y solicitar permisos para realizar, registrar y utilizar el material del proceso de prototipado
- Poner a prueba: utilizar la guía preparada (ver Anexo 13: Planear el prototipado) para conducir el prototipado

#### 3. Después

- Analizar: ¿qué mostró el proceso de prototipado? Retomar notas, videos y fotos del proceso y contrastarlo con el plan inicial
- Concluir: de acuerdo a la información recolectada y analizada, definir qué aspectos se van a tener en cuenta para refinar la idea e identificar qué se puede mejorar o cambiar. Se sugiere iterar, es decir, realizar y validar más de un prototipo



## Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Ciento veinte minutos	Intermedio-alto	Recursos a la mano: papel y colores, plastilina, bloques de Lego, entre otros	Equipo de innovación

## Casos

En una biblioteca universitaria se prototiparon varias ideas o conceptos de servicios. Entre estos, una aplicación para dispositivos móviles para la cual se utilizó un método llamado *paper prototyping*, en el cual se simulaba la pantalla de una interfaz digital usando dibujos en papel que iban cambiando a medida que el usuario probaba las diferentes opciones (haciendo clic en un botón, por ejemplo). Algunas acciones de la *app* eran interpretadas por personas. Los usuarios podían dar sus impresiones en tiempo real y eran anotadas por el equipo de innovación. Este tipo de prototipado permite hacer mejoras rápidas y mitigar posibles errores antes de pasar a una prueba piloto más desarrollada y que requiera mayor inversión.

## Recursos adicionales

En el sitio web [www.tisdd.com](http://www.tisdd.com) se encuentra una biblioteca de libre acceso que incluye cincuenta y cuatro métodos utilizados en todo el proceso de diseño de servicios, catorce de estos específicos para prototipar servicios.

## Referencias

- Agudelo, N., Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá, D. C.: Uniandes.
- Figuroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R. y Wuth, O. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Márquez, J., Downey, A. (2016). *Library Service Design: ALITA Guide to Holistic Assessment, Insight, and Improvement*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. Schneider, J. (2018) *This is Service Design Doing*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- [Anexo 13: Planear el prototipado](#)



## Segmento 9

# Canales

### Descripción

Los canales describen cómo se comunica y ofrece una propuesta de valor a un segmento de usuarios mediante los canales de comunicación y entrega. En otras palabras los canales establecen el contacto entre la biblioteca y los usuarios. Son puntos de contacto con el usuario que desempeñan un papel primordial en su experiencia. ¿Cómo detectar posibles innovaciones de canales?, ¿ofrece la biblioteca sus ofertas a usuarios de maneras que desafían o confunden lo que es habitual dentro de estas?, ¿los usuarios cuentan a otros sus interacciones memorables con la biblioteca?, ¿utiliza la biblioteca diferentes canales de forma complementaria?

## Puntos de contacto

### ¿Qué es?

Los puntos de contacto son los diferentes momentos de interacción con el usuario, pueden ser objetos físicos —edificios, tiendas, dispositivos móviles, plataformas, materiales impresos, campañas o eventos— o bien medios y *software* —redes, medios digitales, página web, campañas de publicidad, comunicaciones por Internet y redes sociales—.

### ¿Por qué se hace?

Las distintas formas en que las personas entran en contacto con una biblioteca —a través de sus instalaciones, logotipo, página web o empleados— dejan una impronta en su mente. Por lo tanto, es importante que los “puntos de contacto de la marca” se gestionen de forma coherente a fin de garantizar una experiencia positiva. Los puntos de contacto dejan una impresión memorable y duradera en los usuarios, tanto en los actuales como en los potenciales (Best, K., 2010).

### ¿Cómo se hace?

Identifique los puntos de contacto de sus usuarios haciendo una lista de todos los lugares y momentos en que estos podrían estar en contacto con la biblioteca (ver Anexo 14: Enlistar puntos de contacto). Puede modificar esta lista incluyendo o eliminando uno o varios. Algunos puntos de contacto se pueden subdividir o agrupar. Luego, responda: ¿qué puntos de contacto son los más valiosos para los usuarios?, ¿cuáles pueden mejorarse?, ¿podría mejorar un punto de contacto en menos de setenta y dos horas? —puede ser uno que no requiera aprobación administrativa o presupuestaria—.

### Herramientas o recursos

Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
Treinta minutos	Bajo	-	Dos a cuatro personas

Casos

En la construcción del mapa de recorrido del usuario se deben señalar los puntos de contacto para cada acción que realiza el usuario antes, durante y después de hacer uso de la biblioteca. En varias bibliotecas donde hemos aplicado la herramienta, al identificar los puntos de contacto del usuario, se han identificado oportunidades para mejorar la experiencia con los diferentes canales de las redes sociales, dado su potencial para la interacción con los diferentes segmentos de usuarios que nuestras bibliotecas pueden atender.

Recursos adicionales

El siguiente artículo abarca el concepto de gestión estratégica de la marca de la biblioteca, en la cual se reconoce que puede desarrollarse una imagen positiva de la marca a partir de los puntos de contacto que las bibliotecas tienen con sus comunidades.

Singh, R., Ovsak, A. (2013). Library experience matters! Touchpoints to Community Engagement. *Journal of Library Administration*, 53(5-6), 344-358. DOI:10.1080/01930826.2013.876826 Referencias

Referencias

Best, K. (2010). *Fundamentos del management del diseño*. Barcelona: Parramón.

Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

[Anexo 14: Enlistar puntos de contacto](#)



## Segmento 10

# Mercadeo

### Descripción

De acuerdo con Best (2010):

el mercadeo o *marketing* es un proceso que considera y gestiona el modo en que las empresas crean valor para los consumidores, es decir, el modo en que identifican, anticipan y satisfacen los deseos y las necesidades de los consumidores de una forma rentable a través de propuestas atractivas de productos, servicios y experiencias (p. 144).

Dentro de las principales funciones de mercadeo en las bibliotecas se encuentran la investigación o estudio de las necesidades de los usuarios, la captación de clientes nuevos —usuarios potenciales— y la fidelización —usuarios reales— de usuarios para transformarlos en seguidores y embajadores de nuestra marca.

## Diseño de contenidos para medios sociales

### ¿Qué es?

Dentro de las diferentes estrategias que tienen a la mano las bibliotecas y que vienen siendo usadas activamente se encuentra el uso de medios sociales como blogs, *wikis*, redes sociales, entre otros. Su éxito radica en desarrollar un plan estratégico en el que se definan los objetivos de la presencia de la marca de la biblioteca en Internet. El punto clave está en la creación de contenidos pertinentes para las diferentes herramientas que la biblioteca seleccione.

### ¿Por qué se hace?

Para Connaway, Ixchel y Raghavan (2015),

la mayoría de las personas desconoce los servicios bibliotecarios que se ofrecen o los diversos formatos de material disponibles para su uso. [El] valor de una biblioteca puede demostrarse mediante diversas actividades de *marketing*, como promoción de colecciones y servicios, publicidad de la marca y recursos de la biblioteca e integración con usuarios de servicios externos, como navegadores web, Facebook, Twitter y Wikipedia (p. 19).

Las bibliotecas, al no contar con un diseñador gráfico que realice las piezas comunicativas, deben recurrir a los recursos que tienen a la mano. Se sugiere el uso de una herramienta para el diseño de contenidos para medios sociales.

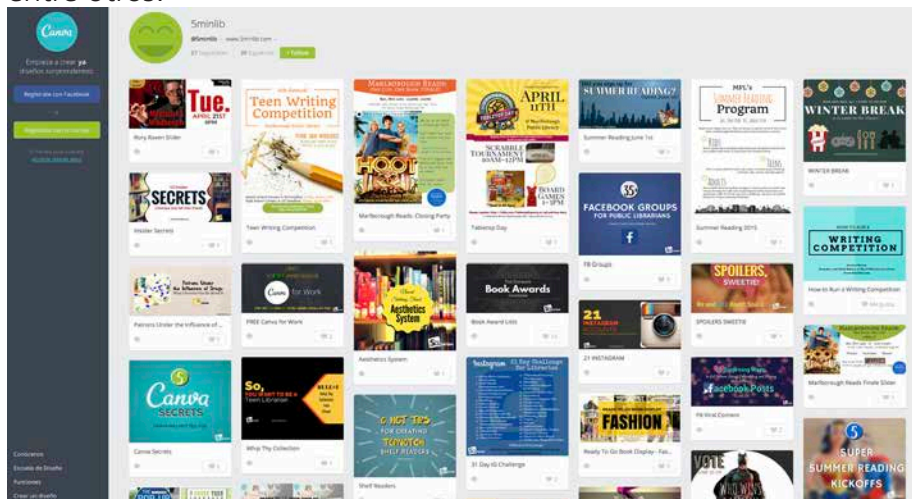
### ¿Cómo se hace?

Canva, <https://www.canva.com/>, es una herramienta en línea que permite diseñar piezas comunicativas para compartir a través de correos electrónicos, blogs y redes sociales entre otros. Permite la crea-

### Herramientas o recursos

Herramientas o recursos

ción de cuentas gratuitas con funciones limitadas pero suficientes para cualquier biblioteca o planes de suscripción con opciones avanzadas. Una de las mayores ventajas de este recurso es que permite crear una pieza desde cero o personalizar las plantillas con diseños que incluyen las medidas para el formato de destino donde se vaya a publicar, ya sea una publicación en Twitter, Facebook o Instagram, entre otros.



Fuente: captura de pantalla de la cuenta "5minlib".

Requerimientos

Tiempo sugerido	Nivel de dificultad	Materiales	Participantes
No requiere	Intermedio	Computador con conexión a Internet	De una a tres personas

Casos

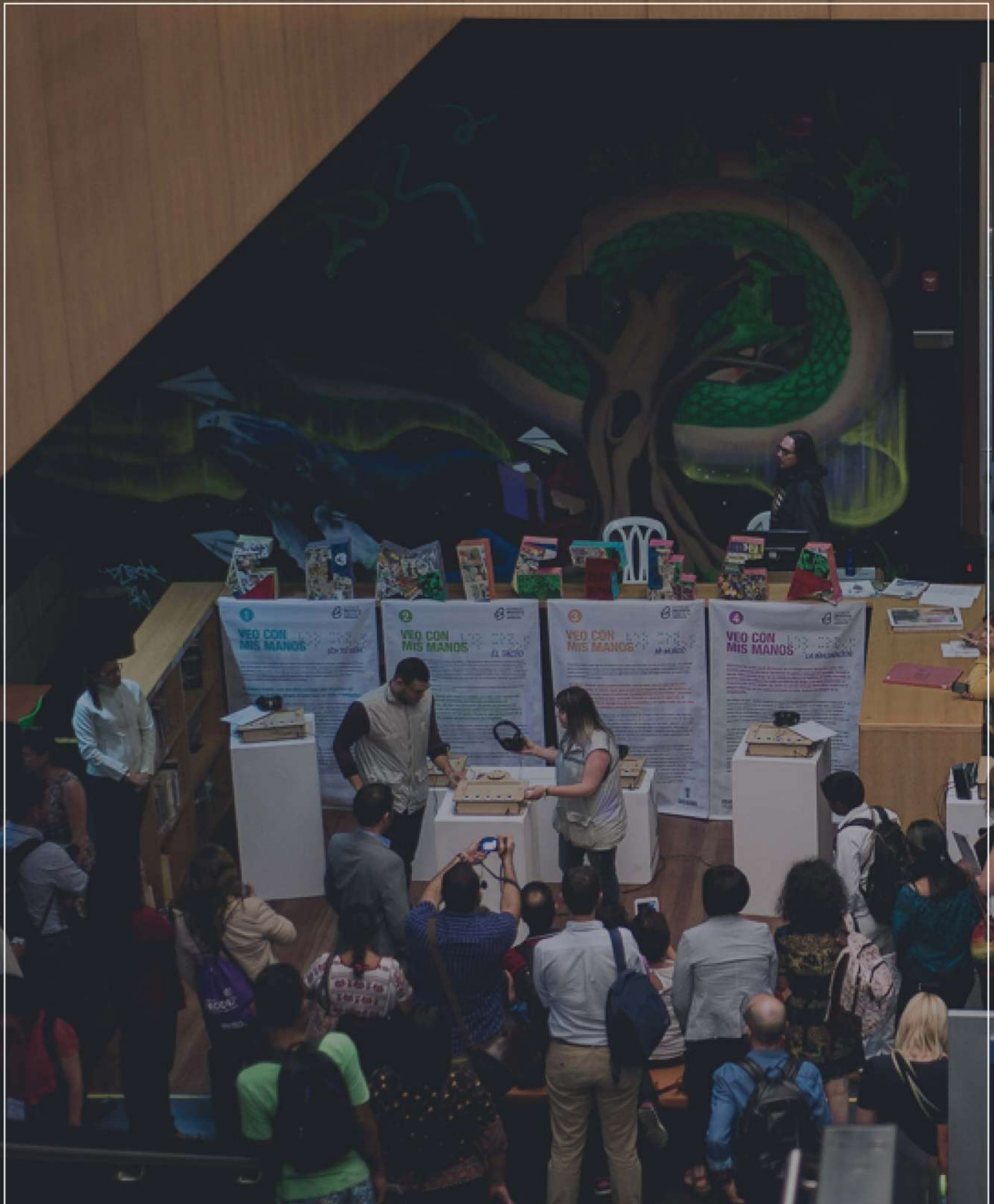
En el blog '5 Minute Librarian', <http://www.5minlib.com/>, se han documentado algunas iniciativas del uso de Canva para la promoción de programas y servicios en bibliotecas. La galería de piezas en Canva de este usuario se puede ver desde <https://www.canva.com/5minlib>.

Recursos adicionales

Este libro está dirigido a bibliotecarios o interesados en desarrollar un plan paso a paso para la puesta en marcha y gestión de medios sociales en unidades de información.  
 Marquina-Arenas, J. (2012). *Plan social media y community manager*, 12. Barcelona: Editorial uoc.

- Best, K. (2010). *Fundamentos del management del diseño*. Barcelona: Parramón.
- Connaway, L. S., Ixchel M. F., Raghavan, K. S. (2015). Reordering Ranganathan: Shifting User Behaviours, Shifting Priorities. *SRELS Journal of Information Management*. 52(1), febrero 2015, 3-23. Recuperado de: <http://i-scholar.in/index.php/sjim/article/view/60392/51360>.





## Listado de publicaciones y herramientas adicionales

A continuación se presenta una selección de libros, recursos y materiales para profundizar sobre innovación:

- Espinoza, V. G., Romero, R. J. (2016). *Innovación y diseño para la estrategia empresarial*. Madrid: Pearson Educación.
- Gasca, R. J., Zaragoza, A. R. (2016). *Designpedia: 80 herramientas para construir tus ideas*. Madrid: LID Editorial.
- Gray, D., Brown, S., Macanujo, J. (2016). *Gamestorming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. Barcelona: Booket.
- Macías Rodríguez, M. (2017). *El camino para innovar*. Barcelona: Deusto.
- Martin, B., Hanington, B. M. (2012). *Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions*. Beverly, MA: Rockport Publishers.
- Pijl, P., Lokitz, J., Solomon, L. K., Pluijm, E. (2016). *Design a Better Business: New Tools, Skills and Mindset for Strategy and Innovation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Remolins, E. (2017). *Manual de supervivencia para dinosaurios empresariales*. Madrid: Libros de cabecera.
- Silverstein, D., Samuel, P., DeCarlo, N. (2013). *The Innovator's Toolkit: 50+ Techniques for Predictable and Sustainable Organic Growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Vijay, K. (2013). *101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

### Recursos Web

Desarrollo e Impacto ¡Ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social <http://es.diytoolkit.org/>.

Board of Innovation <https://www.boardofinnovation.com/tools/>.

### Publicaciones específicas sobre innovación para bibliotecas

A continuación se hace una selección de libros, recursos y materiales para profundizar sobre la innovación en bibliotecas:

- Baker, D., Evans, W. (eds.). (2016). *Innovation in Libraries and Information Services*, 35 Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Burke, J. J. (2014). *Makerspaces: A Practical Guide for Librarians*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- MacKellar, P. H. (2016). *Meeting Community Needs: A Practical Guide for Librarians*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Márquez, J., Downey, A. (2016). *Library Service Design: A LITA Guide*

*to Holistic Assessment, Insight, and Improvement*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Marquina, J. (2013). *Informe APEI sobre Bibliotecas ante el siglo XXI: Nuevos Medios y caminos*. Oviedo: APEI.

Molaro, A., White, L. L. (2015). *The Library Innovation Toolkit: Ideas, Strategies, and Programs*. Chicago, IL: American Library Association.

Nicholson, K. (2017). *Innovation in Public Libraries: Learning from International Library Practice*. Cambridge: Chandos Publishing.

Riaza, C. M. (2016). *Innovación en bibliotecas*. Barcelona: Universidad Abierta de Cataluña.

Vincent, J. (2014). *Making the Library Accessible for All: A Practical Guide for Librarians*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

### **Recursos Web**

Design Thinking for Libraries <http://designthinkingforlibraries.com/>.

Bibliotecarios Innovadores <http://bibliotecariosinnovadores.com/>.

## Acerca del autor

Diego Mauricio Fino-Garzón.

Profesional en Ciencia de la Información - bibliotecólogo de la Pontificia Universidad Javeriana con estudios de posgrado en Alta Gerencia en la Universidad Militar Nueva Granada. Máster en Innovación, Universidad EAN. MBA con énfasis en Dirección de Empresas Tecnológicas, Universidad Nebrija.

Lleva más de diez años trabajando con diferentes tipos de bibliotecas, entre públicas, académicas y especializadas. Ha participado en iniciativas de producción, difusión y visibilidad del conocimiento, y proyectos sobre bibliotecas, archivos y museos producidos en América Latina y el Caribe; ver: Infotecarios (2012-2017), Aprender3C (2015) y la Red de Egresados de Ciencia de la Información (desde 2016).

Docente universitario y conferencista. Ha investigado y publicado sobre alfabetización informacional, derecho de autor, acceso abierto a la información científica, entre otros. Ha participado en proyectos de investigación en cultura digital y de activismo informacional con tecnologías emergentes; y ha colaborado como par evaluador para revistas indexadas y eventos académicos.

Sus intereses más recientes se enfocan en los espacios de innovación y experimentación en bibliotecas y en el diseño de servicios centrado en el usuario con enfoque en la experiencia de conocimiento. Co-fundador de 8ideas y del Capítulo Colombia de la Red de Diseño de Servicios (Service Design Network).

Ver perfil completo en [www.maolibrarian.com](http://www.maolibrarian.com).

[Correo electrónico: mauricio@8ideas.com.co](mailto:mauricio@8ideas.com.co)

## **Agradecimientos**

A Jaider Ochoa, Lorena Fontecha, Daniel Gordillo, Jonathan Gordillo, Tatiana Castro, Marcela Hernández, Laura Martínez, Alejandro Tinoco, Iván Valderrama, Sebastián Vargas y, especialmente a, Lorena Panche por las observaciones a las diferentes versiones del documento. Sus puntos de vista enriquecieron la elaboración del mismo.

# Lienzo del modelo de negocio

<p><b>Socios clave</b>                  ¿Quiénes son nuestros socios clave?                  ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?                  ¿Qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?                  ¿Qué actividades clave realizan los socios?</p> <p><b>Motivaciones para socios:</b>                  Optimización y economía                  Reducción de riesgo e incertidumbre                  Adquisición de recursos y actividades particulares</p>	<p><b>Actividades clave</b>                  ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?                  ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?                  ¿Qué actividades clave requieren nuestras relaciones con clientes?                  ¿Qué actividades clave requieren nuestras fuentes de ingresos?</p> <p><b>Categorías:</b>                  Producción                  Resolución de problemas                  Plataforma/Red</p>	<p><b>Propuestas de valor</b>                  ¿Qué valor entregamos al cliente?                  ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver?                  ¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente?                  ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</p> <p><b>Características:</b>                  Novedad                  Rendimiento                  Personalización                  “Hacer el trabajo”                  Diseño                  Marca/Estatus                  Precio                  Reducción de coste                  Reducción de riesgo                  Accesibilidad                  Conveniencia/Usabilidad</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b>                  ¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos con cada uno de nuestros segmentos de cliente?                  ¿Cuáles hemos establecido?                  ¿Cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio?                  ¿Cuánto cuestan?</p> <p><b>Ejemplos:</b>                  Asistencia personal                  Asistencia personal dedicada                  Autoservicio                  Servicios automatizados                  Comunidades                  Cocreación</p>	<p><b>Segmentos de cliente</b>                  ¿Para quién estamos creando valor?                  ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p><b>Ejemplos:</b>                  Mercado de masas                  Mercado de nicho                  Segmentado                  Diversificado                  Plataforma multilateral</p>
	<p><b>Recursos clave</b>                  ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?                  ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?                  ¿Qué recursos clave requieren nuestras relaciones con clientes?                  ¿Qué recursos clave requieren nuestras fuentes de ingresos?</p> <p><b>Tipos de recursos:</b>                  Físico                  Intelectual (patentes de marca, <i>copyright</i>, datos)                  Humanos                  Financieros</p>		<p><b>Canales</b>                  ¿A través de qué canales quieren ser conectados nuestros segmentos de cliente?                  ¿Cómo les contactamos ahora?                  ¿Cómo están integrados nuestros canales?                  ¿Cuáles funcionan mejor?                  ¿Cuáles son más eficientes en costes?                  ¿Cómo los integramos con las rutinas de cliente?</p> <p><b>Fases del canal:</b>                  1. Conciencia                  ¿Cómo conseguimos conciencia sobre los productos y servicios de nuestra empresa?                  2. Evaluación                  ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra organización?                  3. Compra                  ¿Cómo permitimos a nuestros clientes comprar productos y servicios específicos?                  4. Entrega                  ¿Cómo llevamos la propuesta de valor a los clientes?                  5. Posventa                  ¿Cómo proporcionamos soporte posventa a los clientes?</p>	
<p><b>Estructura de costes</b>                  ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?                  ¿Qué recursos clave son los más caros?                  ¿Qué actividades clave son las más caras?</p> <p><b>Es tu negocio más:</b>                  Basado en coste (estructura de coste más escueta, propuesta de valor de precio bajo, máxima automatización, <i>outsourcing</i> extensivo)                  Basado en valor (centrado en creación de valor, propuesta de valor <i>premium</i>)</p> <p><b>Características de ejemplo:</b>                  Costes fijos (salarios, rentas, utilidades)                  Costes variables                  Economía de escala                  Economías de alcance</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b>                  ¿Para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?                  ¿Para qué pagan actualmente?                  ¿Cómo están pagando ahora?                  ¿Cómo preferirían pagar?                  ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?</p> <p><b>Tipos:</b>                  Venta de activos                  Pago por uso                  Cuota de suscripción                  Préstamo/alquiler/<i>leasing</i>                  Licencias                  Tasas de intermediación                  Publicidad</p> <p><b>Precio fijo:</b>                  Lista de precios                  Dependiente de la funcionalidad del producto                  Dependiente del segmento de cliente                  Dependiente del volumen</p> <p><b>Precio dinámico:</b>                  Negociación (regateo)                  Gestión de rendimientos                  Mercado en tiempo real</p>		

# Protocolo para la gestión de alianzas o asociaciones

---

## 1. Preparar

---

1.1 Tenga un objetivo y propósito claros

---

1.2 Comprenda sus propias capacidades como socio (como biblioteca que ofrece que puede ofrecer a su socio o aliado)

---

1.3 Sea claro lo que está buscando en un socio

---

## 2. Configurar

---

2.1 Construya la relación

---

2.2 Establezca metas, objetivos y valores

---

2.3 Desarrolle un acuerdo de asociación

---

## 3. Administrar

---

3.1 Monitoree el progreso

---

3.2 Examine y aprenda del trabajo en conjunto

---

3.3 Reconozca logros

---

## 4. Cuidar

---

4.1 Monitoree y examine la relación con su socio

---

4.2 Gestione las diferencias

---

4.3 Construya confianza

---

## 5. Sostener o finalizar

---

5.1 Realice un plan para el fin de la sociedad

---

5.2 Comunique

---

5.3 Efectúe la transición o el cierre de la sociedad

---

# Equipo de innovación – Team Canvas Basic

Analizar las cuestiones más importantes en las que están de acuerdo al iniciar un equipo de trabajo efectivo y conseguir que los miembros se conozcan mejor entre ellos.

Version 0.8 | [theteamcanvas.com](http://theteamcanvas.com) | [hello@theteamcanvas.com](mailto:hello@theteamcanvas.com)

Nombre del equipo

Fecha



## Objetivos

¿Qué queremos lograr como grupo?  
¿Cuáles son nuestros principales objetivos: factibles, medibles y limitados en el tiempo?

A nivel individual, ¿cuáles son nuestros objetivos personales?



## Funciones y habilidades

¿Cuáles son nuestros nombres?  
¿Qué habilidades y fortalezas tenemos dentro de nuestro grupo?  
¿Qué composición de funciones nos ayudarían a llegar donde queremos estar?

¿Cómo nos llamamos como grupo?

## Propósito

¿Por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo en primer lugar?



## Valores

¿Qué es lo que representan?  
¿Cuáles son los principios que nos guían?  
¿Cuáles son los valores comunes que queremos que estén en el núcleo de nuestro equipo?



## Reglas y actividades

¿Cuáles son las reglas que queremos introducir después de realizar este taller?  
¿Cómo nos comunicamos y permanecemos todos actualizados?  
¿De qué manera tomamos decisiones?  
¿Cómo podemos ejecutar y evaluar lo que hacemos?

Team Canvas Basic by <http://theteamcanvas.com>. Created by Alexey Ivanov, Dmitry Voloshchuk.

Team Canvas is inspired by Business Model Canvas by Strategyzer.

Versión al español adaptada por Paco Prieto <http://www.pacoprieto.com> @servilleta

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0.

To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.





# Protocolo de evaluación de capacidades y recursos para el apoyo y fomento de emprendimientos

## Evaluación de capacidades y recursos

Objetivo: identificar la viabilidad económica y factibilidad del proyecto en términos operativos y de infraestructura, basado en la detección de la oportunidad o necesidad entre su comunidad

Instrucciones: valore a continuación si en su biblioteca se puede o podría ofrecer alguno de los siguientes servicios o actividades para el apoyo y fomento de emprendimientos. Justifique su respuesta.

Capacidades y/o recursos	Sí	No	Justificación / Observaciones
1. Asistencia en el desarrollo de planes de negocio			
2. Asesorar en la búsqueda de fuentes de financiación			
3. Usar colecciones y recursos de información en una etapa temprana de la idea o del emprendimiento			
4. Ofrecer espacios de trabajo para emprendedores			
5. Promover la innovación y creatividad entre los niños y jóvenes, la próxima generación de emprendedores (a través de talleres de programación o robótica, entre otros)			
6. Fomentar el emprendimiento entre inmigrantes			
7. Crear sinergia con aliados estratégicos* para impulsar la economía de la innovación involucrando los servicios y recursos de la biblioteca (*personas del sector público, privado u organizaciones sin ánimo de lucro con capacidad decisoria)			

Basado en: [http://www.ala.org/advocacy/sites/ala.org.advocacy/files/content/ALA\\_Entrepreneurship\\_White\\_Paper\\_Final.pdf](http://www.ala.org/advocacy/sites/ala.org.advocacy/files/content/ALA_Entrepreneurship_White_Paper_Final.pdf).

# BiblioLabs, pistas de trabajo

---

## Requisitos previos

Desarrollar una investigación previa

Escribir un proyecto

Asegurar el apoyo de la gestión y el control

---

## Trabajar en modo proyecto (presupuesto, recursos humanos, calendario)

Predecir contingencias materiales

Asociar los equipos (en el sentido amplio, todos los actores interesados)

Anticipar un componente de formación

Adaptar la manera de comunicar de acuerdo con el proyecto

---

## Puntos de vigilancia sobre las especificidades de un bibliolab

Pensar en *comunidad y proyecto*, antes que en el *lugar*

---

## Conozca sus recursos

Apoyarse en las colecciones

Apoyarse en los usos (innovación incremental, serendipia)

Apoyarse en los usuarios (“El usuario es parte de las colecciones”)

---

## Aumentar los recursos

Desarrollar las redes, incluso las más inusuales

Aprender de las experiencias de otros lugares

Pensar complementario dentro de la biblioteca (acción cultural, patrimonio, funciones de soporte) y fuera de la biblioteca (agrupación con otras iniciativas)

Eliminar las barreras. No busque habilidades solo en el bibliotecario (ingenieros, artistas, investigadores, estudiantes, público, entre otros)

---

## Promover un enfoque reflexivo

Tomarse el tiempo, experimentar gradualmente

Adaptar los métodos de evaluación

Conservar, archivar y compartir los datos del proyecto

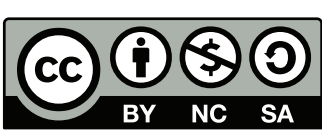
---

# Chuleta digital para bibliotecarios, parte 1

			SERVICIOS DE INFORMACIÓN				SERVICIOS DE LECTURA				SERVICIOS DE PRÉSTAMO			SERVICIOS DE FORMACIÓN		
			Si general: localización, acceso, horarios, catálogo, programación, novedades	Si bibliográfica	Servicio de referencia	Si a la comunidad	Lectura en sala	Lectura social	Acciones de promoción de la lectura y extensión cultural	Recomendaciones de lectura	Recomendaciones de lectura	Gestión de préstamos: reservas, ampliaciones de plazos...	Visitas	Formación de usuarios	ALFIN	
<b>Tecnología web</b> Tecnología que permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido, con la que se pueden enriquecer y personalizar las visitas a espacios virtuales	Aplicaciones web	●		●				●	●	●	●		●			
	Comunidades virtuales	●			●			●	●	●				●		
	Redes sociales	●						●	●	●		●				
	Servicios de alojamiento de contenido: fotos, videos				●			●	●	●						
	Herramientas colaborativas: blogs, wikis				●			●						●		
	Mashups	●			●				●	●						
	Web semántica		●		●				●	●						
<b>Tecnología ponible</b> Tecnología creada para llevar puesta encima en forma de dispositivos portátiles con sensores de actividad física, visión aumentada y virtual, que permiten enriquecer y personalizar las visitas a espacios físicos	Sensores de actividad física: relojes, pañuelos	●							●	●		●	●			
	Dispositivos de visión aumentada y virtual: gafas, lentillas, diademas, cascos	●							●	●		●	●			
<b>Geoposicionamiento</b> Tecnología basada en la geolocalización que permite situar personas y objetos con una gran precisión mediante la triangulación de coordenadas de latitud, longitud y altitud, y facilita y enriquece la acción de moverse por un entorno físico		●			●			●	●		●	●				
<b>Tecnología NFC</b> Tecnología de comunicación inalámbrica, de corto alcance y alta frecuencia, que permite el intercambio de datos entre dispositivos para facilitar, entre otras cosas, la localización e identificación de fondos del catálogo								●	●	●	●	●	●			
<b>Beacons</b> Tecnologías basadas en geolocalización para enriquecer y personalizar las visitas a espacios físicos								●	●	●	●	●	●			
<b>Tecnología de realidad aumentada: códigos QR...</b> Tecnología basada en la superposición de información virtual a la información física ya existente que permite "aumentar" la accesibilidad, el catálogo, la formación de usuarios y las acciones de promoción de la lectura y extensión cultural, y la visibilidad		●						●	●	●	●	●				
<b>Tecnología de reconocimiento facial</b> Tecnología que permite reconocer a la persona con la que estamos hablando: cómo se llama, dónde trabaja, cuándo visitó la biblioteca por última vez, qué se llevó en préstamo, etc.		●						●	●	●	●					
<b>Tecnología sensorial</b> Tecnología que permite saber cuánta gente visita la biblioteca, qué días y horas son los de mayor afluencia, etc. Es el caso de Counting, la alfombra que detecta el paso.	Alfombra que detecta el paso	●						●	●		●	●				



Tomado de Elisa Yuste y dosdoce.com.



# Chuleta digital para bibliotecarios, parte 2



NFC



			SERVICIOS DE INFORMACIÓN				SERVICIOS DE LECTURA				SERVICIOS DE PRÉSTAMO			SERVICIOS DE FORMACIÓN			
			Si general: localización, acceso, horarios, catálogo, programación, novedades	Si bibliográfica	Servicio de referencia	Si a la comunidad	Lectura en sala	Lectura social	Acciones de promoción de la lectura y extensión cultural	Recomendaciones de lectura	Recomendaciones de lectura	Gestión de préstamos: reservas, ampliaciones de plazos...	Visitas	Formación de usuarios	ALFIN		
<b>Tecnología táctil</b>	Tecnología que permite la entrada de datos y órdenes al dispositivo con un toque directo sobre su superficie, y a su vez muestra los resultados introducidos previamente. Está integrada en todo tipo de productos: dispositivos móviles, pantallas, escaparates inteligentes... que permiten al usuario acceder a información sobre nuestra oferta de servicios y actividades, disfrutar de nuestro catálogo digital y de las actividades (clubes de lectura, exposiciones...), incluso, fuera del horario de apertura al público.	Escaparates	●			●		●	●	●	●						
		Dispositivos móviles				●	●	●	●	●	●		●				
		Pantallas	●			●				●	●	●					
		Máquinas expendedoras de libros, Library vending machine, desarrollada por la empresa EnvisionWare, a través de la cual los usuarios pueden gestionar préstamos (solicitudes, reservas, devoluciones, incluso pagar sanciones con tarjeta de crédito). Tiene una pantalla táctil a través de la cual pueden comprobar los materiales disponibles (capacidad para 400 materiales para prestar y +1000 artículos en devolución), que además es un punto de acceso WiFi.					●				●	●	●				
		Máquinas de impresión bajo demanda, Espresso Book Machine (MBE), desarrollada por la compañía On Demand Books, imprime y encuaderna en unos minutos una obra (entre millones de obras registradas de dominio público), gracias al sistema ExpressNet, que conecta la máquina con una extensa nube de contenido. Su implementación en servicios de préstamo puede tener diferentes utilidades (mejorar los problemas de almacenamiento...) y responder a diferentes objetivos (promover la autoedición...).															
<b>Drones</b>	Aeronaves que vuelan sin tripulación, que pueden —por ejemplo— hacer llegar a un usuario un material impreso solicitado en préstamo, así como gestionar su devolución.				●							●	●				
<b>Tecnología de streaming</b>	Tecnología que fragmenta la web de forma inteligente y permite acceder al contenido sin necesidad de su descarga completa, gracias al almacenamiento en la nube y a la programación en HTML5, ofreciendo al usuario la información o contenidos más importantes primero, por lo que resulta de especial interés para los servicios de información y de formación.				●		●									●	
<b>Tecnología emocional</b>	Tecnología que detecta estados de ánimo, niveles de satisfacción o felicidad, y tipos de consumo en función de estos, combinando datos recogidos en el uso de dispositivos móviles (EmotionSense). Puede ser una herramienta muy potente a la hora de hacer recomendaciones de cualquier tipo al usuario, y podría dar lugar al surgimiento de mesas de novedades inteligentes que se reordenan poniendo a la vista recomendaciones en función de estas informaciones.	Sensores que detectan estados de ánimo														●	
		Mesas de novedades inteligentes															●
<b>Tecnología de monitorización</b>	Si bien todas las tecnologías registran el uso que se hace de ellas y pueden ofrecer informaciones de interés, la tecnología de monitorización resulta fundamental para conocer al público asistente a los lugares donde se hace algún tipo de evento de orden cultural, es el caso de las alfombras que detectan el paso.				●											●	
<b>Tecnología de anticipación</b>	Este tipo de tecnología busca dar un servicio cada vez más certero y personalizado. La idea es que las aplicaciones lleguen a conocer todos los datos del usuario: navegación, comunicación, gustos, preferencias, comentarios, estados de ánimo para construir una cartografía de su personalidad y emociones con la que anticiparse al propio usuario y saber qué lectura —por ejemplo— corresponde en cada momento, situación o lugar.				●											●	



# Protocolo de la entrevista

## Planear la entrevista

OBJETIVOS	
Objetivo general	Objetivos específicos
Redactar con un verbo. Por ejemplo: comprender las necesidades del usuario...	

FOCO DE LA ENTREVISTA		
Quién	Dónde	Qué
¿A quién se va a entrevistar? ¿Quiénes son los usuarios/informantes clave/usuarios extremos?	¿En qué lugar? ¿En qué momento?	¿Cuáles son los temas que se quieren profundizar? ¿Cómo se va a abordar?

RECURSOS		
Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos de registro
¿Qué personas participan dentro del grupo? ¿Qué roles y habilidades se requieren?	¿Qué objetos o materiales se necesitan para conducir/facilitar la conversación?	¿Cómo se va a registrar la información? ¿Cómo se va a compartir?

Basado en la propuesta de: Agudelo, N., Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá: Universidad de los Andes.

# Protocolo de la observación

## Planear la observación

OBJETIVOS	
Objetivo general	Objetivos específicos
Redactar con un verbo. Por ejemplo: comprender las necesidades del usuario...	

FOCO DE LA ENTREVISTA		
Quién	Dónde	Qué
¿A quién se va a entrevistar? ¿Quiénes son los usuarios/informantes clave/usuarios extremos?	¿En qué lugar? ¿En qué momento?	¿Cuáles son las actividades, decisiones, relaciones específicas que serían interesantes para conocer a estas personas?
Se estima que entre 8 y 12 sujetos de observación son suficientes para obtener conclusiones cualitativas significativas.		

RECURSOS		
Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos de registro
¿Qué personas participan dentro del grupo? ¿Qué roles y habilidades se requieren?	¿Qué objetos o materiales se necesitan para implementar la herramienta de observación?	¿Cómo se va a registrar la información? ¿Cómo se va a compartir?

Basado en la propuesta de: Agudelo, N., Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá: Universidad de los Andes.

# Plantilla personas (arquetipos de usuarios)

## Persona

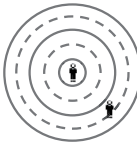



Dibuje o pegue una foto de cómo se ve.	Características demográficas Proyecto: _____ Nombre: _____ Edad: _____ Género: _____ Estado marital: _____ Ocupación: _____ Nacionalidad: _____
Cita o frase destacada	
Descripción	Características  Intereses personales y <i>hobbies</i>  Cosas que le disgustan
Necesidades/Motivaciones	
¿Qué espera de la biblioteca?	

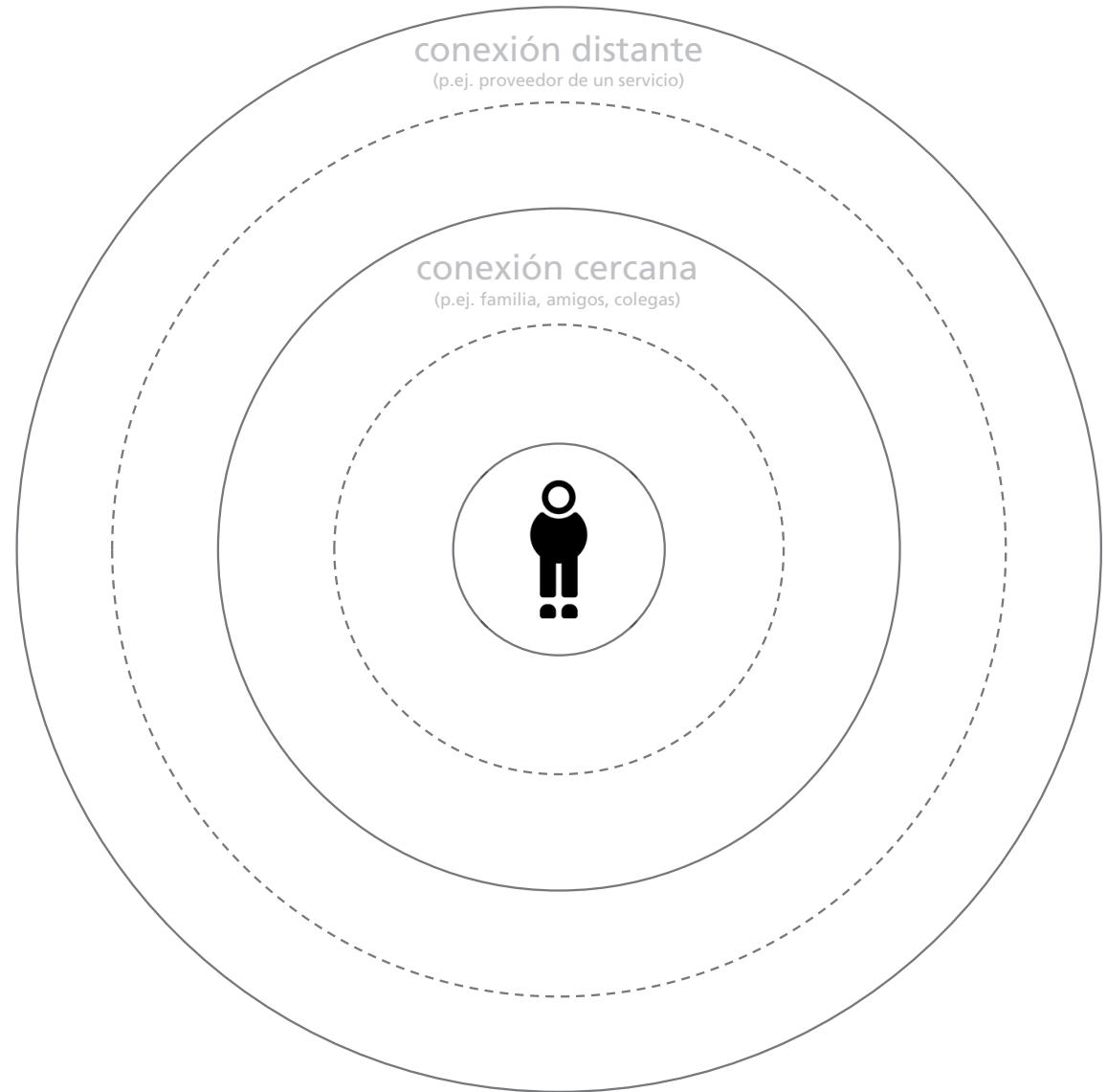
## Imágenes contextuales

--	--	--

# Mapa de actores

¿Cómo usar este mapa?

-  Enlistar a las personas involucradas.
-  Organizar los actores en los círculos concéntricos. Principal en el centro.
-  Agrupar según su función para la situación estudiada.
-  Identificar las relaciones entre actores.
-  Identificar el grado de influencia en la situación.



Iconos tomados de: <https://thenounproject.com/>

Basado en la propuesta de: Agudelo, N., Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Volver al texto ▲



# Mapa de planeación de programa o servicio bibliotecario

Nombre del proyecto:	Diseñado por:	Diseñado para:
----------------------	---------------	----------------

<p><b>1. Usuarios objetivo</b></p> <p>¿Qué segmento de usuarios será servido (alcanzado) por este programa o idea? Sea muy específico. De ellos, ¿quiénes serán sus usuarios pioneros?</p>	<p><b>3. ¿Cómo llegar a ellos?</b></p> <p>¿Dónde va a encontrar estos usuarios pioneros para entrevistarlos? ¿Cómo quieren sus usuarios ser contactados? ¿Cómo va a construir empatía con ellos?</p>	<p><b>6. Socios</b></p> <p>¿Quiénes son sus socios y cómo se benefician? ¿Cómo los va a ayudar? ¿Están creando nuevas relaciones?</p>	<p><b>8. Aceptación y repercusión</b></p> <p>¿Quiénes toman decisiones a nivel interno y externo? ¿Hay un líder de proyecto a cargo? ¿Quién? ¿Cómo repercute con la planeación estratégica de la biblioteca y su gobernanza?</p>
<p><b>2. Necesidad del usuario</b></p> <p>¿Qué problema del usuario está resolviendo?</p>	<p><b>4. Solución propuesta</b></p> <p>Su idea para una solución. Plantee de una a tres frases.</p>	<p><b>7. Pasos básicos de la actividad</b></p> <p>¿Qué medidas deben tomarse para que esto ocurra? Indique los pasos básicos; ¿cuál es su mejor conjetura sobre cómo el proceso podría verse?</p>	<p><b>9. Costos</b></p> <p>¿De dónde sale la financiación? ¿Qué gastos hay? Sea específico, expréselo en cifras. Piense en el tiempo del personal, suministros, equipamiento, etc. ¿Qué recursos clave son necesarios para desarrollar un minipiloto?</p>
<p><b>5. Métricas (indicadores)</b></p> <p>¿Cómo sabrá que tuvo éxito?</p>		<p><b>10. ¿Por qué la biblioteca?</b></p> <p>¿Cuáles son las alternativas existentes? ¿Quién más ofrece este/estos servicio(s)? ¿Cómo se diferencian? ¿Cuál es su 'toque especial' que los hace parte de una solución viable?</p>	

Este lienzo (canvas) es considerado experimental; su retroalimentación ayudará a hacerlo mejor. Envíe comentarios y sugerencias a [Lisa.Bunker@pima.gov](mailto:Lisa.Bunker@pima.gov).

Diseñado por Lisa Bunker para la Biblioteca Pública del Condado Pima, abril de 2016.

# Mapa del recorrido del usuario

Persona:	Foco del mapa del recorrido:	Nombre del servicio:
----------	------------------------------	----------------------

Momentos							
Pasos	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5	Paso 6	Paso 7
<b>Acciones del usuario</b> ¿Cuáles son las actividades que realiza el usuario interno o el externo?							
<b>Puntos de contacto</b> ¿Cuáles son los soportes tangibles o intangibles con que lleva a cabo la actividad?							

Valore su estado de ánimo en cada acción. Se recomienda marcar las emociones positivas o negativas que cada actividad propuesta genera en el usuario.


Basado en la propuesta de: Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R., y Wuth, P. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

# Planear el prototipo

OBJETIVOS	
¿Cuál es la propuesta/idea?	Objetivo del prototipo

FOCO DEL PROTOTIPADO		
Quién	Dónde	Qué
¿Con quién se va a prototipar? ¿Quiénes son los usuarios/informantes clave/usuarios extremos?	¿En qué lugar? ¿En qué momento?	¿Cuáles son las actividades, decisiones, relaciones específicas que serían interesantes para explorar con el prototipado?

RECURSOS		
Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos de registro
¿Qué personas participan dentro del grupo? ¿Qué roles y habilidades se requieren?	¿Qué materiales se necesitan para construir los prototipos? ¿Cuál va a ser su resolución? ¿Por qué?	¿Cómo se va a registrar la información? ¿Cómo se va a compartir?

Basado en la propuesta de: Agudelo, N., Lleras, S. (2015). *Para el salón: herramientas para el diseño centrado en el usuario*. Bogotá: Universidad de los Andes.

# Enlistar puntos de contacto

Identifique los puntos de contacto de sus usuarios haciendo una lista de todos los lugares y momentos en que estos podrían estar en contacto con la biblioteca. Puede modificar esta lista incluyendo o eliminando uno o varios. Algunos puntos de contacto se pueden subdividir o agrupar.

Punto de contacto	Contacto del cliente con la biblioteca		
	Antes	Durante	Después
Atención presencial			
Atención remota			
Atención telefónica			
Bases de datos			
Blog			
Boletín de noticias			
Catálogo en línea			
Colecciones digitales			
Colecciones físicas			
Correo electrónico			
Edificio físico			
Equipos de cómputo			
Eventos			
Folletos o volantes			
Máquinas de autoservicio			
Mensajes de texto			
Mobiliario y estantería			
Parqueadero			
Personal de apoyo			
Programas/servicios			
Publicidad en medios			
Punto de información			
Redes sociales			
Señalización			
Sitio web			
Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria			
Tienda (cafetería o librería)			

Reflexione: ¿Cuáles son los puntos de contacto más valiosos para los usuarios? ¿Cuáles pueden ser mejorados? ¿Podría mejorar un punto de contacto en menos de 72 horas? (puede ser uno que no requiera aprobación administrativa o presupuestaria).

