



«Inteligencia estratégica
para bibliotecas», por
Tomàs Baiget, director de
“El profesional de la información”

Departamento de Bibliotecas y Documentación
Dirección de Cultura. Instituto Cervantes
14 diciembre 2012

Objetivo de esta presentación

- Revisar herramientas que sirven para analizar la situación de las bibliotecas
- Sugerir ideas y elementos de reflexión para evolucionar a corto y medio (táctica) y largo plazo (estrategia)
- Resultados, tendencias y opiniones de expertos.

- Con la llegada de la sociedad de la información **se ha roto el paradigma del documento impreso** y las bibliotecas están pasando una época difícil:
 - Parece que no hacen (tanta) falta
 - Están “desapareciendo” los libros en papel
 - Competencia e intrusismo...con la agravante de la crisis económica

→ Hace falta analizar qué está pasando y en qué situación estamos nosotros

Conceptos, herramientas y métodos para analizar **cómo reinventarnos** y seguir siendo imprescindibles:

análisis contexto	VT
IC	KM
análisis de la competencia	encuestas a usuarios
<i>focus groups</i>	<i>benchmarking</i>
LibQUAL+	<i>brainstorming</i>
DAFO	<i>balanced scorecards</i>

Partimos del contexto actual de los servicios bibliotecarios

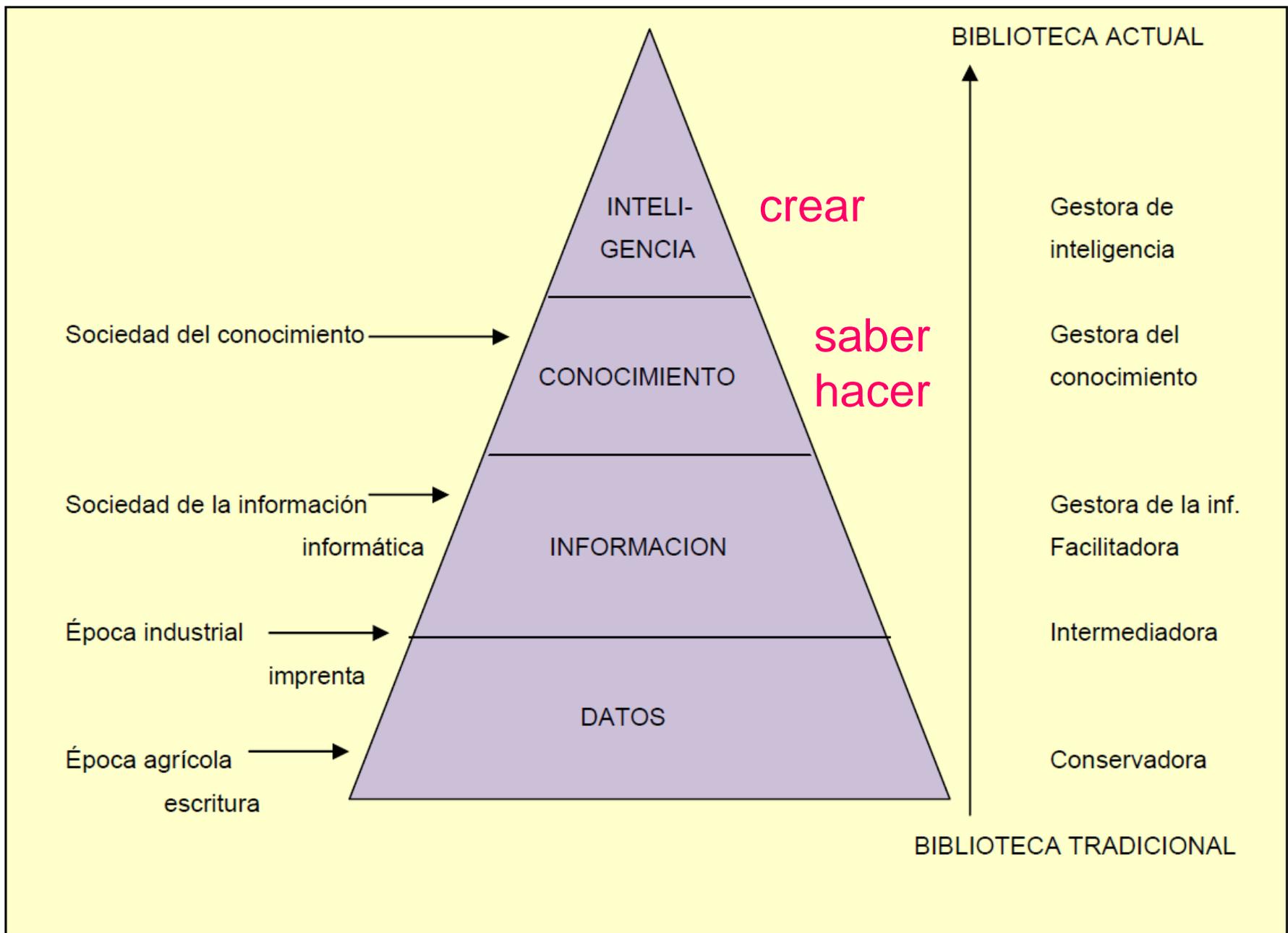
1) documentos → información

2) mayor proactividad

3) la biblioteca **es la comunidad***

(no **en** la sociedad sino **de** la sociedad)

*R. David Lankes, Syracuse University's School of Information Studies



(Angelozzi; Martín, 2011)

Vigilancia tecnológica (VT) paso previo a la IC para obtener datos, a partir de los cuales elaborar inteligencia.

Inteligencia competitiva (IC) = conjunto de técnicas que sirven para analizar nuestro **entorno** y sobre todo observar las otras entidades que realizan actividades parecidas a las nuestras.

Inteligencia estratégica = IC + VT

Seguimiento de lo conocido

Investigar lo desconocido

Beneficios de la IE

Aplicando IE una biblioteca puede:

- a) destacar frente a las demás;
- b) garantizar su puesto dentro de la sociedad, en competencia con otros servicios, atrayendo más subvenciones;
- c) saber adaptarse fácilmente y sin traumas a los futuros cambios que con toda seguridad irán llegando.

UNE 166006:2011 Gestión de la I+D+i: Sistema de VT e IC

Objetivos:

- Dotar de herramientas para la toma de decisiones con menor incertidumbre
- Gestionar el conocimiento de la organización
- Soporte a la toma de decisiones:
 - ¿Información clave?
 - Sistematizar y optimizar el proceso de VT/IC
 - Obtener beneficios de la VT/IC

Ciclo de Vigilancia

Planificación y dirección

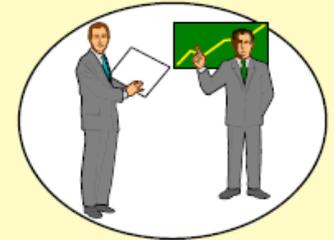
misión



Acciones



Difusión resultados



valoración y verificación



Análisis



Obtención de información



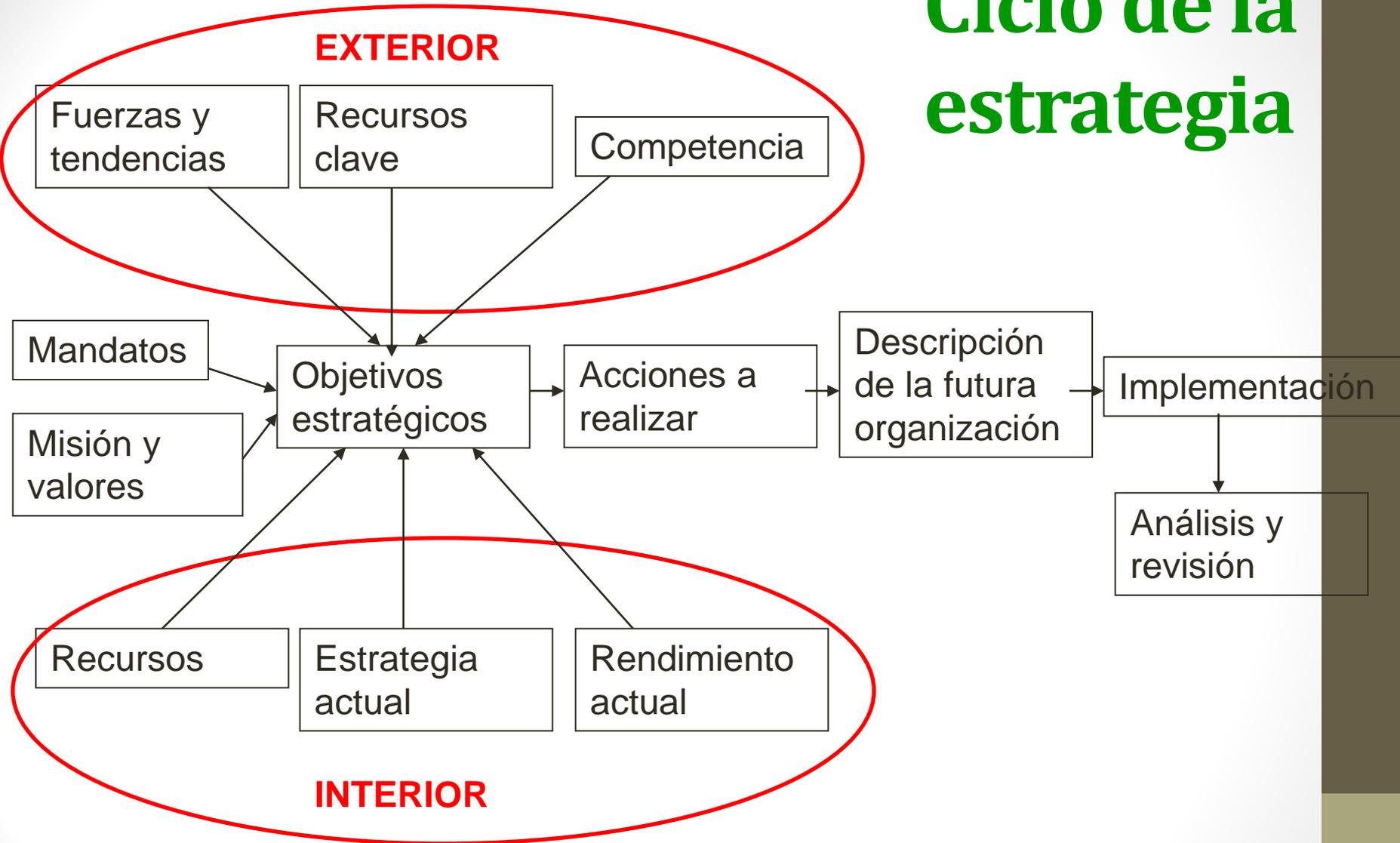
Fuentes formales



Fuentes informales



Ciclo de la estrategia



Por ej., universidades españolas: sólo táctica y esporádicos

Búsqueda de información

- Bibliografía Búsquedas "ruidosas"
- *Focus group* - Sistema de cartelitos
- *Brainstorming*
- Preguntar a los usuarios. Encuestas α β
Ej.: *Library Labs (Harvard)*
- Preguntar a expertos: Delphi
Ej.: Estudio *Fesabid* 2011 (Merlo; Hernández; Gómez)

KM ¿50 años de humo?

- Método de gestión organizacional que implementa un conjunto de actuaciones y procedimientos para aportar valor añadido a las actividades de la organización y generalizar las mejores prácticas en cada uno de los procesos de su actividad.

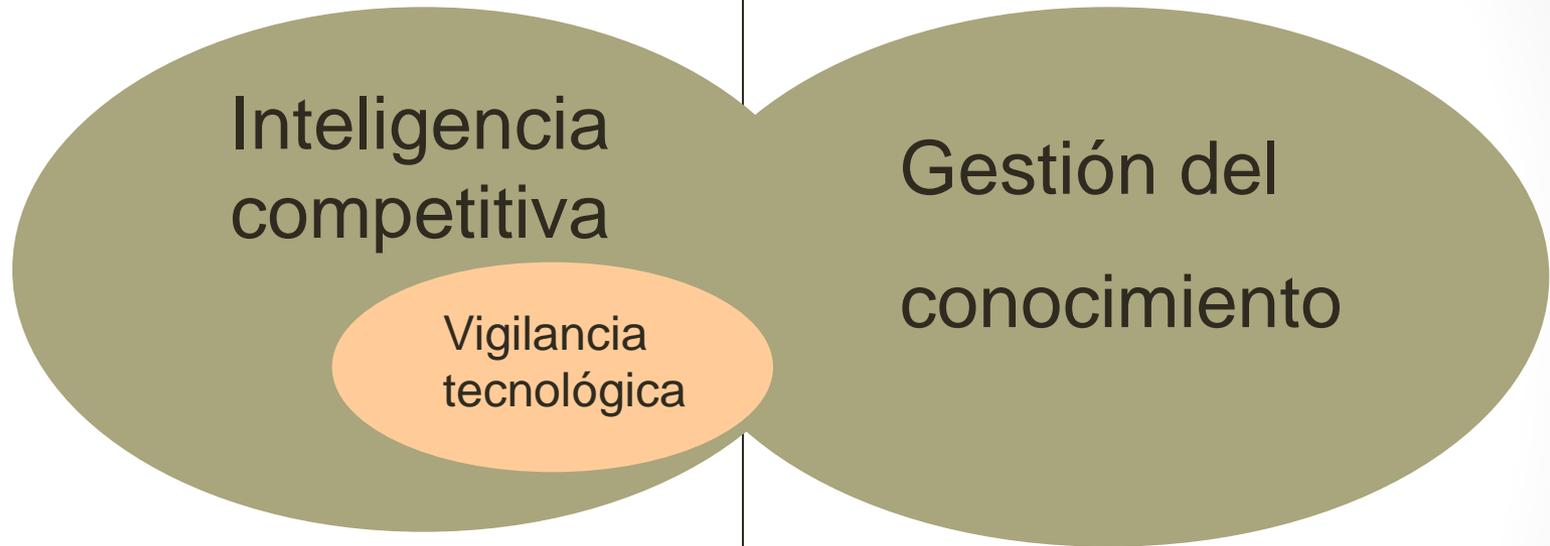
KM

-información
-gestión de recursos humanos
-política de innovación permanente
-marketing estratégico
-dirección por objetivos
-calidad total
-reingeniería de procesos.

- Se trata de generar, buscar, difundir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento de la organización con el fin de incrementar su capital intelectual y aumentar su rendimiento.

externa a la organización

interna a la organización



Adaptado de *Cetisme* (2003)

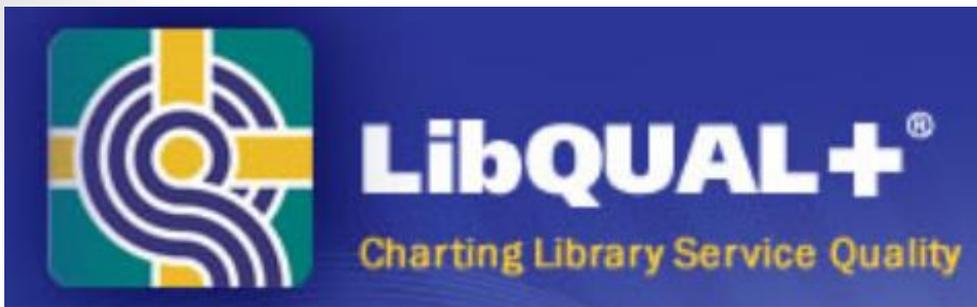
Análisis DAFO situación actual de las bibliotecas

Debilidades	Profesión introvertida Poca curiosidad por las novedades La sociedad nos desconoce El nombre nos ata a la biblioteca tradicional
Amenazas	Centros cívicos Librerías Gran oferta de ocio Internet
Fortalezas	Tradición prestigiosa Perfil simpático Conocimientos transversales Capacidad de análisis y síntesis Meticulosidad Perseverancia Adaptabilidad
Oportunidades	Ofrecer información filtrada Participar en equipos de investigación Alfin E-administración (en bibliotecas públicas)

Análisis DAFO (estudio de caso)

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">· Colecciones bibliográficas incompletas· Desproporción en número y competencias en el equipo de trabajo de apoyo· Débil soporte informático· Poca calidad de los servicios externalizados· Desequilibrio entre los proyectos de nuestro <i>Eje estratégico</i>· Descenso del uso de los servicios bibliotecarios tradicionales· Exceso de comunicación interna y autoconfianza	<ul style="list-style-type: none">· Equipo de trabajo cualificado, con capacidad de respuesta, adaptable a los cambios· Buen ambiente de trabajo· Visibilidad, buena imagen, satisfacción de los usuarios que acuden a la Biblioteca· Integración y participación activa en los proyectos SBD (Servicio de Bibliotecas y Documentación) y Epsevg· Instalaciones y equipos correctos· Consolidación de nuevos servicios· Amplia red de contactos (interna y externa)
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">· Competitividad con otros campus que también tienen estudios politécnicos· Disminución del número de estudiantes· Desinterés por la universidad / biblioteca· Escasa actividad de investigación· Falta de hábitos en información· Pérdida de valor del bibliotecario· Insuficiente soporte institucional a los proyectos de la Biblioteca· Recursos económicos limitados	<ul style="list-style-type: none">· Futura estructura organizativa del campus· Nuevo plan estratégico de la Epsevg· Nuevas titulaciones universitarias y unidades de campus· Comunicación buena y fluida con agentes externos· Único centro de información científico-técnica especializada en la comarca del Garraf

DAFO realizado por la biblioteca de la *Escuela Politécnica Superior de Ingeniería de Vilanova i la Geltrú* (Epsevg), comarca del Garraf, al sur de Barcelona, perteneciente a la *Univ. Politècnica de Catalunya* (Martínez-Trujillo, et al., 2007).



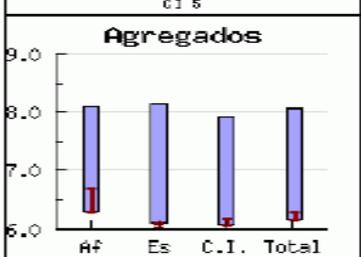
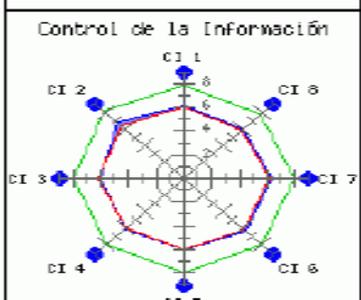
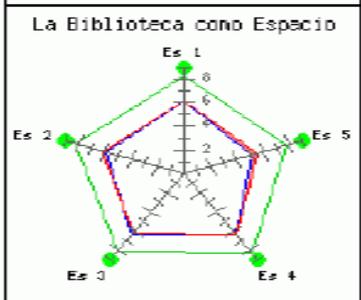
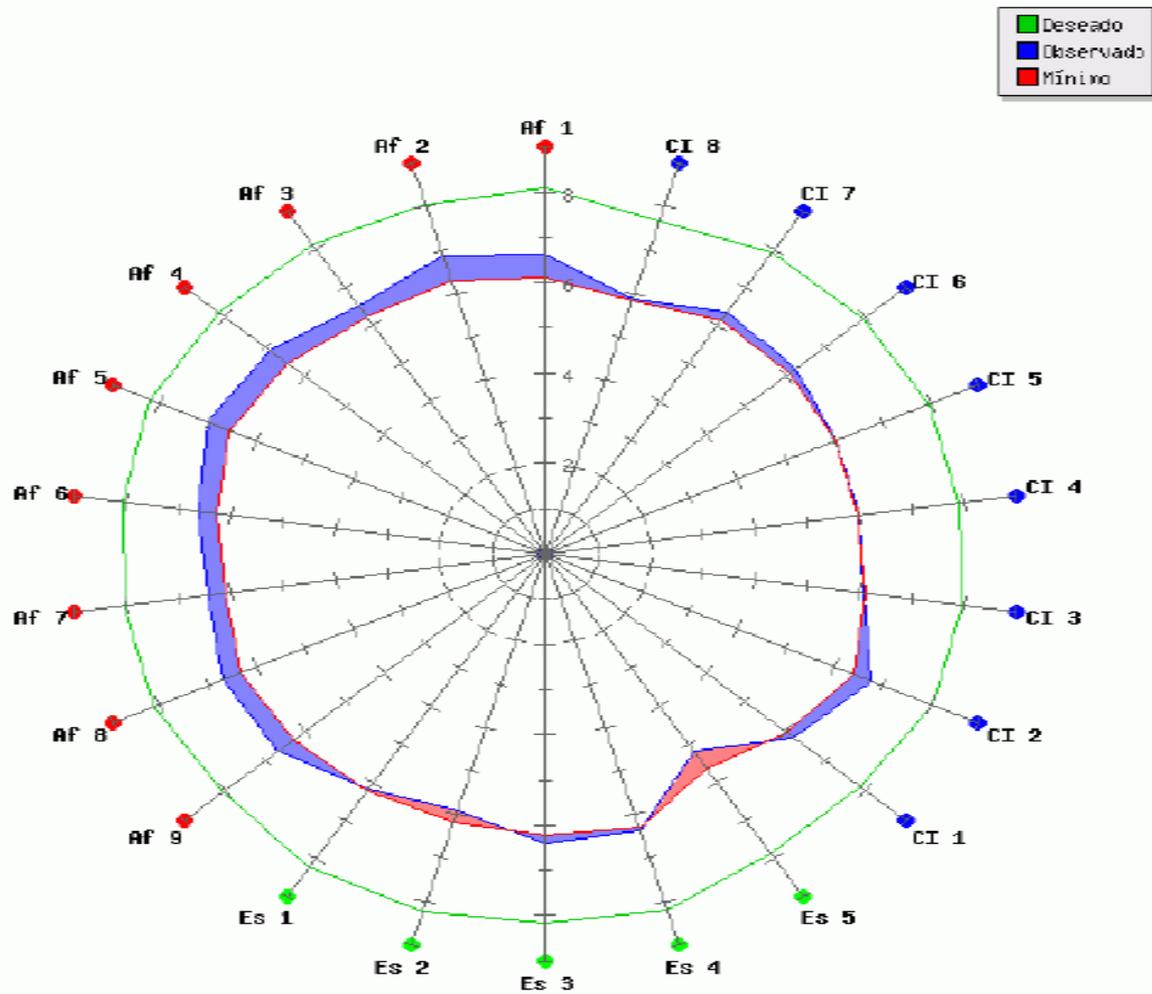
<http://www.libqual.org>

Programa de calidad para bibliotecas producido por la **Association of Research Libraries (ARL)**

- Fomentar una cultura de excelencia
- Entender mejor la percepción de los usuarios
- Reunir e interpretar información sistemáticamente
- Benchmarking
- Identificar las mejores prácticas
- Mejorar las habilidades del personal

Coste: 3.200 US\$

Evaluación de la Biblioteca



(Herrera-Viedma; López Gijón, 2008)

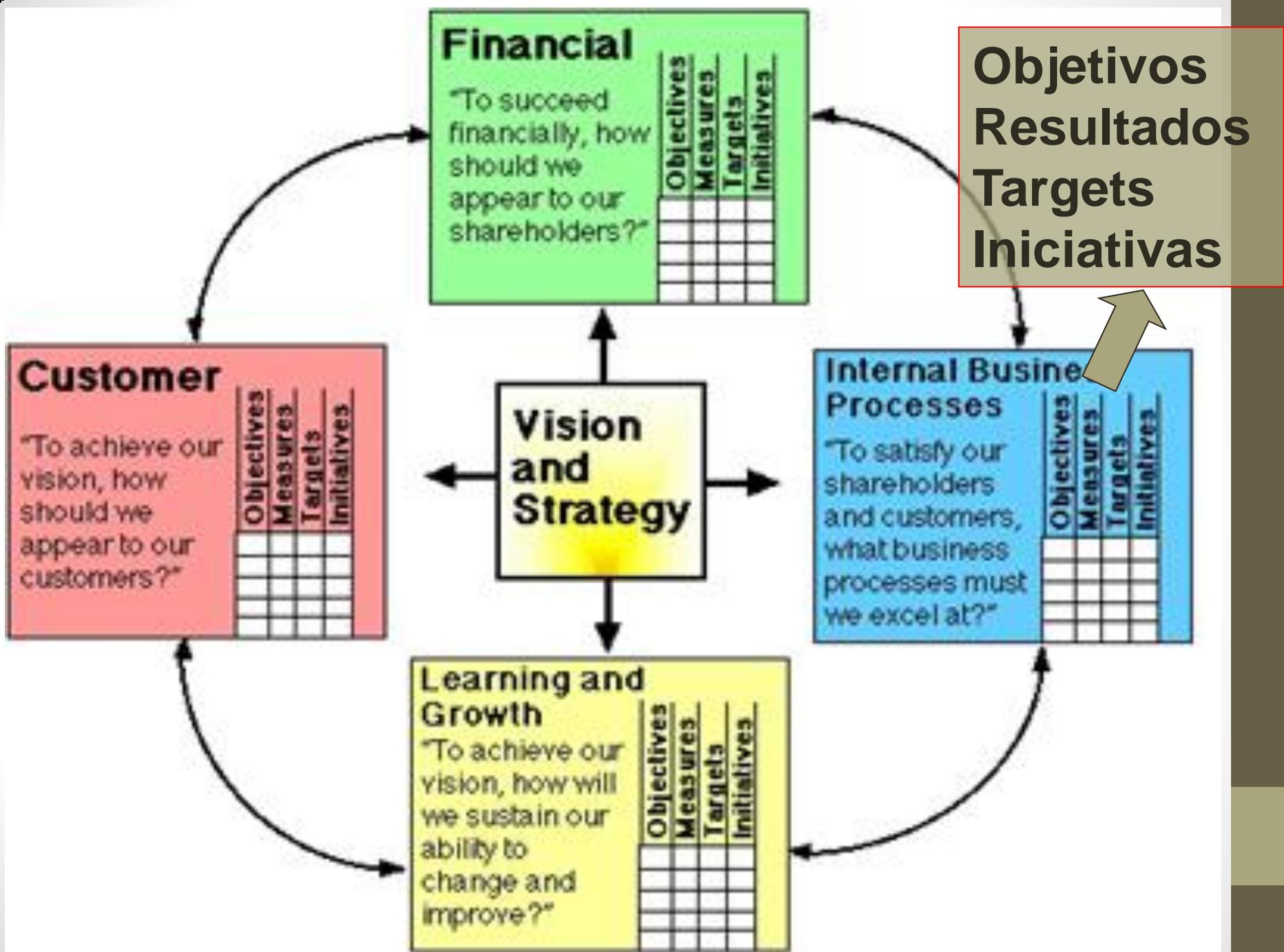
Balanced scorecards

(tarjetas de puntuación ponderadas o cuadro de mando integral)

- Permite tener una visión global de la organización y comprobar si se cumplen los objetivos operativos y estratégicos

Contempla 4 facetas:

- Desarrollo y aprendizaje
- Mejora de las operaciones
- Satisfacción de los usuarios
- Finanzas subvenciones



Puesta en marcha de un plan

- Formular una estrategia coherente y clara.
- Comunicar la estrategia a la organización.
- Identificar y coordinar las acciones.
- Ajustar los objetivos a los presupuestos.
- Coordinar los objetivos de las unidades.
- Medir de un modo sistemático la realización.
- Proponer acciones correctivas oportunas.

Competidores de la biblioteca

- **Otras bibliotecas**

- Transparencia, identificar mejores prácticas.

- Benchmarking ("evaluación comparativa" o "análisis técnico competitivo")

- Compromiso de la dirección con la calidad
 - Mediciones muy útiles pero problemáticas
 - Profesión bibliotecológica bien dispuesta
 - Barrera ética para obtener datos y más para publicar los resultados
 - Dedicar tiempo y esfuerzo
 - Formación (es cara)
 - Mejor la realiza un equipo especializado

Comparar mapas de flujo, c/u... Puede hacerse por secciones: referencia, préstamo, reposición en estantes...

- **Grandes librerías** – *Fnac, Barnes & Noble...*

Woodward, Jeannette A. (2004). *Creating the customer-driven library building on the bookstore model.*

Leiva-Aguilera, Javier (2010). “Biblioteca pública Sociedad Limitada”. *Anuario ThinkEPI*, v. 4, pp. 103-119.

Londres, 2002-, *Idea Stores*: <http://www.ideastore.co.uk>



Fondo de Cultura Económica, Bogotá, nov. 2012

en **www.fnac.es** abrimos las **24 horas** del

Powered by

EXCLUSIVO OFFER FOR NON EUROPEAN TOURISTS
PROMOCIÓN EXCLUSIVA TURISTAS EXTRACOMUNITARIOS

From all orders over 50€ (minimum 10€ in your purchase) in a gift card

5%

fnac

HORARIOS DE APERTURA

DE LUNES A SÁBADO
10:00h - 22:00h
DOMINGOS Y FIESTAS
De 11:00h a 21:00h
CERRADO LOS DIAS:
1º de Enero - 1º de Mayo
15 de Agosto - 25 de Septiembre
1 de Octubre
1 de Noviembre
www.fnac.es

FORMAS DE PAGO ACEPTADAS

**EN NOVIEMBRE
TUS COMPRAS
EN FNAC
TIENEN PREMIO**

Del 6 al 20 de noviembre

EXCLUSIVO OFFER FOR NON EUROPEAN TOURISTS
PROMOCIÓN EXCLUSIVA TURISTAS EXTRACOMUNITARIOS

From all orders over 50€ (minimum 10€ in your purchase) in a gift card

5%

fnac

La Central, en Pza. Callao

"...la librería [...] se ha propuesto que comprar un libro se convierta en una experiencia mucho más completa."



Ludificación (gamification)



[Home](#)

[About Us](#)

- [Contact Us Form](#)
- [FAQs](#)
- [The Idea Story](#)**
- [Idea Store Tours](#)
- [Library charges & fines](#)
- [IT Contact Form](#)
- [Room Hire](#)
- [Make a Stock Suggestion](#)
- [Accessible Equipment to Support Disabled People in Idea Stores](#)
- [Idea Store Health Strategy](#)

[What's On](#)

[Writeidea Festival](#)

[Idea Stores](#)

[Join Today](#)



[Home](#) » [About Us](#) » [The Idea Story](#)

The Idea Story



The Idea

Idea Stores are more than just a library or a place of learning. As well as the traditional library service, they offer a wide range of adult education classes, along with career support, training, meeting areas, cafes and arts and leisure pursuits.

Meeting Local Needs

Search Site:

Search

[Advanced search](#)

Text Size: [Larger](#) | [Smaller](#)

[Bookmark This Page](#)

[Email this page](#)

<http://www.ideastore.co.uk>

Centros comerciales

Posibilitan la compra compulsiva

- La biblioteca debe tener a la vista los *best sellers* y libros de temas atractivos
- Libros de bolsillo aunque ofrezcan conocimientos superficiales



Tenemos muchos tipos de comunicación, cada uno adecuado a diferentes necesidades



El bibliotecario es cada vez más un **comunicador**, y debe adaptar sus servicios a todos los canales y soportes.

La comunicación está cambiando nuestro comportamiento



- En parte podemos volver a nuestros principios
- Recuperamos un poco el contacto personal
- Es posible "hablar" y que nos escuchen "todos".



Cultura de compartir y personalizar

Servicios a medida, Trabajar CON los usuarios, Redes sociales, Aplanar la pirámide, Gestión del conocimiento, Web 2.0, Experiencia de usuario, Cooperar, Acceso abierto, Crowdsourcing, La biblioteca ES la comunidad, Colecciones por desideratas, Marketing, Necesidades individuales, Inteligencia emocional, Periodismo ciudadano, Comunicación, Capital social, Proactividad, Groupware

Innovación abierta

- Seguramente no tenemos los mejores expertos en nuestra biblioteca: será bueno trabajar con gente de fuera.
- Innovar junto a otras instituciones puede crear sinergias.
- Si las buenas ideas se comunican se ofrece buena imagen y eso atrae buenas ideas de otros.
- Abrirnos permite trabajar en espacios fronterizos del saber → más innovación

Capital social (1916-)

- Capacidad de un grupo humano para que prospere la colaboración y se generen oportunidades de realizar trabajos conjuntos que produzcan beneficios individuales y colectivos.
- Riqueza de contactos que tiene un individuo o una institución, gracias a los cuales puede obtener eventuales beneficios
- Se basa en:
 - la confianza mutua,
 - normas consensuadas eficaces, y
 - las redes de contactos.

Capital social (cont)

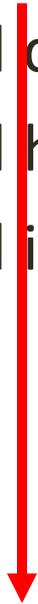
Capital económico

Capital de pertenencias materiales

Capital humano de educación recibida

Capital intelectual de estudios

...



ayudan

Capital social de redes y relaciones

El capital social ayuda la inteligencia estratégica

Ventajas que aporta el capital social a la inteligencia estratégica (Ortoll *et al.*, 2010):

- a) acopio de recursos;
- b) creación de redes de conocimiento;
- c) incremento de la eficiencia al reducir costes en la búsqueda de información (**mejor focalización, menor tiempo, detección de señales débiles, más fiabilidad, más confianza de los analistas...**)



estudio **fesabid** sobre los profesionales de la información

prospectiva

de una **profesión** en
constante **evolución**



Líneas estratégicas de los servicios bibliotecarios en 2026 (Lluís Anglada, 2011)

- Ofrecer un lugar donde estar, de encuentro y de contacto con la cultura (escrita), como una gran tienda –tanto real como online-.
- Comprar y alquilar información "al mayor" en nombre de una sociedad (ciudad, universidad, empresa) para acceder a mucha más información que la que se conseguiría individualmente.
- Guardar (organizar, conservar, preservar) para un uso futuro la información que generamos ahora –nuestra memoria-.

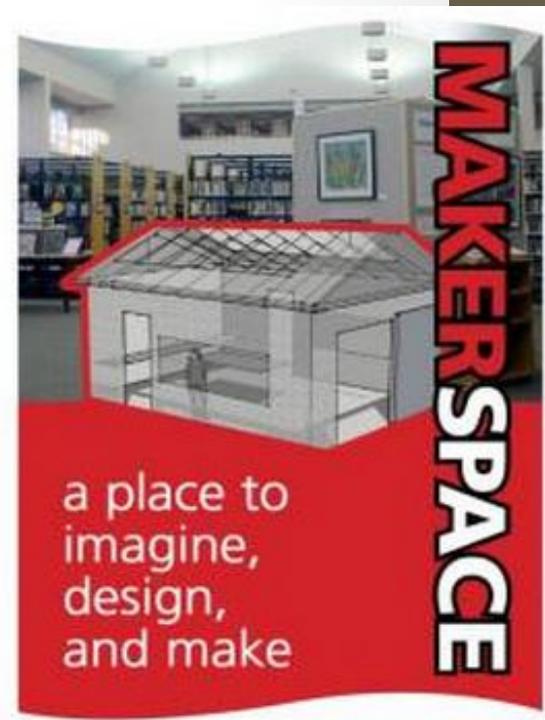
<http://bdig.blogspot.com/2011/10/pero-que-haran-las-bibliotecas-dentro.html>

Depende de cómo evolucione la sociedad:

- lógicamente habrá mucha más información
- pero quizá esté menos socializada (que no se considere propia del estado del bienestar sino un 'problema' de cada uno)

Ayudar a la creación de contenidos

- **Taylor Family Digital Library** – DJ mix, diseño
<http://tfdl.ucalgary.ca/tech>
- **Westport Public Library (CT)** -3D
<http://www.westportlibrary.org/services/maker-space>
- **McMaster University, Lyons New Media Centre (LNMC)** – juegos creativos
<http://library.mcmaster.ca/lyons>
- **Assen Bibliotheek (NL)** - TV studio
<http://www.bibliotheekassen.nl/digibieb/studio-1c>
- **Escondido Public Library (CA)** - historia oral
<http://libraryyou.escondido.org>
- **Openbare Bibliotheek Delft (DOK)** – colaboraciones culturales
<http://www.dok.info>



Biblioteca sólo libros

- **Steve Coffman** (2012) vicepresidente de *Library Systems & Services (LSSI)* y autor del reciente artículo “The decline and fall of the library empire” publicado en *Searcher*:
“No tirar el dinero con otras actividades que ya hace mucha más gente: dedicarnos sólo a los libros (impresos y electrónicos) y todos sus servicios”.
- **Colin Storey** (2009): Adaptarnos pero sin dejar nuestra idiosincrasia, nuestra “marca”.

El lastre del nombre...

6 nov. 2012

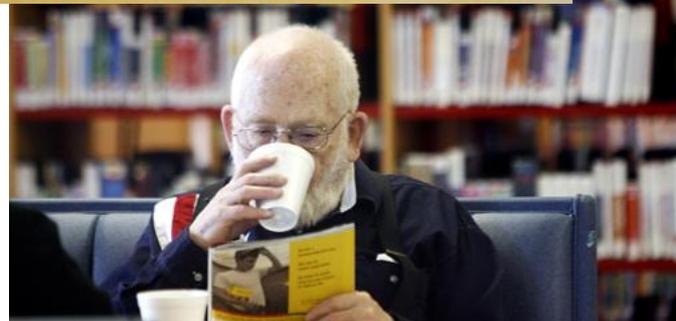
<http://blogs.loc.gov/digitalpreservation/2012/11/good-news-librarian-job-growth-exploding>

Critican al Bureau of Labor Statistics (BLS) que publicó:
“En esta década, el trabajo para bibliotecólogos se incrementará en un 7%, comparado con el 14% que en promedio crecerán las demás ocupaciones”.

Y continúa el BLS:

“Los **Computer and information systems managers**, crecerán un 29%”

Causa: tienen el concepto de bibliotecario anticuado



“Desconexión” de los investigadores

- Los investigadores consultan las bases de datos y bajan sus pdfs desde su despacho
- "En 2013 se espera que el número de visitas online a la biblioteca aumente 71-85%, en detrimento de las visitas personales" (estudio de OCLC, 2012)

→ Los investigadores desconocen las competencias de los bibliotecarios

Éstos deben recuperar el contacto con:

- clases sobre publicación científica,
- gestores de bibliografías
- asesoramiento cómo preparar CVs,
- redacción y presentación de proyectos
- presentaciones ppt, posters, etc.

→ Bibliotecario integrado

Apoyo al OA

- Todavía hay que explicar qué es
- Alimentar los repositorios
- Demostrar sus ventajas

[homepage](#)[about E-LIS](#)[browse](#)[search](#)[help](#)[classification schema](#)[submission guidelines](#)[contact us](#)[Login/Your pages](#)[Create Account](#)

¿Que utilizan nuestros usuarios investigadores hospitalarios? Evaluación de la colección en cuatro bibliotecas hospitalarias basado en el análisis de citas bibliográficas de la producción científica de una especialidad médica

San José Montano, Blanca and Espantaleón Agreda, Manuel and Santiago Puchol, Ana de and Diaz Galcerán, Victoria *¿Que utilizan nuestros usuarios investigadores hospitalarios? Evaluación de la colección en cuatro bibliotecas hospitalarias basado en el análisis de citas bibliográficas de la producción científica de una especialidad médica.*, 2007 . In XII Jornadas Nacionales de Información y Documentación en Ciencias de la Salud, Zaragoza 2007, Zaragoza (Spain), 24-26 October 2007. (Unpublished) [Conference Paper]

Full text available as:



PDF - Requires a PDF viewer such as GSview, Xpdf or Adobe Acrobat Reader

252Kb Language: Spanish

¿Que utilizan nuestros usuarios investigadores hospitalarios? Evaluación de la colección en cuatro bibliotecas hospitalarias basado en el análisis de citas bibliográficas de la producción científica de una especialidad medica What do our use

For this eprint: [\[Past four weeks\]](#) [\[This year\]](#) [\[Last year\]](#) [\[All years\]](#)

Abstract views and document downloads

	Abstracts	Downloads
Views	613	263

Views by country (derived from IP address of query) for all years

Country	Abstracts	Downloads
Spain	127	66
United_States	130	52
Mexico	60	30
? unknown	90	28
Argentina	41	22
Cuba	6	8
Colombia	20	8
Peru	13	7
Germany	3	6
Chile	13	5
Europe	6	5
United States	9	5
Venezuela	18	4
Japan	8	4

Lío terminológico de "curation"

curator = conservador o comisario

encargado de una exposición, tasador, gestor de obras, preservador y administrador de bienes artísticos.

- **Digital curation / data curation**
 - preservación y reutilización, usando normas
- **Content curation / information curation**
 - filtraje, selección, búsqueda

Ejemplos de tipos de datos

- Mediciones para predecir el clima
- Bases de datos de ontologías
- Entornos virtuales para que los humanistas accedan y anoten documentos antiguos
- Respuestas a encuestas
- Imágenes biológicas multidimensionales
- Observaciones astronómicas
- Neuroimágenes con la actividad del cerebro
- Datos resultantes de la infraestructura Grid

Centros de documentación

- Tratar de que se aplane la pirámide jerárquica
- Contribuir a la misión de la organización
- Demostrar la máxima proactividad y avanzar al futuro.
- Integrar gente de diferentes disciplinas, tradiciones, formación y puntos de vista.
- Favorecer la innovación
- Comunicar
- Sana ambición

Servicios bibliotecarios 2026

- Proveer y gestionar espacio
- Adquirir información (80% biblio / 20% usuario)
- Asesorar mejores fuentes
- Conservar, preservar
 - Repositorios, *Data curation*
- Organizar: Catalogar, *Linked data*, Metadatos, Bases de datos
- Arquitectura de la información
- Gestión del conocimiento (KM)

Servicios bibliotecarios 2026

(cont.)

- Elaborar webs, usabilidad
- Servicio de ediciones académicas
- Gestionar / coordinar revistas académicas
- *Community manager*, SEO, SEM
- *Big data*, *data mining* de logs y audiencias
- e-marketing y e-comercio

Servicios bibliotecarios 2026 (cont.)

- Alfin (*information literacy*), e-learning
- Asesoramiento en:
 - redacción (solicitud de proyectos, informes, memorias, artículos, CVs...)
 - presentaciones, posters +[podcasts, vídeos]
 - ofimática (tablas, gráficos...)
 - bdd y gestores bibliográficos
 - trámites e-administración

Servicios bibliotecarios 2026

(cont.)

- Bibliometría
- Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica
- Certificación de calidad y *reporting*

Planificar nuestro futuro: evaluar nuestras posibilidades y elegir

Recursos espacio, tiempo y medios limitados.

Elegir las actividades...

...más útiles para nuestra institución o entorno

...más adecuadas a nuestro know-how actual, de manera que tengamos que aprender la mínima cantidad de métodos y técnicas nuevos.

...que produzcan más resultados con el menor esfuerzo

...que nos diferencien de los demás.

Inteligencia estratégica para bibliotecas



¡Gracias por su atención!

Tomàs Baiget

baiget@gmail.com

<http://elprofesionaldelainformacion.com>