

**1^{as} JORNADAS DEL SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS DE
EUSKADI, Donostia, 16 y 17 de octubre de 2003**

**LECTORES, USUARIOS, CLIENTES: PERSPECTIVA DE UNA NUEVA
BIBLIOTECA PÚBLICA AL SERVICIO DE LOS CIUDADANOS.**
Roser Lozano , Directora de la Biblioteca Pública de Tarragona.

La biblioteca pública ante los ciudadanos del siglo XXI.

Actualmente dos interrogantes se ciernen sobre el futuro a largo plazo de las bibliotecas públicas. Aún a pesar de tener su supervivencia asegurada como servicio público, cabe plantearse ¿Serán realmente necesarias las bibliotecas públicas en el futuro o se pueden ir volviendo progresivamente inútiles y obsoletas para los ciudadanos? Y ¿Qué papel esperan los ciudadanos que tengan las bibliotecas públicas en una sociedad donde la información les llega cada vez más directamente a su domicilio y a su trabajo?

Una biblioteca pública, más allá de su edificio o colecciones existe por y para los ciudadanos que la utilizan y la financian. Sin usuarios que las quieran utilizar no habrá bibliotecas y por tanto, si estamos convencidos de que los usuarios son nuestra razón de ser, la supervivencia de las bibliotecas públicas será proporcional a la capacidad que tengamos para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, con la esperanza puesta en que éstos las continúen utilizando y las continúen considerando útiles.

Y si los usuarios son los que justifican nuestra existencia, no vamos a tener más remedio que aprender a mirar la biblioteca, a diseñar servicios bibliotecarios, a gestionar la colección y a introducir normas con los ojos de los usuarios, además de preguntarnos continuamente qué podemos ofrecer de nuevo para conseguir ganar nuevos y retener a los que ya la conocen.

Y para ello, será imprescindible conocerlos. Y plantearnos desde la óptica de la biblioteca pública ¿Quiénes son nuestros usuarios actuales, qué piensan y qué imagen tienen de su biblioteca, y qué necesitan realmente de ella? Y sobre todo ¿Quiénes son los que aún no se acercan a la biblioteca, qué motivos tienen para rehuirla?- Porque en un país en que el 82% de la población de más de 18 años declara no ir nunca a una biblioteca pública, no se puede dudar que los usuarios sean importantes, pero es mucho más significativo entender lo que ocurre con este inmenso universo de ciudadanos que no se acercan nunca a ella.

Es preciso mirar nuestra realidad con otros ojos, y también a la nueva sociedad que se desarrolla, a nuestra comunidad y a las propias bibliotecas públicas y preguntarse si estas cifras no nos estarán revelando que el modelo de biblioteca pública que hemos desarrollado está actualmente

alejado de las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Y si es así, deberíamos interrogarnos también sobre el porqué de esta situación y plantear de cara al futuro cambios drásticos que permitan de nuevo atraer a los ciudadanos a las bibliotecas públicas y que éstas vuelvan a recobrar su papel fundamental en la sociedad

Sin embargo y a pesar de que cada vez más las bibliotecas públicas aceptan como imprescindibles la renovación y el cambio, cuando nos planteamos encarar el futuro, no dejamos de hacerlo como una continuación de este modelo de biblioteca pública que tenemos actualmente cuando realmente no tiene porque ser así. Las sociedades donde se iniciaron las primeras bibliotecas públicas y la sociedad actual se parecen poco, y exactamente lo mismo ocurre con las necesidades de los ciudadanos. No estamos ante la misma sociedad y los mismos ciudadanos, y por tanto nos hemos de plantear si para una sociedad diferente y con ciudadanos y necesidades diferentes sirve el mismo modelo heredado del pasado o hemos de plantearnos realmente un cambio drástico de cara al futuro.

El modelo básico de biblioteca pública que se desarrolla actualmente es, con muy pocas transformaciones incorporadas, el heredado de los siglos XIX y XX, cuando la *sociedad industrial* que se desarrolló mantuvo una lucha social continuada para hacer la cultura accesible a todo el mundo mediante la enseñanza pública y la lucha contra el analfabetismo. Esta *sociedad industrial* es la que reclamó la aparición y el desarrollo de la biblioteca pública como la institución que mediante el libro y el fomento del hábito de la lectura entre la población podía conseguir el acceso igualitario a la cultura. La aparición de la biblioteca pública no fue otra cosa que una respuesta a una *demandas sociales* del momento.

En nuestro país, el modelo desarrollado ha estado inmerso casi íntegramente en la galaxia impresa, alrededor del libro y de la lectura como actividad de ocio y salvo algunas excepciones, ajeno a las nuevas necesidades de información y de conocimiento de su comunidad. En las últimas décadas el aumento de población que cursa estudios y que no tienen satisfechas sus necesidades de espacio para estudiar, acude en masa a la biblioteca pública buscando material para sus trabajos en algunos casos, pero la mayoría únicamente pretenden encontrar un espacio para estudiar (mesa, silla, luz y silencio). La biblioteca pública atiende a estos *pseudo usuarios* muchas veces con resignación porque realmente no hacen uso de la biblioteca e hipotecan en cambio su futuro, convirtiéndolas exclusivamente en *salas de estudio*.

El mantenimiento de esta situación a lo largo de muchos años ha provocado un alejamiento de la mayoría de los ciudadanos de un servicio público que debería ser considerado esencial y también ha provocado una imagen minusvalorada de la potencialidad de la biblioteca pública para ofrecer nuevos servicios que den respuesta a nuevas necesidades de los ciudadanos. Esta idea ha calado entre los ciudadanos que no hacen explícitas sus nuevas demandas sobre la biblioteca pública, pero también entre los políticos que perciben desde fuera una imagen distorsionada de lo

que es y puede llegar a ser una biblioteca pública excesivamente inmersa en el ocio, y en muchas ocasiones se les aprecia una falta de conciencia, de confianza política en el potencial de la biblioteca pública como factor de transformación hacia la nueva sociedad del conocimiento.

Esta biblioteca pública atendiendo casi exclusivamente usuarios escolares y excesivamente vinculada a la lectura, ocio y diversión tiene dificultades para atraer financiación de los poderes públicos porque existen otras prioridades presupuestarias más básicas. Por ello es imprescindible ampliar el abanico de usuarios que llegan a la biblioteca captando a los *no usuarios*, y diseñando servicios que respondan realmente a necesidades de los ciudadanos, tales como el derecho a la información y al conocimiento, a la alfabetización informacional, a la educación permanente y abundar en la función de integración y de relación social de la biblioteca.

En definitiva se trataría de intentar conseguir que al sistema bibliotecario se le reconociera su potencialidad para la transformación de las estructuras sociales y alzarse como instrumento de cambio para los individuos y para las comunidades, porque otro interrogante que nos deberíamos plantear es el de averiguar en qué medida las bibliotecas públicas actuales están cambiando el estatus social o simplemente están reforzando el estatus vigente.

Normalmente ya nos conformamos con las actuales cifras de utilización de la biblioteca, sin analizar realmente si estamos o no dando servicio a toda la comunidad o únicamente a unos determinados segmentos sociales, que utilizan *endogámicamente* la biblioteca, olvidándonos de una gran parte de nuestra comunidad que permanece ajena a ella.

Este cambio en el modelo actual, es imposible si no conocemos realmente a nuestros usuarios y a nuestros *no usuarios*, si la biblioteca pública no se gira hacia su comunidad y no se interroga sobre quienes son y cuáles son sus necesidades y expectativas. Es preciso preguntarse además sobre sus actitudes hacia los cambios, hacia las nuevas tecnologías, sus hábitos culturales y la imagen que tienen de la biblioteca, porque en definitiva se trata de innovar, de transformar la biblioteca pública en un servicio básico y esencial, pero no de cambiar por cambiar, ni de provocar un recambio artificial de las funciones tradicionales de la biblioteca, si no más bien de entender y de conocer a los ciudadanos a los que hemos de servir para poder adaptar a ellos nuestra oferta de servicios. Ello implica avanzar hacia la transformación de la biblioteca al ritmo de nuestra comunidad constituyéndonos en un motor de cambio y creando nuevos valores para ella.

Del usuario- lector al usuario-cliente.

Usuarios de una biblioteca son realmente todos los que la utilizan y más allá de la tipología clásica descrita en los manuales de biblioteconomía, el concepto es multidimensional, puede definirse desde ópticas muy diferentes y dinámico pues su perfil puede evolucionar con el tiempo. En la biblioteca, la complejidad radica en aceptar y trabajar diariamente con una simultaneidad de escenarios, ya que se continúa atendiendo al público tradicional lector y a

las nuevas tipologías de usuarios surgidas de las sucesivas transformaciones sociales, económicas y culturales de nuestra época.

Así, tradicionalmente la biblioteca pública ha servido y sirve a un público lector fiel que ha utilizado sus servicios a lo largo de una temporada o de toda su vida, identificado con una tarjeta de lector que le permite el préstamo a domicilio. Uno de los objetivos de toda biblioteca pública era captar nuevos lectores, infantiles o adultos. En las estadísticas anuales, el incremento del número de lectores y de préstamos es aún la referencia básica para evaluar el rendimiento de una biblioteca.

Pero esta realidad no es del todo cierta. Los lectores, usuarios inscritos que utilizan el servicio de préstamo, no han sido nunca los únicos usuarios de las bibliotecas públicas. Con esta tipología de usuarios tradicional y reconocida y que cada vez más está más vinculada con la biblioteca como espacio de ocio y de lectura, convive otra variada tipología que utiliza la biblioteca para usos muy diversos, unos propuestos por las bibliotecas, otros por los propios usuarios como es el caso de una buena parte de los estudiantes que acuden y que realmente no son lectores y que no la utilizan excepto como espacio físico.

Lo cierto es que del universo de personas que utilizan diariamente una biblioteca pública, los usuarios con tarjeta de lector que hacen uso del préstamo de libros pueden llegar a ser incluso una minoría del total de personas atendidas en algunas bibliotecas. Los *usuarios no inscritos*, ya sean habituales o esporádicos de la biblioteca se llevan mucho tiempo y dedicación del personal y en ocasiones no dejan huella en la estadística, ni en las cifras sobre el rendimiento final de la biblioteca.

Además, en la biblioteca pública se atienden también a “*otros usuarios*”, aquellos que no existen para el manual de biblioteconomía, ni para las administraciones de las que dependen, pero sí para el personal de la biblioteca que ha de atenderlos cotidianamente y que en muchas ocasiones les consiguen poner en jaque: adolescentes conflictivos, pandillas, usuarios con problemáticas muy diversas... toda una variada gama de personas que acuden también a la biblioteca pública, a utilizarla a su manera. Del lector ideal al público indeseable, todos son realmente usuarios de un servicio público, y como tal se les ha de considerar, pero en ocasiones el personal de la biblioteca ha de solucionar situaciones conflictivas que están lejos de su preparación profesional y las administraciones no suelen tener directrices claras de cómo actuar en estos casos de conflictividad que llenan el día a día de las bibliotecas públicas.

Todos sin embargo, sin excepción, son usuarios de las bibliotecas públicas. Es en los últimos años, coincidiendo con la redefinición del concepto del *estado del bienestar* que se está produciendo en Europa, cuando la biblioteca pública se ha girado hacia todos estos diversos segmentos de usuarios, estudiándoles e interrogándose sobre sus necesidades y expectativas, en un intento de adaptar a ellos sus servicios, colecciones y normas ya que cada vez más la pervivencia de los servicios públicos se vincula a resultados

concretos de su actividad y a la satisfacción de los ciudadanos que los utilizan.

Y para facilitar esta transformación, en la gestión de la biblioteca pública se introducen también conceptos empresariales del mundo privado, lo que se ha venido a llamar *márqueting social*, que son realmente instrumentos y técnicas de gestión que intentan optimizar el resultado final de la biblioteca pública, justificar las inversiones que se efectúan en estos centros y adaptar sus servicios a su entorno, sin que ello implique renunciar a sus objetivos como servicio público en el fomento de valores y como factor de corrección de las desigualdades sociales.

Con esta nueva filosofía de trabajo, los ciudadanos convertidos entonces en *clientes reales o potenciales* de nuestra organización cobran importancia y nunca como hasta ahora nos habíamos volcado en ellos, en conocerlos y en saber de sus necesidades y expectativas y en analizar sus demandas sobre la biblioteca pública. Basándonos en datos objetivos recabados a través de encuestas y de estudios de usuarios podemos evaluar si la biblioteca les atiende satisfactoriamente y podemos planificar estratégicamente nuestros servicios bibliotecarios.

Sin embargo, la mayor parte de los estudios se han llevado a cabo sobre usuarios de la biblioteca y no sobre el conjunto de la comunidad. En ocasiones, generalizar estos resultados y extrapolarlos para mejorar nuestros resultados puede ser vano, pues el mero hecho de que ya conozcan y utilicen la biblioteca introduce un sesgo importante sobre la validez de éstos para aplicarlos a toda la comunidad.

Así pues, ¿Qué ocurre con la población que no utiliza la biblioteca, que en muchas comunidades puede ser una gran proporción de ciudadanos, tal como demuestran los recientes estudios?. Los análisis sobre *no usuarios*, tan escasos en nuestro país son los que pueden darnos realmente la clave para enfocar correctamente nuestra estrategia y nuestros servicios hacia una demanda no conocida ni solicitada explícitamente. Se trata en definitiva de convertir al usuario de la biblioteca y al ciudadano en general en *cliente real o potencial* de nuestra organización y poder enfocar los servicios bibliotecarios hacia una demanda y no basándonos en una oferta de servicios sin tener en cuenta su uso posterior por parte de los ciudadanos tal y como se viene haciendo tradicionalmente.

Pero convertir al ciudadano y al usuario de la biblioteca en cliente, implica por una parte interaccionar continuamente con ellos para conocer la evolución de sus necesidades y por otra parte conseguir hacer llegar información sobre nuestros servicios a todos los ciudadanos, pues en numerosas ocasiones se puede estar necesitando un servicio que existe en la biblioteca, pero el ciudadano no lo utiliza simplemente porque desconoce su existencia. Aquí, la interrelación y la comunicación de la biblioteca con los agentes sociales, culturales, políticos, económicos y con los medios de comunicación son básicas, pues ellos servirán como plataforma y altavoz de la biblioteca. Todos ellos a su vez, pueden llegar a ser usuarios de la

biblioteca pública si les podemos ofrecer aquello que necesitan y por tanto convertirlos en nuestros clientes. El paso siguiente, ya más fácil, será convertirlos de clientes en aliados.

Y convertido ya el usuario en *cliente*, se nos plantean otros nuevos interrogantes: ¿La biblioteca pública debe limitarse a dar aquello que se le demanda, a seguir los valores de sus clientes o puede ir más allá, creando nuevos valores como valor añadido a sus demandas? En definitiva se trata de darse cuenta también de que nuestros servicios bibliotecarios no pueden ser una simple adaptación a unas necesidades identificadas, lo que no significa que éstas no deban conocerse. Porque este modelo de biblioteca pública orientada a la demanda, tiene como es lógico unos límites éticos y morales que derivan de su condición de servicio público, de la misión que la sociedad ha otorgado a la biblioteca pública, de las funciones que le adjudique su organización y por último de nuestro propio proyecto de biblioteca que nos obligará, una vez conocidas las necesidades de nuestra comunidad, a priorizar proyectos y servicios en relación con los recursos disponibles.

Las nuevas necesidades de información y de conocimiento.

En el momento de crear nuevas bibliotecas y nuevos servicios bibliotecarios las necesidades y expectativas de los ciudadanos casi siempre se han presupuesto y han incidido escasamente en su planificación. Casi todas las bibliotecas públicas siguen respondiendo a un modelo tradicional con servicios homogéneos y excesivamente centrados en una *oferta* que después tendrán que promocionarse para ser utilizados por un porcentaje, en muchas ocasiones, mínimo de la comunidad porque no están adaptados a sus necesidades.

Desde la biblioteca se observa que cada vez más llega una tipología de usuario que no es, ni será nunca seguramente lector asiduo y que no desea utilizar la biblioteca como espacio de ocio, sino que llega impulsado por la necesidad de conseguir una información o resolver una problemática que afecta a su vida cotidiana de una manera pertinente y rápida. Son en todo caso usuarios más o menos ocasionales de la biblioteca y necesitan información sobre cuestiones muy heterogéneas: normativas y procedimientos legales, información sobre el mundo laboral, sobre servicios administrativos... las consultas de este tipo son tan variadas como específicas y requieren una información pertinente, actual y perentoria que difícilmente se encuentran en los productos impresos más indicados para la información cultural y genérica; una parte de ellos son usuarios *excluidos* de esta sociedad del conocimiento por no estar al día tecnológicamente o por no tener suficientes conocimientos para desenvolverse en esta sociedad cada vez más informada e informatizada y necesitan en muchas ocasiones del *valor añadido* del profesional bibliotecario para resolver correctamente sus necesidades.

Pero cuando hablamos de atender las necesidades de información de nuestros usuarios, no podemos reducirlo únicamente a estos *usuarios reales*

que ya llegan por sí mismos a la biblioteca, si no que hemos de tener una visión mucho más global sobre nuestra comunidad e identificar los diversos segmentos de población que existen y sus necesidades específicas de información, porque ellos son nuestros *usuarios potenciales*, aquellos que nos servirán para crecer y ampliar el área de influencia de la biblioteca.

Cada comunidad tiene unas características diferenciales y únicamente después de un análisis a fondo podremos identificar los diversos segmentos existentes y sus necesidades informativas. Una segunda fase será el análisis de la situación del *mercado local* y saber detectar qué servicios y que productos ya existen para la satisfacción de estas necesidades y cuales deberíamos crear desde la biblioteca. Finalmente, se necesitará priorizar dependiendo de los recursos asignados.

Por ejemplo, en una comunidad local determinada normalmente encontraremos los siguientes segmentos de población que serán los *usuarios reales o potenciales* de la biblioteca:

Los ciudadanos en general, que necesitan básicamente información útil y necesaria para su vida cotidiana, (información comercial, de horarios, de transportes); información administrativa (dónde realizar una reclamación, información sobre los servicios públicos de las diferentes administraciones...); información sobre actividades culturales y de ocio; sobre estudios a realizar, ofertas laborales y bolsas de trabajo; información turística...etc.

Las empresas que necesitan información económica actualizada para desarrollar su actividad, información fiscal y legislativa, sobre recursos humanos, convenios colectivos, acceso a bases de datos, oportunidades de negocios...

Otro segmento importante a atender son las *asociaciones e instituciones* de la ciudad, cuyas demandas de información se concentran en la necesidad de obtener información para su desarrollo como institución (subvenciones, resolución de trámites administrativos, financiación pública, programas de voluntariado...). Además la biblioteca pública puede convertirse en su centro de *información y documentación* y dar apoyo a su actividad cultural y asociativa. En este sentido, la biblioteca pública tendrá que generar productos propios tales como guías informativas, dossiers de prensa, webs temáticas, guías virtuales...prestando apoyo a la vida cultural y asociativa de la ciudad.

Los centros de estudios locales solicitan información especializada y pertinente en relación con su actividad objeto de estudio, información para su desarrollo como entidad y al igual que las otras instituciones de la ciudad pueden necesitar el apoyo de la biblioteca como *centro de información y documentación* en su actividad de estudio e investigación. Con estos centros, la biblioteca puede llegar a crear convenios de colaboración muy ventajosos para ambas partes

Los centros escolares solicitan a la biblioteca información y orientación como apoyo a su actividad educativa, orientación técnica para organizar las bibliotecas escolares, colaboración en programas de formación de usuarios y establecer relaciones con la biblioteca escolar para la prestación de servicios conjuntos.

Para los partidos políticos y sindicatos es básico estar permanentemente bien informados sobre la opinión pública en relación con su discurso político y sindical y tener información pertinente sobre población, territorio y sobre el entorno más inmediato.

Los medios de comunicación locales, necesitan información retrospectiva sobre el territorio y sobre los acontecimientos más importantes para elaborar artículos de investigación. También necesitan la información de actualidad organizada sistemáticamente y acceder a la elaborada por los otros medios informativos locales o de ámbito más general.

El Ayuntamiento o la organización de la cual depende la biblioteca es uno de los usuarios más desconocidos. Existen pocos estudios sobre sus necesidades informativas. Cotidianamente necesita información para poder decidir correctamente y asegurarse una gestión eficiente y de calidad. Para la biblioteca pública es importante conocer estas necesidades para poder implementar sistemas de información internos que faciliten al Ayuntamiento su tarea de planificar, programar acciones, comunicarse y relacionarse con otras instituciones y entidades

Los nuevos usuarios multiculturales. En los últimos años, el proceso de globalización económico, social y cultural que se está produciendo a nivel mundial está produciendo la irrupción en nuestras bibliotecas de una nueva tipología de usuarios hasta hace poco desconocida: los inmigrantes. Casi repentinamente, sobre todo en bibliotecas de determinados barrios, el ambiente cotidiano de la biblioteca cambia, los usos que se le da también, porque las necesidades y las costumbres de estos ciudadanos son completamente diferentes y poco a poco nos hemos de plantear de cara al futuro que la biblioteca será cada vez menos un lugar idílico y silencioso de lectura, que será cada vez más diferente, pero que a pesar de que será una institución menos tranquila quizás pueda ser más útil socialmente si podemos adaptarnos y cambiar nuestra mentalidad al ritmo que evoluciona esta sociedad y transformarnos en un espacio de acogimiento y de recepción de estos nuevos ciudadanos que llegan.

Ante esta creciente multiculturalidad de la sociedad, la biblioteca pública debe constituirse en una puerta abierta de su comunidad hacia los sectores de inmigrantes y de nuevos ciudadanos que llegan, ayudándoles y orientándoles en su integración proporcionándoles servicios e información específica. Ante el problema de la dificultad de contar con personal multilingüe capaz de atender a esta nueva diversidad de usuarios, la biblioteca puede montar una red asesora entre los diferentes sectores de inmigrantes ya establecidos que además permita traducir en las diferentes lenguas todas las guías y los impresos de información y elaborar información

que les sea realmente útil para su integración a su llegada a nuestra comunidad.

Por otra parte, la biblioteca debe dotarse de fondos multiculturales para estos usuarios en sus propias lenguas y a su vez de materiales didácticos para el aprendizaje de la lengua nativa de la comunidad, convirtiéndose en un espacio de recursos interculturales. Además se tendrán que elaborar programas de *alfabetización informacional* específicos, y programar actividades de animación para dar a conocer su cultura. Se tendrá que trabajar en

colaboración con los diferentes colectivos y asociaciones de inmigrantes, ONG y asistentes sociales y en ocasiones se tendrá que ir a la búsqueda de estos nuevos ciudadanos en guarderías, escuelas y asociaciones de inmigrantes.

Este nuevo papel de la biblioteca pública de acogimiento a estos nuevos usuarios requiere un compromiso especial por parte del personal de la biblioteca y este nuevo rol puesto a la práctica nos implicará en muchas ocasiones un cambio en los procedimientos y en las normas que se tendrán que reelaborar y reinterpretar con mente abierta y tolerante para facilitar que toda persona recién llegada a nuestra comunidad tenga su lugar y su punto de apoyo en la biblioteca pública, independientemente de su situación administrativa.

Finalmente, también hemos de aspirar a convertir en usuarios de la biblioteca pública y por lo tanto hemos de identificar y de ser sensibles a sus necesidades a los ciudadanos que viven en este nuestro tercer mundo de marginación, pobreza y aislamiento, a esos ciudadanos que normalmente no existen para ningún proyecto de la biblioteca: ancianos, minorías, los menos pudientes económicamente, discapacitados, enfermos...y todas aquellas personas que van quedando aparcadas. Las bibliotecas públicas deben ser para ellos espacios privilegiados de integración y de sociabilización.

Los usuarios virtuales.

Un nuevo segmento en auge para las bibliotecas públicas son los *usuarios virtuales*. Las bibliotecas públicas están transformando su recelo inicial a Internet por una nueva tendencia de expansión de servicios y de informaciones dirigidos a los nuevos ciudadanos virtuales, convirtiéndose en *bibliotecas públicas virtuales* a las que los usuarios acceden sin distancias ni horarios.

Los usuarios de estos servicios virtuales pueden ser *usuarios globales (no territoriales)*, que realizan consultas puntuales o periódicas muy específicas centradas sobre todo en información local, consultas sobre ejemplares de difícil localización y en los servicios especializados que oferta la biblioteca. Por otra parte, hemos de considerar a los *usuarios locales (territoriales)*, que son todos aquellos que además pueden ser también usuarios de la biblioteca pública tradicional. La web de la biblioteca y los servicios virtuales permiten a éstos utilizar la biblioteca a distancia y las veinticuatro horas del día y a la

biblioteca le permitirá mantener con ellos una relación fluida y comunicarse eficazmente.

La oferta de servicios virtuales para atender las demandas de estos nuevos usuarios puede ser muy variada y dependerá no únicamente de las necesidades detectadas y no cubiertas si no también de los recursos disponibles. Y tendrán que huir de la estandarización y de la repetición. Además, la planificación y puesta en marcha de servicios virtuales implicará asumir el cambio y la transformación de éstos a medida que varíen las necesidades de los usuarios y la tecnología.

La biblioteca pública, como servicio público que es, se ha de considerar un instrumento eficaz para disminuir las desigualdades sociales. Si únicamente nos centramos en desarrollar servicios innovadores tecnológicamente, podremos estar dando respuesta a unas necesidades específicas, pero también estaremos dejando marginados a una buena parte de la sociedad que no dispone de las habilidades, conocimientos y del poder adquisitivo para estar al día en esta nueva sociedad cada vez más informada e informatizada.

Nos hemos de plantear si la creación de estos nuevos servicios sobre todo los que implican una base tecnológica no provocan de hecho nuevas desigualdades sociales. Para evitarlo, hemos de introducir desde la biblioteca factores de corrección que nos obligaran a crear programas específicos para que la *alfabetización informacional* sea un derecho consolidado para determinados perfiles de ciudadanos que progresivamente se van quedando marginados y les tendremos que dar a conocer los nuevos servicios con la colaboración de los servicios sociales de la comunidad, con centros escolares, con las ONG...etc.

La biblioteca pública, centro de información y de conocimiento

Para dar respuesta a estas nuevas necesidades de información detectadas, la biblioteca pública puede implementar *Servicios de Información a la Comunidad* para ofrecer específicamente toda la información que necesita el ciudadano en su vida cotidiana, en su relación con las administraciones y también aquella necesaria para ejercitarse sus derechos y deberes.

De hecho estos servicios tendrán que crearse a iniciativa de las propias bibliotecas porque estas nuevas necesidades de información que van surgiendo no se convierten en demanda explícita sobre ella pues se presupone de antemano que no es el lugar adecuado donde satisfacerlas y así, a medida que estas necesidades han ido surgiendo se han creado servicios y productos de información al margen de las bibliotecas públicas (*Centros de atención al ciudadano, Puntos de información juvenil, Puntos de información cultural, información turística, oficinas del consumidor, teléfonos de información*, obviando el *valor añadido* que desde las bibliotecas públicas se puede ofrecer al ciudadano: contar con profesionales de la información, horario amplio y la infraestructura adecuada, entre otras ventajas).

La situación ideal es que en la biblioteca pública se pudieran integrar todos estos conglomerados de servicios de información destinados a su comunidad , pero normalmente la realidad que nos encontramos es otra, ya que debido a la tardía entrada de la biblioteca pública en el campo de la información, ya existen en el mercado local de la información numerosos agentes (productores y consumidores de información) que han creado sus propios servicios y productos: Ayuntamientos y otras administraciones, Cámaras de Comercio e Industria, sindicatos y partidos políticos, empresas, entidades y asociaciones, centros educativos, medios de comunicación locales, otras unidades de información...etc.

En estos casos la estrategia de la biblioteca pública ha de ser la de no repetir servicios y se ha de orientar en primer lugar a crear un *Servicio de información comunitaria* enfocado hacia la colaboración para poder mejorar los servicios y productos ya existentes y en constituirse paulatinamente en el *centro de información y documentación* que da soporte a las actividades y acontecimientos ciudadanos, ofertando servicios y productos con el sello de la calidad y la innovación. Esta colaboración ayuda sin duda en la mejor integración de la biblioteca en su comunidad y es un paso importante para llegar a ser el soporte cultural e informativo básico de la comunidad y para convertirse en un agente activo del desarrollo social y económico.

Y no debemos conformarnos con ofrecer el acceso a la información, porque en esta nueva sociedad de la información y del conocimiento fuertemente condicionada por los avances tecnológicos también ha cambiado lo que la gente necesita: aprender a navegar por la nueva información a fin de obtener el mismo conocimiento que anteriormente recibía del mundo impreso. Y ello comporta para la biblioteca desarrollar una nueva función que no es únicamente el de permitir el acceso a la información si no también la de enseñar a las personas como obtener el máximo valor de la ingente información que circula y a tener criterios para seleccionar y usar la información a la que se accede.

Se trata de convertirnos en *formadores en acceso a la información*, para facilitar a los ciudadanos convertir en conocimiento, es decir en información útil y práctica para el ciudadano y para la mejora de su calidad de vida, toda la información que actualmente ya circula por diversos medios. Se trata en definitiva de pasar de ser un *centro de información* a ser un *centro de conocimiento* para nuestra comunidad.

La biblioteca publica ha de dar el salto desde la clásica *formación de usuarios* a plantearse programas globales de *alfabetización informacional* para conseguir que los usuarios tengan los medios y el conocimiento necesario para usar las tecnologías de la información y la propia información a la que se accede en su propio beneficio.

Así, el concepto tradicional de *formación de usuarios* en la biblioteca pública se ha de reconvertir para dar paso a una función mucho más amplia , una función de *alfabetización tecnológica* ya que la biblioteca pública ha de garantizar la posibilidad de utilizar nuevos medios, tales como Internet, para

acceder a la información y también en una nueva función de *alfabetización informacional (information literacy)* posibilitando que el usuario disponga de unas habilidades y competencias que le permita recopilar, organizar y evaluar la información y formarse opiniones válidas basadas en los resultados. Es decir, traducir la ingente información a la que se accede en conocimiento.

Así, ante una nueva forma de desigualdad social, producto de una nueva sociedad, la biblioteca pública tiene otra vez la oportunidad para volver a ser la institución clave si sabe responder a tiempo y atender esta nueva demanda social, perfilarse como un centro de información, formación y conocimiento al servicio del ciudadano y de su comunidad, situándose siempre al lado de los más desfavorecidos socialmente para disminuir la incipiente *brecha digital*.

Atraer y retener clientes : servicios bibliotecarios, café y pastas.

Si los usuarios son los que justifican nuestra existencia nos tendremos que plantear qué podemos ofrecer nosotros para conseguir ganar nuevos usuarios y para que el porcentaje de población que vive de espaldas a la biblioteca sea mínimo, además de saber retener a los que ya la utilizan cotidianamente.

La única forma será volviendo a mirar la biblioteca con los ojos de los ciudadanos, redefiniendo sus funciones y creando nuevos servicios o remodelando los existentes a partir del conocimiento de las necesidades y expectativas que detectemos en nuestra comunidad. Y ello implicará profesionalizar nuestra gestión y *planificar estratégicamente* cualquier cambio y creación de nuevos servicios bibliotecarios. Y también nos obligará a mantener un proyecto de biblioteca basado en un plan de gestión a medio y largo plazo dirigido a definir objetivos, planes de actuación y prioridades. Para ello hemos de trabajar optimizando recursos, asumiendo el cambio permanente, introduciendo el proceso de la mejora continua de calidad en nuestros servicios y trabajar con perspectiva de futuro "*piensa en futuro, actúa en presente*".

La biblioteca pública, ha de ser por encima de todo un servicio próximo al ciudadano y ha de conseguir asociar a los ciudadanos en su toma de decisiones. El bibliotecario debe obtener información sobre la población, su organización, sus características sociales y económicas, sobre sus necesidades de información y cultura y sobre la imagen que tienen de la biblioteca pública. Además, la biblioteca pública no puede vivir aislada de los demás agentes culturales, sociales y económicos de la comunidad, con los que se han de establecer puentes de colaboración y cooperación.

Pero no siempre la creación de nuevos servicios para atender las nuevas necesidades detectadas es suficiente para atraer y retener a los usuarios y convertirlos en clientes. Y si nos proponemos *fidelizar* clientes tendremos que trabajar además para satisfacer sus expectativas, impulsar un cambio en el modelo de biblioteca a partir de sus propias valoraciones que implicará transformaciones profundas en la normativa existente, en el tipo de colecciones que tenemos en la biblioteca y su organización , en la

confortabilidad de las instalaciones, los horarios de apertura y sobre todo en la interrelación del usuario con el personal de la biblioteca. En definitiva se tendrá que plantear una transformación global de la filosofía de trabajo en un centro.

Porque lo queramos o no, lo cierto es que se ha de lograr que el ciudadano vea útil a la biblioteca para satisfacer sus necesidades de información y de cultura, pero además ésta ha de saber seducirle y atraerle y para ello ha de convertirse en un servicio público de calidad y ofreciendo además de buenos servicios, todo lo demás que también aprecian los ciudadanos, especialmente los que no utilizan la biblioteca, que recordemos, suelen ser la inmensa mayoría.

En ningún caso nos hemos de conformar con la visión positiva y conformista de la minoría de usuarios que utiliza la biblioteca ni con las estadísticas de uso habitual. La normativa, los materiales que se ofrecen, el mobiliario, el trato del personal... todos son factores que tienden a contribuir a la selección de un público determinado, y ante las cifras tan minoritarias de utilización de las bibliotecas que tenemos en este país hemos de continuar planteándonos más interrogantes: ¿Conocemos realmente lo que esperan los ciudadanos de nuestra biblioteca pública? ¿Tenemos una biblioteca pública adaptada a sus necesidades y expectativas para que el público que llega a la biblioteca se encuentre cómodo? En definitiva, hemos de ser muy conscientes de que la biblioteca selecciona y aparta un público determinado de sus instalaciones y no únicamente en función de su oferta si no también por la manera de proponerla. Plantear atraer y retener usuarios implica identificar aquello que deberíamos crear de nuevo pero también aquello que no ofrecemos correctamente y que les impide llegar o no utilizar asiduamente la biblioteca.

Las expectativas de los ciudadanos sobre las bibliotecas han variado mucho, al ritmo de transformación de la sociedad, incluso lo que se espera de los servicios tradicionales como el préstamo a domicilio y la consulta en sala. A partir de las encuestas a usuarios sabemos que éstos cada vez más desean y exigen encontrar en las bibliotecas las últimas novedades literarias al mismo tiempo que las librerías, desean también un servicio de préstamo ágil, sin trabas burocráticas ni trámites, autosuficiente, flexible en cuanto al período de préstamo y consideran como un valor añadido las informaciones y la orientación que le pueda ofrecer el bibliotecario.

Los ciudadanos reclaman también a su biblioteca que esté en la cúspide de la innovación tecnológica, que sea un aparador para las nuevas tecnologías y que permita que el sector de ciudadanos más rezagados en conocerlas e incorporarlas a su vida cotidiana, las pueda utilizar.

Desean además sentirse cómodos en el edificio y con el mobiliario y valoran también a la biblioteca pública como un espacio para la relación social y lejos del tradicional e imponente silencio.

Las bibliotecas públicas que deseen expandirse y no quedar obsoletas han de saber innovar y ofrecer nuevos servicios bibliotecarios, pero además se

han de esforzar en crear un espacio donde se pueda intercambiar u obtener información en una atmósfera sociable y convertir la biblioteca en un lugar tentador y acogedor que invite a permanecer en el lugar.

En los países donde Internet está más introducido en los domicilios, y la afluencia de personas a la biblioteca ha empezado a disminuir sensiblemente o simplemente la utilizan únicamente como biblioteca de préstamo, las nuevas propuestas para captar a nuevos usuarios que utilicen y justifiquen el mantenimiento del edificio pasan por reconstruir alrededor del libro la sociabilidad perdida y transformar la biblioteca en lugares donde la gente pueda volver a reunirse al estilo de los salones literarios que existían en el siglo XVIII. Confortables sofás, café, pastas y mascotas en las bibliotecas, parecen ser los nuevos símbolos de esta nueva filosofía de biblioteca pública.

Y como siempre ocurre con las innovaciones, alrededor de esta nueva filosofía surgen posturas contrapuestas entre los profesionales: Para unos, este grado de sofisticación en la pugna por atraer nuevos ciudadanos a la biblioteca es admitir el fracaso de una institución centenaria ante la facilidad actual del ciudadano en acceder directamente a la información y pone de manifiesto la poca capacidad de respuesta de la biblioteca pública que no crea nuevos servicios competitivos; para éstos, estas sofisticaciones desvirtúan realmente la función social de la biblioteca pública y en todo caso servirán únicamente para justificar la pervivencia de un edificio y de unos salarios, pero poco más.

Para otros sin embargo, esta nueva filosofía de biblioteca pública es un paso más en su trayectoria de adaptación a los cambios. Estamos ante una sociedad que ofrece y valora cada vez más la comodidad, el confort, el consumismo, la flexibilidad de normas, la calidad de los servicios y la atención personalizada, y la biblioteca pública se ve obligada también a incorporar estos valores, a romper viejas barreras y aproximarse a una cierta visión comercial de la biblioteca. Las reticencias de algunos bibliotecarios hacia estas nuevas formas las interpretan porque éstos siempre vieron su profesión alejada de la vertiente comercial y del consumismo y por la aprehensión existente en ciertas bibliotecas a los cambios. La biblioteca pública, proclaman, ha de saber transformar la visita a su edificio en una experiencia social y reclaman poder incorporar sin complejos una visión comercial de los servicios y de las bibliotecas.

De todas formas, el conseguir atraer ciudadanos a las bibliotecas y retener usuarios no subsana el problema más endémico: la falta de confianza de una gran parte de políticos y de las administraciones en el papel de las bibliotecas como institución clave en la sociedad de la información y del conocimiento; y así, iniciar una mejora de servicios y de prestaciones y lograr una avalancha de ciudadanos hacia la biblioteca no siempre vendrá aparejado de un aumento de los presupuestos, sobre todo si desde las administraciones se tienen otras prioridades más básicas y una imagen de la biblioteca excesivamente vinculada al ocio y no tanto a derechos básicos. Si esto llega a ocurrir, si los usuarios y la circulación de los servicios aumenta y los presupuestos y la dotación de personal no lo hace a un ritmo similar, se

puede llegar a un *estrangulamiento* de los servicios y posteriormente a una caída en picado de la calidad de éstos.

Por ello es muy importante la implicación y la complicidad de las administraciones en estas estrategias de atracción de usuarios e insistir desde la biblioteca pública en dar a conocer a su administración esas otras funciones ignoradas hasta ahora y defender el papel básico de la biblioteca pública en cuanto al acceso a la información y el conocimiento, la alfabetización informacional, formación permanente, corrección de desigualdades sociales i de integración, defensa de la lengua y culturas autóctonas y como motor de cambio en su comunidad.

El servicio al usuario: del determinismo tecnológico al capital intelectual.

Hasta hace poco, los puntos fuertes de las bibliotecas públicas en cuanto a innovación y atracción de usuarios iban aparejados en cierta manera a la introducción de tecnologías en la biblioteca: incorporación masiva de ordenadores, servicios virtuales y de acceso a Internet, acceso a bases de datos... las bibliotecas modernas, eficientes, tenían que tener una base tecnológica sólida. Esta visión, completamente acertada ya que una biblioteca obsoleta difícilmente puede ser atractiva para los ciudadanos, refleja sobre todo el punto de vista estrictamente profesional, tecnocrático, muy consciente del peligro del desfase de la biblioteca pública ante las innovaciones tecnológicas.

A partir de que la biblioteca pública se gira hacia sus usuarios e intenta redefinir la biblioteca a través de sus ojos, de su percepción, es cuando nos damos cuenta de que los ordenadores y la tecnología no son realmente tan importantes para los usuarios, o al menos no tanto como pensábamos. Los estudios de usuarios demuestran cómo éstos valoran por delante de la tecnología contar con unos materiales diversificados, actualizados y en buen estado, adaptados a sus necesidades y que estén disponibles cuando los necesitan. Valoran también la comodidad del edificio y del mobiliario, las actividades de fomento de la lectura y cursos de alfabetización informacional . Pero sobre todo desean competencia profesional en dar respuesta a sus necesidades concretas porque los usuarios no son una masa amorfa y homogénea, si no personas con necesidades individualizadas que necesitan una información específica adaptada a su perfil concreto y aprecian el diálogo y la cordialidad en el trato personal y la flexibilidad en la aplicación de las normas ya que habitualmente están redactadas pensando en un *lector ideal*, que existe, pero que no es el reflejo de la mayoría de usuarios que utilizan la biblioteca y que necesitan cierta flexibilidad para sentirse cómodos.

Últimamente las bibliotecas se están deshaciendo de sus rígidas normativas y están introduciendo las *cartas de servicio* como documentos de compromiso y como presentación de esta nueva filosofía de trabajo.

De hecho estos tres últimos puntos: competencia profesional, trato personal y flexibilidad son los que realmente confieren una filosofía de trabajo con identidad propia a la biblioteca y los que configuran definitivamente la imagen que ésta dará entre sus ciudadanos. Y estos tres últimos puntos, se ponen en juego en el momento en que el usuario entra en contacto con el bibliotecario o con el personal que le atiende.

El personal que presta funciones de atención al público, es pues el factor clave de la biblioteca y no únicamente porque asegure un buen trato y una buena competencia profesional, si no porque en esta interacción con el público se fomenta la retroalimentación del servicio a través de las sugerencias, de las exigencias y de la detección de puntos críticos por parte de los propios usuarios. En las bibliotecas públicas se necesita cada vez más aplicación de un *organigrama invertido*, donde los puestos de trabajo más valorados laboralmente sean los que interactúen con el usuario y también es preciso diseñar fórmulas que fomenten esta interacción para permitir al ciudadano, al usuario participar en el diseño de los servicios y de las normativas: foros de discusión electrónica sobre la biblioteca, asociaciones de amigos, formularios de sugerencias en la web o buzones de sugerencias en la biblioteca...etc.

Los usuarios cada vez son más exigentes, pero si conseguimos *fidelizarlos* como clientes, éstos se convierten en los defensores más acérrimos de las bibliotecas, porque no hemos de olvidar que el reconocimiento de la biblioteca por parte de los ciudadanos únicamente será posible después de cambiar la imagen y después de convertirse en útil para ellos.

Actualmente, las organizaciones valoran cada vez más al personal como el *capital intelectual* de la empresa, el recurso más importante al que se ha de saber implicar en la gestión y la biblioteca pública es de hecho una organización de servicios de información. El determinismo tecnológico de hace unos años ha cambiado, ahora sabemos que la pieza clave no es tanto la tecnología, si no el *capital intelectual*, las personas que trabajan en la biblioteca y que han de tener ciertas habilidades y competencias, además de los conocimientos técnicos que ya se presuponen. Las actitudes y aptitudes del personal hacia los usuarios son en definitiva el valor añadido que hará que muchos de estos usuarios se *fidelicen* y se conviertan en clientes asiduos y defensores de las bibliotecas..

Y ello nos plantea nuevos interrogantes: ¿Contamos en las bibliotecas públicas con el personal, bibliotecario y no bibliotecario adecuado? ¿Son actualmente las bibliotecas públicas lugares de trabajo suficientemente atractivos como para retener a las personas idóneas?. Porque para atender bien a los usuarios, las personas que trabajan en la biblioteca han de estar bien atendidos a su vez, han de poder trabajar disfrutando y por tanto han de estar cuidados y emocionalmente satisfechos con sus trabajos, lo que actualmente no siempre es así.

Y finalmente, retomando los interrogantes planteados al principio de la ponencia, posiblemente no pueda haber más conclusión que aquella que

insista en que el futuro de las bibliotecas públicas estará razonablemente vinculado a su utilización por parte de los ciudadanos y a la capacidad que se tenga desde ellas para satisfacer adecuadamente sus necesidades y expectativas, para conseguir, en definitiva, que los ciudadanos las continúen visitando y considerando útiles de alguna manera y quizás no de la forma tradicional que hasta ahora estamos acostumbrados.

Y si ello es así, si realmente el futuro de las bibliotecas públicas depende de que los usuarios las continúen utilizando, sin lugar a dudas este futuro dependerá en gran medida de que consigamos que en las bibliotecas públicas trabajen las personas adecuadas.