



## Éxito o fracaso de los servicios bibliotecarios digitales – una década de experiencias en Dinamarca

**Jens Thorhauge y  
Erik Thorlund Jepsen**

Agencia Danesa para las Bibliotecas y los Medios de Comunicación  
Dinamarca

*Traducción al español:  
Adelaida Caro Martín  
Biblioteca Nacional de España*

### Meeting:

**197 — Innovative information services in the digital environment — Reference and Information Services Section**

### Resumen:

*El cambio de paradigma que actualmente se está produciendo desde la biblioteca analógica a la digital ha cambiado, en menos de dos décadas, los conceptos de servicios de información y trabajo de referencia. Esta ponencia presenta un estudio de tres categorías de servicios que se han desarrollado y han estado presentes en Dinamarca desde mediados de los años noventa hasta la actualidad:*

- 1. Servicios que no han sobrevivido a pesar de la gran cantidad de recursos invertidos en ellos.*
- 2. Recursos que han conseguido evolucionar.*
- 3. Nuevos servicios interactivos que implican la participación del usuario.*

*El estudio de estos servicios se relacionará con su impacto innovador, su uso actual y su potencial para satisfacer diversas necesidades de los usuarios, poniendo el énfasis en las lecciones aprendidas en estos años que pueden aplicarse a servicios futuros.*

### 1. El cambio de los servicios de referencia durante la última década

Visto desde un punto de vista histórico, el cambio acaecido en los servicios de referencia ha ocurrido con una increíble rapidez. Lo que a finales del siglo XX solía ser el buque insignia de muchas bibliotecas, tanto públicas como especializadas (la colección de referencia donde se podía, con la ayuda de un bibliotecario altamente cualificado, hallar la respuesta y las referencias más relevantes sobre las consultas más complejas) a día de hoy prácticamente ha desaparecido o se ha visto reducido a una pequeña colección de las enciclopedias y manuales que en su día fueron los más apreciados. O la pequeña colección de referencia se mantiene como una losa sobre una época pasada. Estas reducidas colecciones, casi simbólicas, probablemente sean el resultado del enfrentamiento que protagonizan, de un lado, los bibliotecarios “de la vieja

escuela” que invirtieron su vida profesional construyendo, manteniendo y usando esas colecciones y, del otro, una nueva generación fuertemente focalizada en desarrollar nuevos roles bibliotecarios en la Web en un contexto en que ya a casi nadie se le pasaría por la cabeza la idea de ir a la biblioteca para buscar algo en una enciclopedia.

El uso de las colecciones de referencia es (al menos en nuestro país, Dinamarca) sumamente bajo, pero la idea de que una biblioteca cuyos principales servicios sigan estando basados en materiales impresos pudiera no ofrecer estas obras puede resultar difícil de soportar para los que las crearon. Sin embargo, si consideramos la mayor parte de las necesidades de información que pueden ser cubiertas por los servicios tradicionales de referencia, tenemos que afrontar el hecho de que, a día de hoy, casi todas estas necesidades pueden satisfacerse de un modo más rápido y fácil en la Web. El crecimiento exponencial de Google, Wikipedia y otros servicios como YouTube, Facebook o Twitter supone un reto para la biblioteca y, en particular, para los servicios de referencia como núcleo de la identidad bibliotecaria. El posicionamiento de Internet como *la* herramienta de referencia por excelencia resulta tan evidente (al menos en el Norte de Europa y en un buen número de otros países, y en los próximos años probablemente en el resto del mundo) que las principales inquietudes del sector bibliotecario a la hora de abordar este cambio se han erigido sobre una gran incertidumbre y, en ocasiones, las bibliotecas se han limitado a seguir las últimas modas de la Web simplemente pensando que tenían algo que ofrecer y que podían demostrar determinadas competencias y ofrecer nuevos servicios a los usuarios sin analizar la viabilidad de sus proyectos. Second Life<sup>1</sup> es un ejemplo de esto, ¿y quién se acuerda hoy de Second Life?

A causa de los rápidos cambios que se han ido produciendo en la Web, no tuvimos tiempo (¿o no nos tomamos la molestia, en nuestra búsqueda de nuevos roles?) de evaluar los experimentos que estábamos a cabo. No nos detuvimos a pensar en nuestros fracasos ni en nuestros éxitos (pocos, todo sea dicho), sino que seguimos adelante intentando seguir el ritmo del último servicio aparecido en la Web con el que debíamos competir y tratando de poner en práctica nuevas ideas destinadas a ofrecer un mejor servicio a nuestros usuarios en Internet.

Esta ponencia trata de las lecciones que hemos ido aprendiendo de los diversos servicios que las bibliotecas danesas han lanzado en la Web durante la primera década del siglo XXI. Nunca hemos llevado a cabo una evaluación exhaustiva y coherente, hemos ido desarrollando las estrategias al tiempo que llevábamos a cabo las acciones y durante todo este tiempo hemos ido aprendiendo nuevas lecciones y hemos tratado de mejorar. Hemos vivido un debate constante sobre el potencial de la Web y hemos gastado recursos considerables en el desarrollo de nuevos servicios. Pero es hora de resumir lo que hemos aprendido, especialmente de nuestros fracasos.

## **2. El desarrollo bibliotecario en Dinamarca**

Dinamarca ha estado durante décadas a la cabeza en el ámbito del desarrollo bibliotecario. Desde el año 2000 contamos con una nueva legislación relativa a bibliotecas basada en la idea de que la sociedad industrial se está transformando en una

---

<sup>1</sup> <http://secondlife.com/>

sociedad de la información y de que las bibliotecas deben cambiar siguiendo el curso de esta transformación fundamental. Nos dimos cuenta pronto de que Internet sería la espina dorsal en el ámbito del suministro de información y, en base a ello, la ley del 2000 obligó a las bibliotecas públicas a dar acceso a la información independientemente de su modo de almacenamiento. Y la principal implicación de esto no ha tenido que ver con el hecho de que las bibliotecas tuvieran que ofrecer CDs de música, DVDs, juegos de ordenador y otros nuevos soportes, sino con que debían basar sus servicios en el hecho de que Internet era la columna vertebral de la infraestructura que sostiene la sociedad de la información y de que era necesario desarrollar servicios digitales. Visto a posteriori, algunos de nuestros esfuerzos han sido buenos y necesarios mientras que otros han fracasado, principalmente porque eran el resultado del pensamiento tradicional propio del mundo analógico. Pero lo que era difícil de ver en el contexto inmediato es fácil de reconocer años más tarde.

Esta ponencia discutirá algunos ejemplos en relación a criterios que todavía se están definiendo hoy en día, ya que debemos reconocer que nuestro pensamiento estratégico, durante años, ha estado tan centrado en la idea de innovación que no nos hemos preocupado demasiado en revisar de modo sistemático el impacto de diferentes factores sobre los servicios ofrecidos y sólo en un nivel muy básico hemos establecido criterios destinados al éxito con un fundamento empírico. Puede que esta sea la principal lección que hemos aprendido: para llevar a cabo proyectos experimentales es necesario contar, a priori, con una serie de criterios destinados a alcanzar el éxito, así como con un pensamiento estructurado sobre factores que podrían influir potencialmente en la consecución de ese éxito.

### **3. Fases del trabajo de innovación**

El modelo danés de desarrollo e innovación de servicios bibliotecarios se organiza básicamente mediante la cooperación entre las bibliotecas y la Agencia para las Bibliotecas y los Medios de Comunicación, la Styrelsen for Bibliotek og Medier, que es responsable de un buen número de servicios de ámbito nacional y administra un fondo destinado al desarrollo de bibliotecas públicas<sup>2</sup>. Cada año se definen una serie de puntos de interés para los cuales se invita a las bibliotecas a presentar solicitudes de financiación para llevar a cabo algún proyecto.

Desde 1997, cuando comenzamos a pensar en bibliotecas híbridas, y hasta el día de hoy, momento en que nuestra estrategia consiste en la creación de una biblioteca digital nacional combinada con un nuevo concepto de espacios bibliotecarios locales, podemos identificar algunos pasos prototípicos en el desarrollo de estos proyectos. El concepto de biblioteca híbrida fue el fundamento estratégico de nuestros primeros esfuerzos y se concedieron becas para llevar a cabo la automatización básica de bibliotecas y para desarrollar páginas Web bibliotecarias que incorporaran un número creciente de servicios. Un proyecto temprano que ha sido fundamental desde entonces en los servicios bibliotecarios nacionales fue el servicio online Pregunte al Bibliotecario<sup>3</sup>.

Coincidiendo con la aprobación de la ley sobre servicios bibliotecarios en el año 2000, se dio acceso público en la Web al catálogo colectivo nacional danés que, hasta ese

---

<sup>2</sup> <http://www.bibliotekogmedier.dk/tilskud/tilskud-og-puljer-biblioteker/udviklingspuljen/>

<sup>3</sup> <http://www.biblioteksvagten.dk/>

momento, había sido una herramienta de uso exclusivamente profesional a la que el público no tenía acceso (con la creciente preocupación que esto implicaba para el público que conocía de la existencia de la herramienta). Desde entonces el catálogo colectivo (bibliotek.dk<sup>4</sup>) ha sido objeto de un desarrollo constante, comenzando como un catálogo tradicional para culminar convirtiéndose en un portal que integra la mayor parte de los servicios digitales que se han ensayado en estos años y que han demostrado ser efectivos.

Unos años más tarde los bibliotecarios iniciamos la tarea de crear portales temáticos. Nuestra idea inicial era reunir en portales los mejores recursos existentes en la Web sobre una materia determinada, para lo que se invirtieron abundantes recursos y muchos esfuerzos en diez proyectos de este tipo, dirigidos principalmente por bibliotecas académicas. El concepto que subyacía a estos proyectos, visto en retrospectiva, era la idea clásica de colección y muchos de estos portales no sólo contenían enlaces a las páginas seleccionadas, sino también materiales digitalizados para el portal. Por ejemplo, un portal especializado en música digitalizó algunas de las principales publicaciones periódicas sobre el tema<sup>5</sup>, mientras los responsables del dedicado al arte negociaban licencias para algunas de las obras de referencia sobre arte más relevantes a nivel internacional<sup>6</sup>. Se trataba de proyectos muy ambiciosos para los que se recopiló una gran cantidad de contenidos originales y de nueva creación. Pero nunca se llevó a cabo una encuesta que tratara de identificar las necesidades y preferencias de los usuarios y la mayor parte de estos espectaculares monumentos a la ambición bibliotecaria palidieron tras un par de años, incluso a pesar de que un par de ellos llevó a cabo buenas campañas de marketing para informar al mundo sobre la fabulosa oferta. La colección de enlaces que durante más tiempo estuvo activa fue recopilada por un buen número de bibliotecas públicas trabajando en cooperación en una página Web denominada Bibliotekernes Netguide, la Guía Web de las Bibliotecas<sup>7</sup>. La idea era evaluar y seleccionar los mejores enlaces sobre todas las disciplinas, de manera que los usuarios pudieran ser redirigidos a las dos o tres páginas más relevantes en cada caso. Este servicio contó con un grupo de usuarios habituales y se mantuvo durante siete años, pero actualmente ha dejado de funcionar, principalmente porque la idea clásica de control y selección resulta simplemente imposible de llevar a cabo en un ciberespacio que crece a una velocidad de vértigo. Otra idea temprana fue el proyecto BibHit, que trató de crear una base de datos con recursos en Internet catalogándolos con un sistema no controlado que seguía el conjunto de metadatos de Dublin Core en lugar de las reglas de catalogación danesas, mucho más minuciosas. Cientos de bibliotecarios invirtieron parte de su tiempo trabajando en este proyecto y la Agencia recibió airadas protestas cuando fuimos retirando progresivamente la subvención para el mismo. Sin embargo, BibHit no logró atraer a los usuarios, pues se situó en una posición a medio camino entre los catálogos tradicionales y los motores de búsqueda que no pudo superar a ninguno de ellos.

En 2005 la Agencia comprendió que algunas de nuestras inversiones en nuevos servicios Web habían fracasado y tuvimos que reconocer que el marco estratégico que poseíamos era insuficiente para el trabajo que estábamos llevando a cabo. De hecho, el factor azar había jugado un papel bastante importante en el trabajo realizado. La

---

<sup>4</sup> <http://bibliotek.dk/> o <http://bibliotek.dk/?lingo=eng>

<sup>5</sup> <http://www.dvm.nu/>

<sup>6</sup> <http://www.arkade.dk/>

<sup>7</sup> <http://www.bng.dk>

Agencia encabezaba la toma de decisiones relativas a los campos prioritarios para el desarrollo bibliotecario y las bibliotecas que tenían ideas para proyectos y capacidad de inversión para implementarlos solicitaban el respaldo de la Agencia y a menudo lo conseguían. Al reconocer que algunos de nuestros fracasos procedían de la carencia de un conocimiento profundo sobre cómo se estaba desarrollando la Web y que parte de los proyectos fracasados podían describirse como una gestión tradicional de la colección trasladada a Internet comenzamos a definir criterios destinados a crear un sistema de desarrollo bibliotecario más global basado en la idea de una relación cambiante entre la biblioteca clásica, analógica, y los servicios Web. A partir de ahí asumimos como principal tarea ofrecer acceso ininterrumpido (24 horas al día, 7 días a la semana) a materiales bibliotecarios digitales, definir estándares y modelos de negocio y negociar con los poseedores de derechos sobre las condiciones de acceso a los materiales. Para ser sinceros, en esta etapa inicial no preguntamos a los usuarios si estarían interesados en poder acceder vía Web a, por ejemplo, archivos musicales. Estábamos convencidos de que era una cuestión de tiempo que la música en Internet relevara al mercado del CD como había sido el caso años atrás cuando el CD relevó al disco tradicional. El esfuerzo que se lleva a cabo para ofrecer acceso a todo tipo de medios sigue siendo, por supuesto, de máxima relevancia. En la actualidad somos capaces de ofrecer servicios en todos los campos bibliotecarios, pero como servicios aislados en los que apenas existe integración entre lo analógico y lo digital. Estas diferencias suponen un reto para las bibliotecas danesas.

En los últimos cinco años nuestra principal ocupación ha sido coordinar todas las iniciativas y proyectos destinados al desarrollo de lo que vemos como el nuevo concepto de biblioteca para la sociedad del conocimiento. Dos hitos remarcables en este trabajo han sido los informes gubernamentales sobre servicios bibliotecarios para niños (2008)<sup>8</sup> y sobre la biblioteca pública en la sociedad del conocimiento (2010)<sup>9</sup>. Este último establece el marco de la situación actual y contiene recomendaciones basadas en tres ideas: la creación de una biblioteca digital nacional exhaustiva, la creación de un nuevo concepto de biblioteca pública mucho más orientada al aprendizaje y a facilitar el uso de recursos de información y la idea de cooperación entre bibliotecas y muchos otros tipos de organizaciones como medio para desarrollar un servicio no ya orientado a la colección sino al usuario y por ello mucho más especializado que el servicio bibliotecario tradicional. En relación con el desarrollo de los servicios, es esencial el trabajo de ámbito nacional.

#### **4. Cómo planificar y medir el éxito**

Desde 1997 hemos tratado de lanzar y mantener el espectro más amplio posible de servicios bibliotecarios digitales. Con la finalidad de mejorar el modo en que iniciamos y financiamos proyectos y servicios digitales hemos desarrollado (junto con colaboradores destacados) estrategias y objetivos cambiantes para los servicios bibliotecarios digitales. De estas estrategias derivan los criterios de financiación,

---

<sup>8</sup> Informe sobre futuros servicios bibliotecarios para niños, 2008. -

[http://www.bibliotekogmedier.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/bibliotek/indsatsomraader/boern/Bibliotekstilbud\\_til\\_boern/Report\\_on\\_future\\_library\\_services\\_to\\_children\\_2008\\_abstract.pdf](http://www.bibliotekogmedier.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/bibliotek/indsatsomraader/boern/Bibliotekstilbud_til_boern/Report_on_future_library_services_to_children_2008_abstract.pdf)

<sup>9</sup> Las bibliotecas públicas en la sociedad del conocimiento. -

[http://www.bibliotekogmedier.dk/fileadmin/publikationer/publikationer\\_engelske/Reports/The\\_public\\_libraries\\_in\\_the\\_knowledge\\_society\\_Summary.pdf](http://www.bibliotekogmedier.dk/fileadmin/publikationer/publikationer_engelske/Reports/The_public_libraries_in_the_knowledge_society_Summary.pdf)

posteriormente discutidos y decididos en foros integrados por los principales participantes en los proyectos, como la Asociación de Bibliotecas Regionales, la Asociación de Directores de Bibliotecas Públicas, el Gobierno Local de Dinamarca (representado por miembros de diversos organismos municipales) y directores de los departamentos de desarrollo de la Biblioteca Real y la Biblioteca Nacional.

Fue fácil ponerse de acuerdo en los criterios destinados a medir el éxito de los proyectos cuando se trataba de decidir sobre la continuidad o financiación de servicios ya existentes. Estos criterios de evaluación se centraban generalmente en el número relativo (relativo en el sentido de relacionado con el tamaño del grupo al que iba dirigido el estudio) de usuarios y visitas al servicio (incluyendo la duración de cada sesión) junto con estudios con frecuencia cualitativos como tests de usabilidad, entrevistas o cuestionarios. Estos criterios son razonables y siguen funcionando en las evaluaciones que se llevan a cabo sobre el progreso y valor de un servicio determinado y, con ello, a la hora de tomar decisiones sobre la posible financiación continuada.

Cuando se trata de tomar decisiones relativas a poner en marcha y financiar nuevos servicios se ha demostrado que resulta más difícil identificar, desarrollar, priorizar y llevar a cabo criterios efectivos que garanticen el éxito del proyecto. Estos criterios derivan de estrategias que, en cierta medida, deben basarse en políticas gubernamentales. En otras palabras, los criterios de financiación se deciden teniendo en cuenta más las demandas de socios fundamentales que una revisión sistemática de experiencias y servicios bibliotecarios digitales ya existentes.

A continuación trataremos de resumir nuestras experiencias y apuntar qué criterios podrían considerarse eficientes y duraderos cuando se trata de alcanzar el éxito para la puesta en marcha y financiación de servicios bibliotecarios digitales.

## **5. Factores relevantes para la puesta en marcha y financiación de servicios digitales**

Antes de decidimos a adoptar criterios destinados a una puesta en marcha, financiación y continuidad exitosas de servicios bibliotecarios digitales es necesario analizar qué factores han influido en la utilidad y éxito de los servicios digitales existentes (por ejemplo, el uso que se haya hecho de ellos o el impacto que hayan tenido sobre los conocimientos o la vida social de los usuarios). Nuestra experiencia nos muestra que es imposible prever qué servicios tendrán éxito pero, sin embargo, es posible identificar algunos factores que harán que la experiencia fracase (entendiendo fracaso como el poco o ningún uso, o bien la falta de inversiones en el proyecto) si no se les presta la debida atención.

A continuación abordaremos los principales factores que han contribuido o, por el contrario, han obstaculizado la consecución del éxito en diferentes servicios bibliotecarios digitales. Estos factores se agrupan en:

- Concepto y singularidad
- Conocimiento de que exista una interacción con los usuarios
- Perdurabilidad, modernidad y capacidad de cambio
- Profesionalidad

- Cooperación y colaboración
- Marketing y branding
- Modelos de negocio y financiación estatal

Los ejemplos que ofrecemos son de servicios digitales de bibliotecas públicas que han sido financiados en parte o en su totalidad por la Agencia.

### **5.1. Concepto y singularidad**

- ¿Está basado el servicio en ideas y conceptos singulares y únicos?
- ¿Está clara la idea y es posible transmitirla correctamente?
- ¿Ofrece el servicio contenidos o funcionalidades que sean nuevas o resulten novedosas?
- ¿Cubre el servicio alguna laguna bien conocida dentro del panorama de los servicios bibliotecarios digitales?

Las bibliotecas se enfrentan con una dura competencia al ofrecer servicios digitales al público. Las herramientas de búsqueda y los servicios de referencia tradicionales se ven amenazados (o pueden incluso resultar superados) por buscadores como Google y servicios como Wikipedia. La idea de las bibliotecas como algo fiable sigue atrayendo a ciertos sectores del público pero, para seguir siendo competitivos, los servicios bibliotecarios deben superar a los demás cuando se trata de transacciones como la búsqueda y entrega de documentos, o bien deben ofrecer un valor añadido a las funcionalidades tradicionales por ejemplo añadiendo prestaciones como ofrecer a los usuarios la posibilidad de aplicar sus conocimientos, junto con los de los bibliotecarios, en los servicios de referencia.

Los servicios bibliotecarios digitales que han logrado sobrevivir en Dinamarca se basaron en ideas tan novedosas y al mismo tiempo tan en línea con el perfil bibliotecario tradicional que han seguido atrayendo nuevos usuarios desde su puesta en marcha. Esto se aplica especialmente al Portal de la Ficción<sup>10</sup>, el Litteratursiden, un servicio que se ocupa de obras de ficción y experiencias de lectura dirigido a todos los ciudadanos. El Portal de la Ficción ha mantenido su perfil como servicio que combina servicios bibliotecarios con conocimientos sobre las obras de ficción y el ámbito literario en general y ha continuado implementando tecnologías sociales que dan a los usuarios la sensación de ser parte del proyecto. El portal tuvo casi dos millones de visitas en 2010, un 15% más que en 2009.

Por el contrario, un ejemplo de un servicio cuya idea nunca llegó a triunfar totalmente fue el proyecto previamente mencionado de la Guía Web de las Bibliotecas, una guía comentada y continuamente puesta al día de las mejores 5000 páginas de Internet. Este servicio nunca logró imponerse a guías comerciales y mucho más extensas de Internet y cerró finalmente a comienzos de 2011. El número de visitas cayó de 434.329 en 2009 a 400.000 en 2010. El servicio nunca llegó a tener más de 300.000 de visitantes únicos comparados con los 1'2 millones que tuvo el Portal de la Ficción en 2010.

---

<sup>10</sup> <http://www.litteratursiden.dk/>

## 5.2. Conocimiento de los usuarios e interacción con ellos

-¿Está el servicio basado en necesidades reales de los usuarios y no en suposiciones previas?

-¿Están el desarrollo, el mantenimiento y el funcionamiento del servicio preparados para poder adaptarse a los cambios que se produzcan en las necesidades y preferencias de los usuarios?

Entre 1997 y 2005 los servicios bibliotecarios digitales que comenzaron a desarrollarse se basaban principalmente en las necesidades de los usuarios expresadas por las bibliotecas que solicitaban financiación. La gran cantidad de consorcios de bibliotecas que presentaban solicitudes parecía probar que estos proyectos reflejaban de un modo fiable las necesidades de los usuarios pero, sin embargo, en muchos casos se demostró que esto era erróneo. Por ejemplo, la Guía Web de las Bibliotecas, que acabó fracasando, estaba basada en la colaboración de bibliotecas de todo el país incluyendo participantes (tanto en la tarea de proponer enlaces como en la de editar el trabajo) de casi todas las bibliotecas municipales de Dinamarca. Un ejemplo aún peor fue DotBot.dk, un intento de crear una página Web para niños que aglutinara a todas las bibliotecas infantiles del país. El proyecto se lanzó en 2001 y contenía una gran cantidad de servicios de aparente relevancia como preguntas y respuestas, guías de páginas destacadas y otros materiales, tecnologías sociales y otros contenidos. Sin embargo, DotBot cerró en 2010 a causa del evidente desinterés de los niños en el servicio. Nuestros argumentos para dejar de financiar el proyecto se basaban en la incapacidad que el servicio había demostrado para identificar las necesidades reales del público infantil, la falta de calidad en la selección de los materiales y en la manera de transmitir la información y la obsolescencia de los universos conceptuales utilizados en DotBot. La experiencia de DotBot es muy similar a la que tuvo lugar con el anteriormente mencionado proyecto BibHit.

Incluso en los casos en que los servicios se basan en necesidades previamente identificadas de los usuarios es necesario ser capaz de mantenerse al tanto de los cambios que se vayan operando en sus necesidades y preferencias. Esto es más sencillo, claro está, cuando se trata de servicios en los que la interacción con los usuarios está integrada en el servicio como parte esencial del mismo. Es el caso, por ejemplo, del Portal de la Ficción, que integra tecnologías sociales con prestaciones destinadas a recibir un feedback del usuario. Más difícil es para servicios como Library.dk, una herramienta de búsqueda de todo tipo de materiales que hayan sido publicados en Dinamarca o que se encuentren entre los fondos de cualquier biblioteca pública o de investigación danesa. Library.dk está financiado por la Agencia y en mayo de 2011 contenía más de trece millones de ejemplares. Tratando de ser fieles a las necesidades y preferencias de los usuarios, llevamos a cabo una encuesta anual sobre unos 4000 usuarios del servicio en la que se analizan tanto la satisfacción como los posibles deseos de cara al futuro desarrollo del servicio y sus aplicaciones. A modo de ejemplo de cómo estas encuestas han influido en el desarrollo del servicio, los deseos expresados por los usuarios han llevado a, entre otros, cambios en la estructura de la Web, creación de una guía jerárquica de contenidos y puesta en marcha de tecnologías sociales destinadas a recibir valoraciones y comentarios.

Library.dk es, a día de hoy, el servicio que ha logrado un mayor éxito en el ámbito de los servicios bibliotecarios digitales con más de 3'5 millones de visitas al año y 1'5 millones de visitantes únicos.

### **5.3. Perdurabilidad, modernidad y capacidad de cambio**

- ¿Está actualizado el servicio y resulta atractivo?
- ¿Tiene un aspecto “pasado de moda” o “al último grito”?
- ¿Se están tomando precauciones destinadas a no caer en la obsolescencia?

La perdurabilidad de un servicio se relaciona directamente con lo anteriormente expuesto sobre la calidad de las ideas, la singularidad del proyecto y el conocimiento de los usuarios. Nunca debe subestimarse la importancia de no perder de vista las preferencias y comportamientos de los usuarios. Y es que algunos de los servicios que se han ido llevando a cabo desde 1997 aparentemente satisfacían estas necesidades pero, incluso no perdiéndolas de vista, las prestaciones y el diseño de algunos servicios se quedaron obsoletos.

El Portal de la Ficción, por ejemplo, ha sido capaz de cambiar de un modo radical en función de los cambios que se estaban produciendo en las preferencias de los usuarios. Por el contrario, el desarrollo de Library.dk es más lento y depende de decisiones de ámbito nacional en las que participan todos los principales socios del proyecto. La supervivencia y el creciente uso de Library.dk es probable que se deba principalmente a la singularidad y magnitud del servicio junto con algunas decisiones de gran envergadura como, por ejemplo, la cooperación con Google para permitir el acceso a la Web desde Google Books: a día de hoy casi la mitad de los visitantes accede a través de Google.

Por su parte, DotBot es un claro ejemplo de un servicio que no fue capaz de mantenerse al día en relación a las preferencias de los usuarios y poco después de ponerse en marcha ya se veía obsoleto si se comparaba con las tendencias de diseño Web generales y relativas a la interfaz. La historia de la Guía Web de las Bibliotecas no fue exactamente la misma, ya que una parte importante de las actuaciones que se llevaron a cabo estaban destinadas a realizar encuestas entre sus usuarios y al rediseño de la página. Sin embargo, la misma idea general de una guía de Internet independiente y dedicada a unos pocos recursos (seleccionados por las bibliotecas) se quedó pronto obsoleta.

La perdurabilidad se relaciona estrechamente con el conocimiento de los cambios que tienen lugar en las preferencias y necesidades de los usuarios. Sin embargo, también puede asegurarse empleando elementos menos vulnerables al cambio. Un ejemplo de perdurabilidad unida a capacidad para el cambio es el servicio Pregunte al Bibliotecario, que está a punto de migrar desde un portal con un aspecto algo pasado de moda a un servicio Web que puede englobar otros servicios como, por ejemplo, el Portal de la Ficción o la Biblioteca Digital Nacional en la que estamos trabajando actualmente.

## 5.4. Profesionalidad

-¿Están llevándose a cabo el desarrollo y mantenimiento del servicio de un modo profesional en lo que afecta a:

- modelo de negocio (economía y organización)?
- prestaciones?
- contenido?
- presentación?
- marketing?

Los servicios se quedan obsoletos si los usuarios no los utilizan y los usuarios huyen si el servicio no resulta útil y atractivo, lo que requiere acciones rápidas que reflejen los cambios que se operen en sus necesidades y preferencias y configuraciones que (como ocurre con todos puntos mencionados más arriba) implican cambios de gran magnitud.

Cuando dejamos de financiar el funcionamiento y mantenimiento de algunos servicios estos desaparecieron rápidamente, ya que los consorcios bibliotecarios que están detrás de los proyectos con frecuencia no son capaces de ponerse de acuerdo sobre el modelo de negocio más apropiado. Hemos tratado de ayudar a servicios como DotBot y la Guía Web de las Bibliotecas a establecer modelos de negocio que no impliquen financiación estatal pero, aparentemente, no tienen la madurez suficiente para ello. En lo relativo a contenidos, prestaciones y presentación parece que únicamente Library.dk, el Portal de la Ficción y Pregunte al Bibliotecario han sido capaces de estar a la altura de los requisitos modernos para la creación de servicios profesionales. Con frecuencia, esto se debe a que el trabajo se ha realizado en colaboración con empresas comerciales o se ha contratado a personal no procedente de ámbitos bibliotecarios tradicionales.

## 5.5. Cooperación y asociación

-¿Se colabora para el desarrollo, funcionamiento y mantenimiento de los servicios digitales con colaboradores con más experiencia en aspectos como

- llegar al público?
- conocer a los usuarios?
- desarrollar ideas y conceptos a largo plazo?

-¿Comparten nuestros servicios sus usuarios con otros servicios?

-¿Se fundamenta el servicio en una amplia participación de bibliotecas y otros socios?

La perdurabilidad de los servicios bibliotecarios digitales demanda en gran medida que las bibliotecas colaboren con otras instituciones públicas y con socios comerciales (más hábiles que las propias bibliotecas en materias como llegar al público, desarrollar conceptos a largo plazo, ofrecer presentaciones modernas y atractivas, etc.) y dividan las tareas de acuerdo con los conocimientos y habilidades de cada cual.

Especialmente cuando se trata de compartir usuarios, las colaboraciones han demostrado ser una forma productiva de trabajar, el mejor ejemplo de las cuales es la cooperación existente entre Google y Library.dk, en la que Google ganó en contenido y Libray.dk en usuarios.

Una vez más, DotBot, la Guía Web de las Bibliotecas y BibHit son ejemplos de proyectos que nunca buscaron socios más allá del sector bibliotecario (por sentirse

demasiado seguros de su proyecto y su atractivo) y que por ello no fueron capaces de llegar, o de fidelizar, a los grupos de usuarios a los que el servicio estaba destinado.

## **5.6. Marketing y branding**

- ¿Se tienen planes serios y claros sobre cómo hacer que el grupo de usuarios al que el servicio está destinado llegue a conocerlo?
- ¿Se cuenta con la financiación suficiente para la promoción comercial del servicio?
- ¿Asocia el servicio la idea de marca a la biblioteca como institución o concepto?

Es obvio que, para atraer a los usuarios, es importante informarlos de la existencia del nuevo servicio de un modo que los incite a acercarse a él. Library.dk ha sido parte de dos campañas de ámbito nacional destinadas a servicios públicos digitales que tuvieron como consecuencia aumentos en su uso de hasta un 20%. La mayor parte de los servicios bibliotecarios digitales restantes no han sido capaces de imponerse más allá de las bibliotecas y de los segmentos de usuarios más tradicionales, y sólo el Portal de la Ficción ha probado nuevas fórmulas, por ejemplo mediante la distribución de una atractiva revista en papel. Aún no tenemos datos sobre el impacto de esta publicación sobre el uso del servicio digital, pero el Portal de la Ficción ha ganado en reconocimiento y en cobertura en los medios de comunicación a raíz de la puesta en marcha de esta iniciativa.

En nuestra opinión, es necesario que la biblioteca física y la digital trabajen juntas inspirándose la una en la otra y promocionando la idea de la biblioteca entendida como marca. Esto, sin embargo, es más un proyecto político que una garantía de éxito para los servicios digitales.

## **5.7. Modelos de negocio y financiación estatal**

- ¿Existe un consenso claro sobre un determinado modelo de negocio?
- ¿Financian organismos estatales el funcionamiento y mantenimiento de los servicios?

Una de las principales lecciones que hemos aprendido es que, sin un sólido consenso sobre el modelo de negocio a seguir, hay pocas posibilidades, por no decir ninguna, de que el servicio tenga éxito.

En 2008 decidimos ir reduciendo gradualmente la financiación de gastos de funcionamiento de servicios bibliotecarios digitales. Sin embargo, esta reducción difería proporcionalmente entre los servicios que estaban al día con las políticas culturales y bibliotecarias y los que no se consideraban importantes de acuerdo con estas políticas. En otras palabras, la idoneidad política es uno de los criterios más efectivos para los candidatos a recibir las ayudas. Como se mencionó más arriba, la Guía Web de las Bibliotecas y DotBot no fueron capaces de poner en marcha modelos de negocio que aseguraran su existencia.

Seguimos financiando, aunque en mucha menor cuantía que en el pasado, el Portal de la Ficción y Pregunte a un Bibliotecario<sup>11</sup>, ya que siguen atrayendo a un gran número de usuarios y siguen las recomendaciones aparecidas, por ejemplo, en “Bibliotecas

---

<sup>11</sup> El servicio Pregunte a un Bibliotecario tiene casi un millón de visitantes únicos al año.

públicas en la sociedad del conocimiento”. Sin embargo, puede cuestionarse si estos servicios sobrevivirían sin la financiación estatal ya que, aparentemente, para las bibliotecas sigue siendo un desafío casi paradigmático transferir presupuestos de los materiales físicos a los digitales. Es más, la predisposición a pagar por servicios ofrecidos por cualquier biblioteca probablemente sea menor que la que existe para pagar por servicios propiedad del Estado danés.

## **6. Lo que hemos aprendido**

El capítulo cinco ha dado una idea de lo que hemos aprendido a lo largo de más de diez años de experimentos con servicios bibliotecarios digitales en Dinamarca. Con la información con la que contamos ahora, a posteriori, podemos ver que cada vez somos más conscientes de aquellos aspectos a los que hay que prestar atención si queremos desarrollar y dirigir de manera rentable servicios digitales de los que pueda beneficiarse el público.

El desarrollo, puesta en marcha, funcionamiento y mantenimiento de bibliotecas digitales debe tener en cuenta estos factores: concepto y singularidad; conocimiento de que exista una interacción con los usuarios; perdurabilidad, modernidad y capacidad de cambio; profesionalidad; cooperación y colaboración; marketing y branding; modelos de negocio y financiación estatal. Puede prestarse atención a estos factores de modo operativo si los responsables de tomar las decisiones y los aspirantes a las ayudas se ven forzados a afrontarlos, por ejemplo, al tener que responder de ellos al solicitar financiación para un proyecto o informar del progreso del mismo.

Para que tengan sentido, los factores deben tratarse de un modo global. Por ejemplo, la idea de colaboración no tiene sentido si los socios colaboradores no contribuyen de un modo significativo a otros factores como potenciar la profesionalidad del servicio o compartir sus usuarios. Y, más aún, los factores deben convertirse, siempre que esto sea posible, en criterios destinados al éxito del proyecto. Probablemente no sea una tarea fácil, pero vamos a ver cómo podemos llevarla a cabo.

### **6.1. Cómo aplicar lo que hemos aprendido**

Comenzando con las solicitudes de financiación de 2011, los aspirantes están obligados a tomar en consideración los siete factores incluidos en el apartado cinco y a planificar cómo se gestionarán estos aspectos. Los aspirantes también deben establecer criterios claros destinados al éxito del proyecto que nos permitan evaluar el progreso de los proyectos y servicios.

Es más, hemos tratado de aplicar lo que hemos aprendido en el proceso de desarrollo de la nueva biblioteca digital infantil Palles Gavebod, la Tienda de Regalos de Palle, en la cual:

- hemos colaborado con un distribuidor profesional para desarrollar el concepto y el universo de la información que va a ofrecerse
- hemos creado servicios basados en sistemas de código abierto o estatales como la base de datos que subyace a Libray.dk.

-hemos logrado establecer un modelo de negocio que no depende únicamente de la financiación estatal, sino que incorpora un consorcio de bibliotecas regionales así como una detallada estructura para la producción de contenido, funcionalidades y presentaciones que involucra a todas las bibliotecas con los distribuidores comerciales

## **7. Conclusión**

Siguiendo los esquemas de las solicitudes que hemos venido utilizando desde 1997 hasta la actualidad, podemos ver que el centro de atención ha cambiado varias veces reflejando lo que se iba aprendiendo con la práctica:

-Entre 1997 y 2003 las solicitudes se enfocaban a proyectos con nuevas ideas y una amplia participación de bibliotecas públicas que intentaban que tantas bibliotecas como fuera posible construyeran servicios digitales

-Entre 2003 y 2005 la atención se centró en la claridad de los conceptos presentados, como reacción a la existencia de demasiados proyectos con poca solidez

-Entre 2005 y 2008 la atención se focalizó en experimentos que ofrecieran una estrategia para crear servicios digitales que reflejaran y enriquecieran los servicios bibliotecarios de la biblioteca tradicional

-Entre 2008 y 2010 se pasó de la transferencia de servicios de la biblioteca tradicional a la digital a la relación entre ambas, con el centro de atención puesto en una inclusión que posibilitara la interacción con los usuarios

-2010: aparece la Biblioteca Digital Nacional, basada en la cooperación entre todas las bibliotecas municipales y el Estado para llevar a cabo amplias iniciativas aunando los esfuerzos de todos los participantes.

Después de más de diez años de trabajo en el ámbito del desarrollo de servicios bibliotecarios digitales durante los cuales el Estado ha financiado el trabajo de desarrollo en bibliotecas de primera línea, podemos concluir con la clara recomendación de que el trabajo futuro debería organizarse a nivel estatal y en el marco de la Biblioteca Digital Nacional. El reto al que nos enfrentamos es la creación de un punto de acceso integrado que permita al usuario acceder tanto a los recursos analógicos como a los digitales para, con ello, asegurar un servicio de biblioteca digital que abarque todos los campos y para crear una organización que pueda, en la práctica, desarrollar una biblioteca digital coherente y que sea capaz de gestionar y mantener estos servicios a un nivel profesional totalmente al día.

Ya hemos presentado algunas de las ideas que tenemos en la página Web de la biblioteca para niños de 8 a 12 años Palles Gavebod, una especie de prototipo de biblioteca digital en la que se ofrece un acceso integrado a recursos digitales y analógicos y en la que los diversos servicios y ofertas se presentan envueltos en un entorno de cuentacuentos atractivo para el grupo al que está dirigido el portal. Nuestras ideas básicas para la biblioteca digital nacional pasan por aunar los esfuerzos de las bibliotecas públicas y el Estado para crear una arquitectura con tres capas donde tanto los contenidos como las aplicaciones sean comunes, pero que permita que cada biblioteca pueda individualizar la interfaz del producto. Por otra parte, hemos optado por una arquitectura orientada a los servicios y por el código abierto.

La primera versión que (esperamos) aparecerá próximamente de la Biblioteca Digital Danesa estará sustentada sobre un trabajo en colaboración. Ofreceremos a los usuarios diversos modos de participación empleando toda la gama de posibilidades que ofrecen las tecnologías sociales. Los servicios deberán estar claramente orientados a determinados grupos de usuarios y deberán funcionar al mismo tiempo como cualquier servicio Web (o mejor) y como conexión con el espacio bibliotecario, ya que esta conexión con la biblioteca tradicional y sus servicios es uno de los valores añadidos de los servicios bibliotecarios digitales. Y, a modo de obvia lección, aprendida del trabajo que hemos llevado a cabo durante los pasados años, con cada nuevo servicio deberemos tener muy claro qué deseamos conseguir y cómo podremos medir el éxito de nuestro servicio, por lo que deberán definirse criterios que nos ayuden a comprobar cuán exitoso es.

Hacer todo esto probablemente no nos impida protagonizar algunos fracasos en los próximos años. Pero cometeremos muchos menos errores que hace diez años.