

# Modelo de gestión enfocado en el usuario del Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica Argentina



María Soledad Lago

Universidad Católica Argentina. Sistema de Bibliotecas, Argentina / soledad\_lago@uca.edu.ar |  
<https://orcid.org/0000-0003-4492-0549>

## Resumen

En los últimos años, las bibliotecas universitarias han tenido que discernir y definir un nuevo rol que toma en cuenta tanto su función social como su integración en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Este reto supone asumir que las bibliotecas deben ser un entorno inspirador para estudiantes, profesores e investigadores, con el fin de mejorar sus experiencias de aprendizaje. Se expone el modelo de gestión del Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Se describen los cambios introducidos sobre la base de los resultados de la evaluación de las bibliotecas, así como las metodologías aplicadas para transformar su modelo de gestión en uno centrado en el usuario. Al compartir esta experiencia se pretende contribuir a la reflexión sobre los nuevos roles y funciones del bibliotecario, los posibles modelos de gestión y a concientizar sobre la importancia del cambio cultural organizacional que debe afrontar la comunidad bibliotecaria.

## User-focused management model of the Library System of the Pontificia Universidad Católica Argentina

### Abstract

In recent years, university libraries have had to discern and define a new role that considers both their social function and their integration into the teaching and learning process. This challenge means assuming that libraries must be an inspiring environment for students, teachers and researchers to enhance their learning experiences. This paper presents the management model of the Library System of the Pontificia Universidad Católica Argentina. It develops the changes introduced based on the results of the library's evaluation and the methodologies applied to transform it into a user-centered management model. Sharing this experience aims to contribute to the reflection on librarians' new roles and functions, the possible management models, and to raise awareness of the importance of the organisational cultural change that the library community must face.

### Palabras clave

Bibliotecas académicas  
Cambio cultural organizacional  
Modelo de gestión  
Experiencia del usuario  
Innovación

### Keywords

Academic libraries  
Organizational cultural change  
Management Model  
User experience  
Innovation

Artículo recibido: 18-08-2024. Aceptado: 16-12-2024.

## Contextos y tendencias<sup>1</sup>

1. El artículo es una versión de la ponencia publicada en noviembre (Lago, 2024)

En la última década, las tendencias en la educación superior han interpelado el rol de las bibliotecas universitarias. Los cambios significativos en las universidades, como la incorporación creciente de carreras virtuales a distancia, las tecnologías emergentes, la transformación digital y nuevos tópicos de estudio, han impactado en la manera de estudiar, enseñar y aprender.

La identificación de estos cambios en la educación desde la dinámica de la Pontificia Universidad Católica Argentina nos llevó a analizar la situación en el ámbito nacional e internacional y, a su vez, nos permitió comprender mejor los requerimientos de la comunidad académica. Este análisis se basó principalmente en un relevamiento de las tendencias en la educación superior y cómo estas impactan en las bibliotecas académicas, tomando como referencia diferentes reportes internacionales publicados en los últimos años.

Dos de esos informes fueron *Horizon Report* de EDUCAUSE (2020) y *Top trends in academic libraries* de ACRL Research Planning and Review Committee (2020) que identifican las tendencias en la educación a partir del análisis de los proyectos y desafíos de las universidades líderes del mundo. Asimismo, estos informes interpretan esas tendencias en relación con las tecnologías y las bibliotecas. Por ello, se vuelven herramientas fundamentales para planificar los próximos objetivos estratégicos de esas instituciones.

Entre los cambios asociados a la educación superior, se destacan los nuevos hábitos de estudio y las preferencias de consumo de información, el crecimiento del estudio en el entorno virtual y el uso de la tecnología en el proceso de enseñanza. Estos cambios han favorecido que los estudiantes gestionen su propio aprendizaje, convirtiéndolo en un proceso intencional en el que se vuelven más autónomos y protagonistas. Dichos enfoques han promovido que los estudiantes asuman un papel activo en la gestión de su aprendizaje, transformándolo en un esfuerzo consciente y dirigido, generalmente fuera del aula, donde buscan de manera activa la adquisición de nuevos conocimientos o habilidades (Madden, 1999).

Por otra parte, estos informes revelaron tendencias respecto al diseño de los espacios de aprendizaje, el uso de recursos educativos abiertos, la incorporación de enfoques multidisciplinares en la enseñanza, una creciente adopción de la cultura de la innovación, la medición de los procesos de aprendizaje y un incremento de alianzas estratégicas, entre otras. Incluso, ya en el año 2018, en el *Horizon Report* de EDUCAUSE (2018) aparecían como tendencias la transformación digital, la aplicación de *machine learning* (ML) y la incorporación de inteligencia artificial (IA) en la enseñanza.

Simultáneamente, en el contexto bibliotecario, los cambios en el mercado de las publicaciones académicas, el crecimiento significativo del acceso abierto al conocimiento y la aparición de nuevos modelos y formatos de adquisición llevaron a las bibliotecas a redefinir el concepto de colección y su acceso, lo cual afectó en cómo se usan o consultan. De forma significativa, las bibliotecas académicas han sufrido una baja en el uso de colecciones físicas (Cloonan, 2022) y, en muchos casos, en el presupuesto para desarrollarlas, lo que genera un impacto en la capacidad de adquisición y actualización de sus contenidos. A la vez, alineada con estas tendencias, aparece la incorporación de herramientas analíticas para evaluar los recursos de información y para mejorar la calidad de los servicios de las bibliotecas.

En este escenario, además, los bibliotecarios enfrentan nuevos desafíos y oportunidades, como la gestión de la investigación, en la cual la biblioteca colabora y es clave para la producción científica de las universidades o en el apoyo a la docencia,

ya que los bibliotecarios potencian a los profesores en el desarrollo de sus habilidades pedagógicas. Estos cambios impulsan a la revisión y redefinición de sus funciones y competencias en este ecosistema dinámico en el que la biblioteca se transforma en protagonista como entorno de aprendizaje.

Ahora bien, estas tendencias están acompañadas de un nuevo enfoque en la organización y gestión de las bibliotecas, donde el usuario se ubica en el centro. Esto lleva a que las bibliotecas se replanteen sus espacios como espacios de creación y aprendizaje, actualicen los criterios para la gestión de colecciones híbridas y evalúen la posibilidad de incorporar nuevas metodologías para su organización.

A su vez, ponen en evidencia que las bibliotecas deben promover la gestión del cambio en sus equipos e impulsar la incorporación de habilidades para favorecer un liderazgo que logre insertarlas en el desarrollo académico de sus comunidades.

## **Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica Argentina (SIBUCA)**

En 2004 las bibliotecas centrales de las sedes del interior del país (Rosario, Mendoza y Paraná) y las ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Biblioteca Central, Biblioteca de Teología y Biblioteca de Derecho Canónico) iniciaron un proceso de integración para conformar el Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica Argentina (SIBUCA). Asumieron una única misión y adoptaron políticas bibliotecarias comunes y estándares internacionales para su gestión, unificaron los criterios de trabajo y centralizaron el acceso a sus colecciones en el catálogo en línea. La Biblioteca Central de Buenos Aires aceptó la dirección de esta integración, promoviendo la normalización de los procesos y la automatización de las actividades bibliotecarias de cada una de las bibliotecas.

Percibiendo los cambios en la educación superior, se evaluó a todas las bibliotecas para identificar las tendencias en el uso de la información en nuestra comunidad universitaria. Esta etapa comenzó en 2014 con la aplicación de la encuesta a los usuarios LibQUAL (Martín y Lago, 2024) y la optimización del proceso de recolección de datos estadísticos, lo que lo volvió más exhaustivo tanto en el relevamiento del uso de las bibliotecas como en la actividad generada por los procesos internos. Se estableció, además, la política de aplicar la metodología LibQUAL cada tres años, por lo que este estudio se repitió en 2018 y 2022.

El desarrollo de este proceso permitió conocer la opinión de los usuarios sobre la calidad de los servicios y definir nuevas estrategias de gestión. Al mismo tiempo, se realizó un relevamiento bibliográfico para estudiar e identificar tendencias en la organización y estructura funcional de las bibliotecas académicas del mundo.

Este análisis sistemático dio lugar a una revisión exhaustiva de los puestos de trabajo y los servicios bibliotecarios. El enfoque comenzó con la necesidad de recoger y evaluar los datos sobre las actividades, tareas y responsabilidades del personal. Como muchas otras bibliotecas en los últimos años, la provisión de recursos y servicios digitales se convirtió en el foco de nuestra universidad. Por tal motivo, se incorporaron tareas asociadas al entorno virtual, pero sin abandonar un porcentaje importante de tiempo en actividades relacionadas con materiales impresos prioritarios para la biblioteca.

Se introdujeron gradualmente cambios en la gestión de las áreas de trabajo. Se crearon equipos para implementar nuevas actividades o proyectos a corto plazo, como es el

caso del Grupo Aportes para la Innovación, conformado por representantes de todas las áreas con el fin de estudiar casos de éxito en bibliotecas universitarias y analizar la viabilidad de aplicarlos en nuestras bibliotecas.

Los resultados fueron excelentes, no solo por los beneficios en la implementación de nuevos servicios o herramientas tecnológicas, sino también en el clima laboral que favoreció a mejorar las dinámicas grupales y la comunicación entre los equipos. Esta modalidad también ayudó a identificar habilidades y conocimientos del personal para asignarles nuevas tareas y definir un plan de capacitación para potenciar el desarrollo de las personas y las actividades.

Se incorporó a un especialista en innovación basada en las personas y el equipo se focalizó en su adaptación a las nuevas tecnologías de la información recientemente incorporadas en nuestras bibliotecas, potenciando sus habilidades, competencias y conocimientos.

Se trabajó en la identificación de oportunidades claves para que nuestras bibliotecas contribuyan a los objetivos académicos y estratégicos de la universidad. Este tramo se basó en la definición de una nueva visión y de propósitos que nos dieran los lineamientos para el desarrollo del plan estratégico, pero también para forjar nuestra identidad como sistema de bibliotecas. Por lo que acordamos ser un sistema de bibliotecas que:

- » Mejore la experiencia integral del aprendizaje.
- » Promueva el aprendizaje colaborativo y el encuentro.
- » Innove ofreciendo espacios dinámicos y flexibles que inspiren y favorezcan a la creatividad.
- » Preserve el patrimonio intelectual.
- » Favorezca el trabajo multidisciplinar.
- » Sea accesible desde cualquier lugar y esté conectado con otras bibliotecas del mundo.

Asumimos el desafío de transformarnos en un entorno de aprendizaje inspirador para estudiantes, profesores e investigadores con el objetivo de impactar tanto en el plano de las bibliotecas como en el académico.

En el plano biblioteca, nos propusimos lograr mayor uso de los recursos de información, de los espacios y de las herramientas para integrar los contenidos electrónicos en el Entorno Virtual de Aprendizaje. A su vez, mejorar la comunicación y el *feedback* de los usuarios con la biblioteca.

En el plano académico, el reto definido ha sido colaborar en el rendimiento de los estudiantes, en la *performance* de los profesores en su rol pedagógico y potenciar la visibilidad de la producción académica de los investigadores.

Para consolidar el marco funcional de SIBUCA y asegurar los lineamientos acogidos, se acordó la creación de una estructura de funcionamiento que facilitara la transformación en todas las dimensiones, pero que, a su vez, consagrara un instrumento para la gestión y acelerara la implementación de los cambios poniendo el foco en las personas y la innovación desde la biblioteca.

## Modelo de gestión enfocado en la experiencia del usuario

Contemplando este impulso, SIBUCA diseñó su modelo de gestión teniendo presente desde su gestación el concepto experiencia del usuario (UX) que refiere a las emociones, experiencias y comportamientos de los usuarios cuando utilizan un servicio o producto.

Esta noción, que surge y se aplica en otros campos, tiene un gran auge en nuestra disciplina, ya que nos ofrece herramientas cruciales para la fidelización de los servicios de las bibliotecas con sus comunidades. La norma ISO (2010) define “UX como las percepciones y respuestas de las personas, resultantes del uso o anticipación de uso de un producto, sistema o servicio”. En la entrevista de Ashley Karr (2015) a Skot Carruth (profesional y especialista en UX) dice: “Creo que una forma unificada para definir *User Experience* es una perspectiva, una lente a través del cual puede verse un producto, servicio u organización. Es la lente a través de la cual los usuarios ven”.

Concretamente, los métodos UX nos permiten comprender y mejorar las experiencias que viven nuestros usuarios en el entorno físico y virtual brindando, además, información más profunda sobre sus deseos. Un punto esencial es descubrir las necesidades que ellos mismos desconocen.

En la actualidad, tanto el UX como el *design thinking*, se consideran métodos fundamentales para asegurar la perspectiva del usuario en el desarrollo de la biblioteca. En este sentido, los equipos de nuestras bibliotecas enfocaron su atención en identificar cambios en los hábitos de nuestros usuarios. Desvelaron una significativa baja en el uso de los libros impresos y en los servicios.

Esta situación llevó a incorporar diferentes metodologías para investigar y estudiar de una manera más acabada los comportamientos de nuestra comunidad. Como se mencionó anteriormente, en la primera etapa, se aplicó la metodología LibQUAL con el objetivo de tener un primer diagnóstico y, también, para conocer el grado de satisfacción y la calidad de la biblioteca desde la perspectiva de los usuarios respecto a tres dimensiones: los servicios, el espacio y las colecciones Gráfico 1 (Informe final Resultados Evaluación de la Calidad de las Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica Argentina. 2014. Universidad de Granada. SECABA Lab).

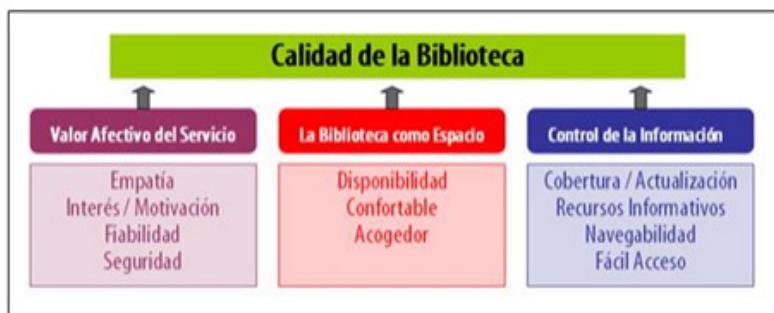


Gráfico 1. Medición LibQUAL de la calidad de la biblioteca

Fuente: Secaba Lab (2014)

Los resultados de este estudio evidenciaron que los servicios y las colecciones no daban respuesta a las nuevas demandas de información y que los espacios físicos eran inadecuados para las nuevas formas de aprender y estudiar. Otra información significativa que arrojó el estudio fue que, aunque la colección se calificó con bajo puntaje, a la vez los datos indicaron que no era la dimensión más deseada. Los espacios y los servicios tuvieron la valoración más alta en cuanto a sus expectativas.

Por lo tanto, se concluyó que el *staff* de las bibliotecas debía modificar su modo de trabajo y que era fundamental repensar y diseñar un nuevo modelo de organización centrado en las necesidades y deseos de los usuarios.

**Gráfico 2.** Hoja de ruta para la transformación de las Bibliotecas UCA

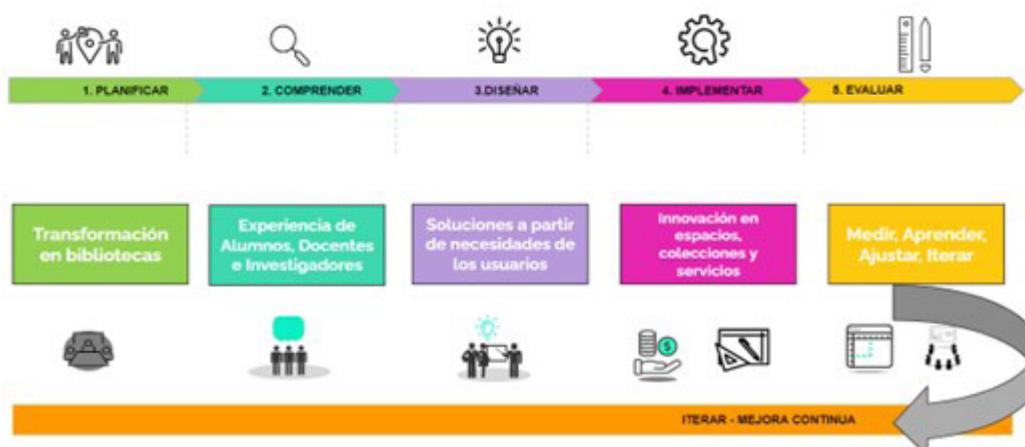


Fuente: Elaboración propia

A partir de 2019, todas las funciones se centraron en el usuario y se diseñaron para ofrecer una experiencia óptima mediante servicios estratégicos que contribuyeran directamente al aprendizaje, la enseñanza y los resultados de la investigación.

Los equipos comenzaron a trabajar por objetivos e incorporaron diferentes metodologías ágiles para desarrollar sus tareas y actividades; por ejemplo, el *design thinking* (Gráfico 3). Tim Brown, CEO y presidente de la mítica compañía de diseño de IDEO, describe el *design thinking* como la innovación que se alimenta de la observación directa de lo que la gente quiere y necesita en sus vidas y lo que le gusta o disgusta de cómo se hacen los productos o servicio. El *design thinking* es un método de resolución de problemas con un enfoque creativo, práctico, intencional y repetible, que estimula soluciones innovadoras y da respuesta a las necesidades reales de los usuarios, mejorando el resultado obtenido y, como consecuencia, su experiencia en relación con el servicio.

**Gráfico 3.** Modelo *design thinking* para la transformación de las Bibliotecas UCA



Fuente: Elaboración propia

Como se describe en el Gráfico 3, el primer paso es la planificación, seguida de la investigación de las experiencias y los requerimientos de nuestros usuarios para diseñar las soluciones. La cuarta etapa es la implementación que introduce la innovación en los espacios, servicios y colecciones. Y, por último, la evaluación, aplicando indicadores de medición, ajustando e iterando para conseguir una mejora continua.

El objetivo fue llevar adelante el cambio cultural organizacional de las Bibliotecas UCA para transformarlas en un espacio que promueva la inspiración, la creatividad y potencie las habilidades de los usuarios a través del intercambio de conocimiento. En el Gráfico 4, se muestra cada etapa con sus propias herramientas.

Gráfico 4. Etapas design thinking



Fuente: Elaboración propia

Estas metodologías nos permitieron entender mejor los deseos de nuestros usuarios y responder más rápidamente a problemas o requerimientos de la comunidad. Se usaron diferentes métodos para la investigación e indagación de necesidades, como observación, entrevistas, *workshop* cocreativos, etc. El proceso de implementación de este modelo nos aportó herramientas para construir y desarrollar equipos de trabajo más sólidos y dúctiles enfocados a la innovación y el cambio.

Por su parte, como se visualiza en el Gráfico 5, el modelo de gestión se basa en tres ejes ubicados en las líneas verticales: agilidad, innovación y cambio cultural. Y, en las horizontales, las líneas estratégicas con sus objetivos. Como apoyo para la evaluación e iteración, se encuentran tanto los indicadores y métricas para medir los resultados como las metodologías para asegurar la gestión del cambio y la innovación. Debajo como sustento y, sin lugar a duda lo más importante, el *staff* de la biblioteca integrado por un equipo multidisciplinar que incorpora e integra nuevos perfiles.

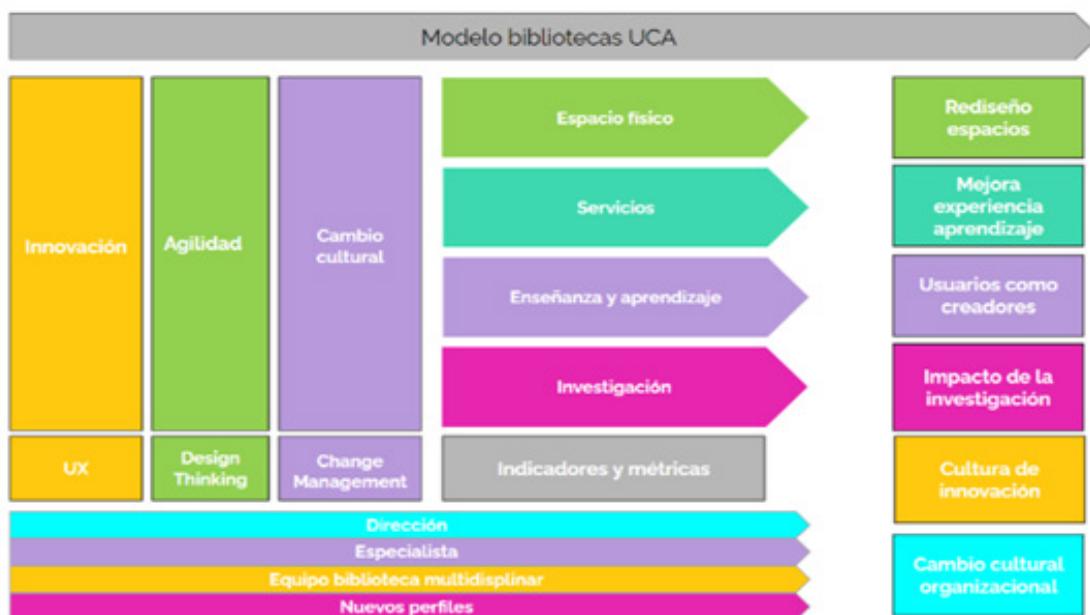


Gráfico 5. Modelo de gestión de las Bibliotecas UCA

Fuente: Elaboración propia

Los ejes verticales otorgan a la gestión las herramientas necesarias para que los equipos puedan desarrollar sus objetivos y actividades. El eje Agilidad nos aporta la metodología de *design thinking* para llevar adelante el modelo de biblioteca centrada en la mejora de la experiencia de usuario. Este eje sustenta cinco objetivos que se retroalimentan y dependen entre sí para el avance integral del nuevo modelo de biblioteca:

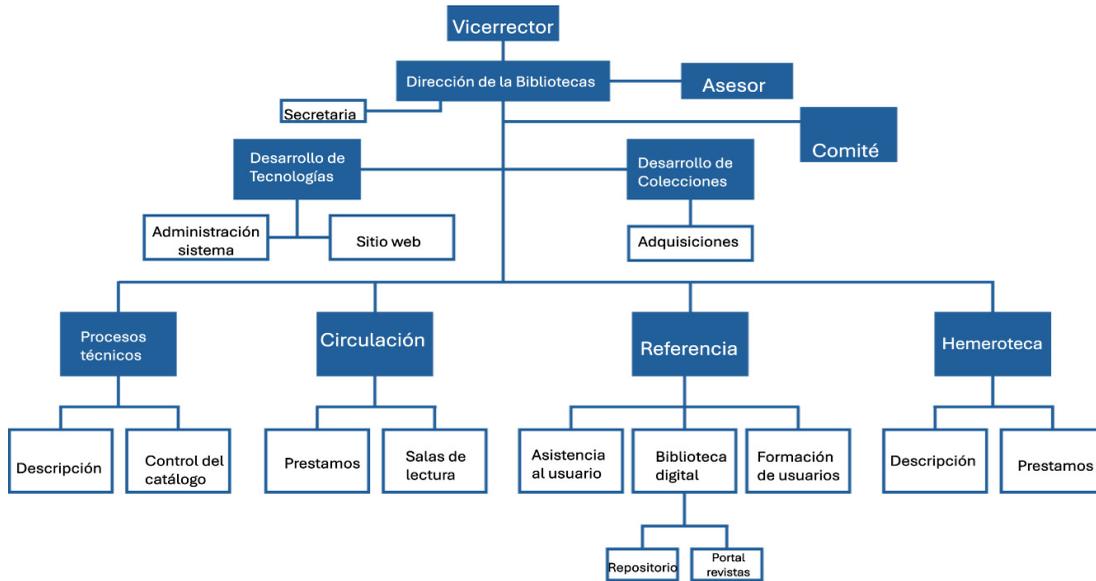
- » Transformar el espacio físico de la biblioteca.
- » Brindar servicios simples, amigables y eficientes.
- » Profundizar la integración de la biblioteca en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- » Generar un plan de comunicación centrado en el usuario.
- » Documentar el proceso, generar artículos y publicaciones sobre aprendizajes de la implementación.

El eje Innovación se enfoca en la creación de espacios de encuentro y de creatividad donde estudiantes, docentes e investigadores puedan potenciar sus desafíos académicos utilizando los recursos bibliográficos y los espacios de la biblioteca. Involucra cambios en el espacio físico y virtual como así también el desarrollo de un plan de actividades y comunicación para propagar la cultura de innovación. A modo de ejemplo de cómo ha impactado el uso de estas metodologías en nuestras bibliotecas, más adelante incluimos nuestra experiencia en la transformación de los espacios de la Biblioteca Central de Buenos Aires.

El eje Cambio cultural promueve la gestión del cambio en el equipo de la biblioteca, en línea con la visión de cambio organizacional de la universidad, y busca que sirva de multiplicador en la integración de la universidad con sus facultades y equipos. Involucra el diseño y desarrollo de una estrategia medible de actividades para impulsar el cambio organizacional.

Como apoyo al cambio organizacional, se estableció un nuevo modelo de estructura de organización de las bibliotecas y se actualizaron las áreas funcionales, sus objetivos y alcance. Es decir, evolucionamos de un modelo tradicional (Gráfico 6), vertical y basado en procesos, a uno circular, centrado en las personas y en función de las necesidades de los usuarios (Gráfico 7).

**Gráfico 6.** Modelo de organización tradicional



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el Gráfico 7, el organigrama tiene en el corazón al usuario y está organizado por funciones y equipos enfocados en los resultados académicos de la comunidad. Para el diseño de este modelo se tomó de referencia el organigrama de Western University Libraries (Western Libraries Teams, 2017).

**Gráfico 7.** Modelo de organización centrada en el usuario



Fuente: Elaboración propia

Brevemente, se describen a continuación cómo están conformadas las áreas funcionales, sus objetivos y algunos de sus alcances.

El área *Experiencia del usuario* se organiza en dos equipos: *Experiencia del usuario* y *Servicios al usuario*. El trabajo de estos dos equipos está altamente interrelacionado y es sinérgico. El equipo *Experiencia del usuario* se centra en promover el uso de los espacios, relevar, evaluar las necesidades e implementar mejoras y acciones que fidelizan la vinculación con la comunidad. Es importante destacar lo valioso de haber incorporado en el *staff* los perfiles Bibliotecario *UX* y el Bibliotecario de investigación *UX* para llevar adelante las dinámicas de este grupo. El equipo *Servicios al usuario* es responsable de brindar servicios presenciales y virtuales de calidad. Los servicios virtuales incluyen, entre otros, la asistencia por chat en tiempo real. En esta área, se integra el *Servicio de préstamos interbibliotecarios* que se alinea con los servicios de localización y entrega de documentos.

El área *Gestión de contenidos, descubrimiento y acceso* se compone de tres equipos: *Adquisiciones, Gestión de contenido, Descubrimiento y acceso*. Los integrantes de estos equipos trabajan en colaboración para garantizar la provisión de los contenidos, independientemente del formato y en alineación con las prioridades académicas. Su función principal es asegurar que los usuarios experimenten el descubrimiento de las colecciones sin problemas mediante la selección, la gestión y el acceso a contenidos académicos. Los tres equipos revisan y ajustan continuamente la forma en que se adquiere, hace accesible y gestiona el contenido para satisfacer las necesidades cambiantes de los usuarios.

El área *Enseñanza y aprendizaje* promueve y diseña planes estratégicos de capacitación para asegurar que los usuarios alcancen su máximo potencial con conocimiento y competencias digitales e informacionales.

Esta área se integra y colabora a lo largo del ciclo curricular con las facultades, los departamentos y docentes para ofrecer experiencias de aprendizaje combinadas (*e-learning*, presenciales y personalizadas). El equipo *Enseñanza y aprendizaje* da apoyo en la creación de las bibliografías para las cátedras y contribuye en el desempeño pedagógico de los docentes. Es importante mencionar la integración de herramientas tecnológicas para asegurar la presencia de los servicios de la biblioteca en el entorno virtual de aprendizaje (Leganto) y de plataformas que promueven la integridad académica (Turnitin). Leganto permite dentro del aula virtual dar acceso a los contenidos de la biblioteca y hacer un seguimiento de lectura por parte de los alumnos. La plataforma Turnitin integrada en las herramientas de redacción académica, controla el porcentaje de similitud de textos producidos por los estudiantes. También hay que destacar la importancia de haber incorporado en el equipo los perfiles de bibliotecario integrado, que se vincula y colabora con el desarrollo de los profesores y bibliotecario docente con competencias y habilidades pedagógicas. Ambos que cooperan en la definición de objetivos estratégicos para los planes de desarrollo de los docentes con el Vicerrectorado Académico.

El área *Apoyo a la investigación y comunicación científica* colabora con investigadores a lo largo del proceso de investigación en la creación, gestión y divulgación de la investigación. A su vez, potencia la comunicación científica y académica, asesorando en temas como derechos de autor, ciencia abierta; promueve buenas prácticas en el manejo de datos de investigación y asesora sobre el uso de las métricas de investigación para evaluar el impacto y visibilidad de la producción científica de la universidad. Gestiona todas las plataformas para la publicación en acceso abierto y coordina los objetivos y actividades con el Vicerrectorado de Investigación de la Universidad.

El área *Colecciones especiales y archivos* está comprometida con la preservación y conservación de los fondos antiguo, raro o únicos y de los archivos. Se compone, además, por un sector de *Exhibiciones* para la divulgación y visibilidad de estos fondos.

En el anillo contenedor, *Tecnologías e innovación* asegura que las tecnologías usadas en las bibliotecas y los sistemas del campus se integren y sean funcionales para facilitar los servicios y se alineen mejor con las necesidades de nuestros usuarios. El equipo *Innovación* revisa de manera sistemática las tendencias y tecnologías en el ámbito de las bibliotecas universitarias y evalúa su posible implementación.

*Análisis y plan estratégico* da apoyo a la Dirección en la planificación, evaluación y análisis de datos estadísticos, elabora indicadores y coordina proyectos. Provee información para la toma de decisiones y para la evaluación de proyectos. Colabora en el diseño y desarrollo del plan estratégico de la biblioteca, su articulación con el plan estratégico de la universidad y asegura su implementación.

El sector *Administración* colabora en las tareas administrativas de cada área funcional y da soporte logístico para asegurar el buen funcionamiento y uso de las instalaciones. Está en contacto con los servicios operativos y administrativos de la universidad para mejorar la coordinación de las actividades de apoyo.

Y el *Liderazgo*, responsabilidad de la Dirección, promueve y potencia a cada una de las personas que integran los equipos. A través de un liderazgo participativo, facilita el desarrollo de las bibliotecas y permite a todos ser parte de la toma de decisiones. Su principal rol es ser la guía que consolida el compromiso de nuestra misión y da soporte para lograr los objetivos. Integra al Sistema de Bibliotecas a través de redes de colaboración y alianzas estratégicas en la comunidad académica nacional e internacional.

Tiene relevancia en el funcionamiento de nuestras bibliotecas el modelo de integración en la gestión. La creación de un modelo de *Servicio integrado centrado en el usuario* en el Sistema de Bibliotecas permite ofrecer un conjunto común de servicios y una experiencia de usuario común en todo el Sistema. También asegura a nuestras bibliotecas conservar la flexibilidad necesaria para reflejar los requisitos de servicios locales y aumentar la capacidad para hacerlo mediante la ampliación del grupo de personal calificado de todo el Sistema.

Por lo tanto, este modelo que integra por área a todos los equipos de SIBUCA potencia nuestra capacidad para gestionar al personal profesional y su experiencia para brindar servicios más robustos y extender nuestro impacto en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación.

Como miembros del Sistema de Bibliotecas, reforzamos nuestra identificación como un “sistema” con una misión y un conjunto común de valores y objetivos establecidos en colaboración, lo cual nos permitió crear una organización más receptiva, eficiente y personalmente satisfactoria. Este compromiso conceptual con una visión común es tan importante como las reorganizaciones concretas que se han detallado.

Como el Gráfico 8 lo indica, recientemente reajustamos nuestro modelo en una estructura aún más flexible y dinámica, basada en el funcionamiento de equipos multidisciplinares de todas las bibliotecas del sistema, organizados por objetivos y proyectos a partir de las necesidades de los usuarios. Por esto, es completamente circular con un diseño que permite al *staff* moverse dentro de la organización. A su vez, facilita la incorporación de profesionales de otras

disciplinas para potenciar los equipos hacia la innovación y trazar un programa de capacitaciones en diferentes metodologías para desarrollar liderazgos que promocionen y promuevan a las personas.

**Gráfico 8.** Evolución del modelo de organización centrada en el usuario



Fuente: Elaboración propia

El diseño de este modelo es abierto y dispuesto para la evolución, con una estructura que le permitirá adaptarse a los próximos entornos educativos.

## Transformación y creación de espacios de aprendizaje de la Biblioteca Central de Buenos Aires

Históricamente, las bibliotecas académicas han definido sus espacios adjudicando el mayor protagonismo a las colecciones físicas, pero a partir del siglo XXI adoptaron un enfoque utilitario en el diseño de sus edificios, centrándose en las necesidades de las personas. De esta manera, actualmente los espacios de las bibliotecas se diseñan con la finalidad de apoyar el aprendizaje social y fomentando la coconstrucción del conocimiento fuera del aula.

Por lo tanto, el diseño requiere un plan que incluya las necesidades de los usuarios más allá de la estética, los requerimientos operativos del personal y las colecciones. En consecuencia, al considerar a la comunidad y su participación en los procesos de planificación y diseño, la posibilidad de obtener un resultado positivo se incrementa

notablemente. Los métodos de evaluación que ayudan a formarse una idea de lo que se precisa varían ampliamente, desde el estudio a gran escala con instrumentos, como LibQUAL, a técnicas menos formales de observación.

La transformación de los espacios de nuestra biblioteca tuvo la intención de favorecer el aprendizaje y la integración de la comunidad. Se tomaron de referencia las cualidades definidas para el diseño de espacios en *IFLA Library Building Guidelines: Developments & Reflections* (IFLA, 2007), específicamente de la sección de edificios y equipamientos. Esta documentación nos aportó formación, puntos de vista y reflexiones sobre la planificación de bibliotecas.

Se estableció que un buen espacio para el aprendizaje debía ser funcional, atractivo, adaptable y accesible. A su vez, flexible, cuyo uso se pueda cambiar fácilmente; acogedor que estimule la creatividad; variado que ofrezca entornos y soportes para el aprendizaje; interactivo y bien organizado que fomente el contacto entre usuarios y servicios; eficaz y económico en costos de funcionamiento; adecuado para incluir tecnología con prestaciones flexibles para las personas y que impacte para captar la mente y el espíritu.

Aunque hay una extensa bibliografía sobre planificación de los espacios en las bibliotecas, es importante recorrer una etapa de *benchmarking* para examinar la experiencia de otros y entender mejor el entorno donde posiblemente se mueven y relacionan nuestros usuarios. Luego, es esencial validar directamente con ellos cómo utilizan los espacios y qué elementos harían de las salas un lugar ideal.

A continuación, se presenta el mecanismo que desarrollamos para conocer las necesidades y cocrear con ellos la transformación.

Gráfico 9. Ruta de la transformación

## Roadmap



Fuente: Elaboración propia

Como se ilustra en el Gráfico 9, en la fase de investigación para diseñar soluciones y mejoras, nuestros equipos aplicaron diferentes métodos y utilizaron variadas herramientas basadas en la empatía y la curiosidad. Observamos y registramos los hábitos de aprendizaje de los usuarios, organizamos *workshop* cocreativos, hicimos registros fotográficos, realizamos encuestas en las salas de lectura, entrevistas, etc. El objetivo fue identificar lo que ellos hacen o lo que quieren hacer y no pueden. Se

dispusieron rotafolios con preguntas como: ¿qué se puede mejorar en este espacio?, ¿qué no te gusta de este espacio?, ¿te beneficiaría estudiar en mesas individuales?, ¿te beneficiaría estudiar en salas para grupos?, entre otras.

En diferentes momentos del día, se tomaron fotografías en espacios estratégicos para registrar las actividades que realizaban. Se hicieron reuniones con usuarios extremos, miembros de la comunidad de edades, roles y diversas disciplinas. Se organizaron grupos de discusión, cafés, pequeñas reuniones, *focus groups* y talleres para cocrear y representar sus necesidades y deseos. Todas estas actividades se realizaron en diferentes momentos y muchas a la vez.

Ilustración 1. Mapa ideas



Ilustración 2. Workshop cocreativo con alumnos

El análisis de los resultados evidenció que los actuales comportamientos de los usuarios están asociados a las destrezas digitales y los cambios en los soportes y formatos de la información, las tecnologías, la socialización y el esparcimiento.



En general, las bibliotecas académicas se organizan por tipo de usuario. A partir de esta investigación, comprendimos que debíamos organizar los espacios en función de cómo las personas quieren aprender.

**Ilustración 3.** Workshop cocreativo con docentes e investigadores



Sobre la base de los resultados, se conceptualizaron todos los hallazgos con el fin de convertirlos en *insights*. Se organizaron y clasificaron en tablas teniendo en cuenta lo que se debía mantener y lo que se debía cambiar. El *insight* “Ordenar el espacio físico por tipo de usos y no por rol en la universidad maximiza la experiencia de los usuarios y favorece la integración” se escogió para ser transferido al proyecto de intervención.

Seguidamente, se trabajaron las siguientes fases de la metodología, como es la ideación, prototipado e implementación. Es importante mencionar que en estas etapas la labor realizada por el equipo de arquitectos de la universidad fue crucial, ya que además de concretar los trabajos de remodelación, fusionaron la propuesta arquitectónica y la escenificación de los espacios con la elección del mobiliario y su disposición. Entre los cambios introducidos, destacan la integración de una amplia variedad de mesas, sillas y sillones, espacios *fitness* con bicicletas fijas, sector de cafetería, sala y espacios SUM con equipamiento tecnológico, pizarras y paredes pizarrón, pizarras electrónicas y televisores, entre otros (<https://biblioteca.uca.edu.ar/espacios.html>).

Los testeos a partir de las entrevistas sobre la satisfacción arrojaron resultados excelentes de aceptación y confort. Los usuarios se apropiaron del lugar, cambiando y adaptando los espacios de acuerdo con sus intereses y actividades.

De modo que la presentación de esta experiencia busca ser un aporte para las bibliotecas académicas a través de la evolución de las bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA).

## Reflexiones finales

Uno de los puntos de partida para consolidar la transformación de las bibliotecas académicas es entender a la biblioteca como el espacio del campus donde los estudiantes tienen la responsabilidad y el control de su aprendizaje. Esto significa que deben transformar sus espacios en espacios de aprendizaje donde la biblioteca forme parte del proceso de enseñanza. Para lograrlo, es fundamental que el personal de la biblioteca se implique en la misión de la universidad.

En este sentido, es esencial considerar al usuario no solo desde su tarea de aprender sino también como creador, y esto supone la definición de un nuevo concepto de usuario. La tendencia del aprendizaje a partir de la experimentación y no a través del consumo de contenido transforma a las bibliotecas en entornos que priorizarán la creación por encima del estudio y la reflexión. La tecnología jugará un papel clave y, de hecho, ya encontramos en las bibliotecas laboratorios para la creación que incluyen artefactos multimedia, realidad virtual, impresoras 3D u otros. Un claro ejemplo es la Biblioteca Central Oodi de Helsinki, Finlandia.

Por su lado, Andy Priestner en su obra *User Experience in Libraries: Yearbook 2024* afirma que los bibliotecarios dedican el 70 % de su tiempo a hablar de los usuarios, pero solo el 30 % restante a hablar con ellos o involucrarlos en sus procesos de mejora o de diseño. Esta situación, además de afectar relación, conduce el esfuerzo de las bibliotecas a inversiones innecesarias o desarticuladas con las necesidades de sus comunidades. Es una realidad que debe revertirse si se quiere lograr una gestión enfocada en las personas que dé respuesta a sus requerimientos, resuelva sus problemas y asegure las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje.

Por otra parte, para las bibliotecas hoy es crucial representar su organización y servicios valorando las diferentes formas de aprender y planificar estrategias que les permitan afianzar la cultura de la innovación en sus equipos. En consecuencia, será imprescindible que incorporen metodologías como el *learning by doing* para acelerar la modernización de las dinámicas de trabajo. Esto solo sucederá si los líderes asumen la responsabilidad de la gestión del cambio de la biblioteca.

El fortalecimiento de las habilidades de los equipos orientadas al cambio cultural se tornará clave para afrontar estos nuevos desafíos y oportunidades. Entender cuáles son los perfiles indispensables para consolidar los planes de renovación será el nuevo reto con el que deberá comprometerse la formación bibliotecaria para que las bibliotecas empaticen y conecten con usuarios y entre sus equipos. De manera que necesitamos bibliotecarios que sepan escuchar activamente a las personas sin prejuicios y que puedan desarrollar la curiosidad y el interés para indagar, averiguar, avanzar en lo que ellos necesitan o desean.

Por último, potenciar el cambio desde la biblioteca como agente de innovación en la experiencia de aprendizaje en la universidad consolidará su rol en la educación superior.

## Referencias bibliográficas

- » ACRL Research Planning and Review Committee. 2020. *2020 Top Trends in Academic Libraries: a Review of the Trends and Issues Affecting Academic Libraries in Higher Education*. <<https://doi.org/10.5860/crln.81.6.270>>
- » Cloonan, Patrick. 2022. IUP to pull unused books from shelves at libraries. En *Indiana Gazette*. <[https://www.indianagazette.com/news/iup-to-pull-unused-books-from-shelves-at-libraries/article\\_bd834a15-5172-5135-b100-a9b028fdebfd.html](https://www.indianagazette.com/news/iup-to-pull-unused-books-from-shelves-at-libraries/article_bd834a15-5172-5135-b100-a9b028fdebfd.html)> [Consulta: 2 diciembre 2024].
- » EDUCAUSE. 2018. *Horizon Report: Higher Education Edition*. <<https://library.educause.edu/~media/files/library/2018/8/2018horizonreport.pdf>> [Consulta: 15 julio 2024].
- » EDUCAUSE. 2020. *Horizon Report: Teaching and Learning Edition*. <[https://library.educause.edu/~media/files/library/2020/3/2020\\_horizon\\_report\\_pdf.pdf](https://library.educause.edu/~media/files/library/2020/3/2020_horizon_report_pdf.pdf)> [Consulta: 15 julio 2024].
- » IFLA. 2007. *Library Building Guidelines: Developments & Reflections*. Múnich: K. G. Saur.
- » Lago, Soledad. 2024. Quality assessment of Pontificia Universidad Católica Argentina libraries based on UX management model. En *Library Assessment Conference. Concurrent Session 5. Paper Session 9: Assessment Tools*. (6-9 noviembre 2024: Portland, OR). Trabajos presentados <<https://www.libraryassessment.org/wp-content/uploads/2024/10/Lago-Quality-Assessment-of-Pontificia.pdf>> [Consulta: 18 diciembre 2024].
- » Madden, Lori. 1999. Intentional and incidental learning. En Chambers, J. A., ed. *Selected papers from the 10th International Conference on College Teaching and Learning*. Jacksonville: Florida Community College. p. 109-116.
- » Martín, Sandra Gisela y María Soledad Lago. 2024. Gestión consorciada de LibQUAL en las bibliotecas de la Red BUCOC, Argentina. En *Revista Española de Documentación Científica*. Vol. 47, no. 4, e405. <<https://doi.org/10.3989/redc.2024.4.1640>>
- » Priestner, Andy, ed. 2024. *User Experience in Libraries: Yearbook 2024*. Inglaterra: UXlibs.
- » Secaba Lab. 2014. *Informe final. Resultados evaluación de la calidad de las Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica Argentina*.
- » Western Libraries Teams. 2017. *Organizational Renewal Initiative. Organizational Model and Structure*. <<https://www.lib.uwo.ca/files/aboutwl/organizational-model-structure.pdf>> [Consulta: 23 julio 2024].