



**World Library and Information  
Congress:  
70th IFLA General Conference and  
Council**

**22-27 August 2004  
Buenos Aires, Argentina**

**Programme:** <http://www.ifla.org/IV/ifla70/prog04.htm>

---

<b>Code Number:</b>	<b>115-S</b>
<b>Meeting:</b>	<b>90. Library and Research Services for Parliaments</b>
<b>Simultaneous</b>	<b>-</b>
<b>Interpretation:</b>	

**De la gestión de productos y servicios a la gestión de relaciones con los parlamentarios. Reinención de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.<sup>1</sup>**

**Soledad Ferreiro<sup>2</sup>  
J.M. Muga<sup>3</sup>**

---

***Abstract***

*Reflexión sobre los modos de ser y estar de las bibliotecas en el actual mundo de transformaciones históricas, y de los nuevos “espacios conversacionales” que abren. Sostenemos que esta nueva manera de estar en el mundo se puede expresar en otras maneras de ver nuestros roles, o los de nuestros clientes. A la luz de este nuevo observador, también los objetos se re-inventan, adquiriendo nuevos modos de instrumentarse. Pensamos que la biblioteca que hoy ingresa a estas conversaciones, ya no es un oferente de productos y servicios sino de oportunidades para quienes entran en diálogo con ella.*

---

<sup>1</sup> Este es un documento presentado en el marco del 70<sup>a</sup> Congreso de Información y Bibliotecas; 70<sup>a</sup> Conferencia y Consejo General de IFLA.

<sup>2</sup> Soledad Ferreiro, Directora de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile desde Abril del 2003.

<sup>3</sup> José Miguel Muga, Consultor en marketing estratégico de relaciones y Asesor de la Dirección.

## PRIMERA PARTE

### 1. Algunas Palabras Preliminares.

La fuerza innovadora de la tecnología y la globalización han gatillado una modificación profunda de la forma de estar en el mundo. En la actual coyuntura, es necesario movilizar nuestras instituciones para participar de la nueva "conversación" global (la práctica de estar juntos), entraña reinventarnos para un inédito juego de relaciones. Esta nueva manera de *estar en el mundo* se puede constatar en la manera de asumir nuestro propio rol en ese mundo y cómo los otros se nos revelan. A la luz de este nuevo entendimiento, también los objetos se re-inventan, adquiriendo nuevos modos de instrumentarse.

La reflexión a la que queremos invitarles con nuestro documento parte por hacernos, nosotros mismos, preguntas acerca de los modos de ser y estar de las bibliotecas en el mundo, cuyas respuestas determinarán el abanico de las posibilidades disponibles.

La biblioteca que hoy ingresa a estas conversaciones, ya no es un oferente de productos y servicios sino de *oportunidades* para sus clientes. Una biblioteca que se interpreta a sí misma como un oferente de productos y servicios, limita el espacio de la transacción con el cliente a su mundo de necesidades y demandas. Pero hay otra manera de interpretarla: como una institución que co- labora con la expansión de sus *posibilidades*. Esto significa *entrar en sintonía con él*, de modo que la biblioteca le traiga a la mano conocimiento accesible y comprensible, según sean sus prácticas culturales y valores, asegurándole, además, la incorporación de destrezas sociales para su manejo oportuno. Esto le permitirá realizar nuevos compromisos, en tanto que convierte a la biblioteca en un instrumento de producción y de acumulación de capital social.

Las revoluciones tecnológicas, que recurrentemente trasforman el devenir histórico, son espacios propicios para el desarrollo de nuevos linajes de prácticas. Alinearnos con el momento presente nos exige, por lo tanto, creatividad y disposición alerta frente a aquellas anomalías que nos abren perspectivas para el ejercicio de nuestra labor. Estas permiten, además, detectar las prácticas marginales que convergen en los grandes cambios. Prácticas de esta naturaleza autorizan el desarrollo de habilidades productivas capaces de crear nuevas cadenas de valor para los clientes; y para ellos y las bibliotecas, nuevos sellos de identidad.

Es necesario, entonces, que seamos capaces de influir y aportar al futuro de lo que nos es profesionalmente pertinente, contribuyendo desde nuestro propio espacio a diseñar “el mundo de nuestros clientes”.

## **2. Lo que nos Revelan las Bibliotecas en el Tiempo.**

El tiempo de las bibliotecas tiene mucho que enseñarnos. Se especula que, en un momento dado de la antigüedad, la creciente sedentarización de las sociedades, el aumento de población y la gradual complejidad urbana impuso sortear los inevitables olvidos de la memoria. Fue necesario garantizar el registro de información imprescindible para el gobierno de tales sociedades, en especial la de índole administrativa y económica. Embrionariamente estos datos se inscribieron en tabletas de arcilla, a fines del IV milenio A.C. en las orillas del Tigris y el Éufrates. De valor documental, constituyeron el material de archivo disponible de las primeras bibliotecas, hecho que las convirtió, en términos contemporáneos, en verdaderos *repositorios de los compromisos oficiales* que actuaban las sociedades más antiguas.

El acopio en las bibliotecas supuso, desde sus inicios, el aumento de la capacidad social de memoria y difusión de información y conocimientos. Estas prácticas pasaron a ser una esencia desde entonces vigente para las bibliotecas. Un ejemplo simbólico fue la famosa Biblioteca del Museo de Alejandría, la ciudad del Faro. Esta biblioteca no representó sólo un momento de ordenación sistemática de la erudición sino que se constituyó fundacionalmente como espacio de atisbamiento, en observatorio de exploración y apertura de mundos que, como el Faro de la ciudad donde se asentaba, emblemáticamente iluminaba y permitía ver lo que era posible, y gracias a la Biblioteca, *lo que era necesario ver*. Esta Biblioteca, como las que le siguieron en el tiempo, constituyó mundos complejos, que amparaban múltiples saberes y destrezas. En la Edad Media, si bien su uso no trascendía de los recintos monásticos, hasta el descubrimiento de la imprenta, convivían en ellas bibliotecarios, escribanos y escritores, lexicógrafos, historiadores y poetas. La biblioteca constituía un gran espacio de interacción social. Su ethos, en la historia, fue casi siempre un ethos de contexto, de comunidades. La invención de la imprenta, al desterrar fuera del espacio de la Biblioteca el arte de editar indujo a una pérdida temporal de esta riqueza. Y, a partir del siglo XVII, el cartesianismo instala, en Occidente, un paradigma que establece la moderna práctica de la disciplina racionalista en el modo de mirar el mundo, y la biblioteca, alineada con esta visión científicista, interpreta la información como un objeto, que se guarda, se administra y se referencia en forma intermediaria.

### **3. Los Problemas y Peligros que Aquejan a las Bibliotecas Actuales.**

No es extraño escuchar hoy día un conjunto de frases que se repiten recurrentemente entre los bibliotecarios, "la gente no está usando las bibliotecas", "no sabemos lo que realmente quieren", "andando persiguiendo a los usuarios", "la biblioteca ya no se necesita, para ello está Internet", "no tenemos suficiente reconocimiento de lo que creemos que nos merecemos", "no me dan el presupuesto que necesito", "las bibliotecas no tienen buenas colecciones", y así muchas más.

Estas expresiones cotidianas nos revelan que estamos en presencia de un cambio de paradigma. La globalización y la revolución tecnológica han transformado las formas de trabajar, de relacionarse y de comunicarse y están conduciendo a un cambio de sentido común: de un mundo rígido, objetivizado cartesianamente, a uno de redes humanas que reinterpretan sus realidades en la interacción social. Las prácticas impuestas por la actual contingencia crean, sin duda, grandes oportunidades que es necesario aprovechar, y peligros que es necesario sortear. El poder intermediario de la biblioteca puede debilitarse por el libre flujo de la información cuya validez no conocemos, por la aparición de bibliotecas virtuales y digitales, y por la Internet. Por otra parte, los clientes están expuestos a múltiples experiencias que cambian permanentemente sus estándares de atención. Estas nuevas exigencias, que se formulan individualmente, son transferidas a las bibliotecas.

Los volúmenes y la caducidad de la información que circula a través de la Red, comportan la dificultad de conservarla, y en este sentido, peligra también la memoria.

El peligro mayor es vernos a nosotros mismos como organizaciones dedicadas a satisfacer necesidades de información. Esta manera de ser y estar de la biblioteca es de proveedores, organizadores y generadores de productos de información donde el otro aparece como un usuario de información, y las herramientas usadas, como medios para hacer más eficientes las transacciones.

Una biblioteca con este foco se organiza en cuatro procesos estratégicos: identificación de necesidades; gestión de colecciones; organización de colecciones; mecanismos de acceso, entrega y evaluación del uso de las colecciones. Es poner en el centro de la misión de la biblioteca los materiales, las cosas, y darle la espalda al mundo de relaciones del cliente y sus preocupaciones. Cuando miramos al cliente como usuario reducimos nuestra capacidad de traerle valor al cliente.

Entonces, una pregunta importante que nos podemos hacer es, ¿significa lo anterior una pérdida de poder para las bibliotecas? ¿Se les limita el presupuesto porque la biblioteca no es capaz de generar valor para sus clientes?

#### **4. La Biblioteca en el Mundo de Hoy. Nuestra Interpretación para Reinventar la Biblioteca del Congreso Nacional.**

Hemos declarado como central en la reinención de nuestra Biblioteca pasar de la gestión de los productos a la gestión de relaciones. Creemos que la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile al optar por poner al parlamentario en el centro de su quehacer puede fortalecerse como una entidad relevante y poderosa a los ojos de su audiencia. Esto significa desplazar el valor del objeto –la información–, por el valor de la relación con el cliente, donde el objeto queda supeditado a la relación.

En este marco de cambios y transformaciones internas, y a partir de reconfigurar el sentido común desde donde hemos operado históricamente, proponemos un retorno *a la Biblioteca como instrumento de sustento (apoyo) y preservación (cuidado) de compromisos de la comunidad, y como faro de atisbamiento* para traer los nuevos discursos de poder del mundo a los ojos de los parlamentarios, como en los lejanos tiempos de la Biblioteca-Faro de Alejandría.

#### **Recuperando Valores Constitutivos.**

El sentido de establecer *Relaciones Significativas* con la comunidad cercana no es un valor nuevo en el mundo de las bibliotecas. Es importante recuperar antiguos roles tradicionales que son parte de la vocación original de las bibliotecas, y ciertas prácticas primordiales: participar en el quehacer de su comunidad, generar espacios de aprendizaje para la “interpretación del mundo”, generar espacios de interacción social para la creación de conocimiento y el *atisbamiento*.

El primer elemento a rescatar es el rol comunitario de las bibliotecas, que se hacía parte de la convivencia de su comunidad. El desempeño de esta función concurrente se percibe, aún hoy, con claridad en las bibliotecas públicas, valor que queremos extender a nuestra comunidad parlamentaria. Una práctica gregaria hacia nuestros parlamentarios significa algo más vasto que administrar vicariamente los conocimientos que éste requiere: es, sobre todo, secundarlos en el desarrollo de su capacidad de acción dentro de sus comunidades relevantes. Esto nos ha exigido poner el foco en el

mundo de compromisos e identidades<sup>4</sup> del parlamentario, y nos obliga a salir de nuestras salas y participar activamente en la cotidianidad del parlamentario. En la práctica, esto nos trae por ejemplo el desafío de tener presencia en terreno, para que el parlamentario pueda contar con nosotros en su labor distrital y regional.

También queremos mencionar el histórico rol docente de las bibliotecas, de enseñanza y comprensión de los alfabetos, ahora extendido al lenguaje de las tecnologías de información. Los cambios disruptivos de la tecnología, tabletas, papiros, impresos, han significado saltos relevantes para la comprensión humana de su entorno, lo que se traduce en nuestros tiempos con el compromiso de infoalfabetizar a nuestra comunidad inmediata para colaborar con la comprensión de lo que le ocurre al ser humano con la nueva lectura digital.

Un tercer elemento es rescatar la concepción inicial de las bibliotecas como un espacio de interacción para la producción del conocimiento, donde confluían autores, pensadores, lectores, editores y copistas. El medio digital nos permite recuperar este proceso.

Por último, la práctica de *atisbar*, esa disposición particular de la mirada que entreabre rendijas para ver lo que no es fácil de ver; que avizora espacios nuevos y vuelve a abrir los pasados. Descubrimiento y recuperación que da sentido a la reinención de la propia identidad. Atisbamiento, también de la riqueza plural y compartida de la diversidad que nos identifica como comunidad. Lo que significa referenciar, por ejemplo, desplazamientos interpretativos de poder, a semejanza de lo que hizo el diputado Pedro Montt, en 1883, fundador de la Biblioteca del Congreso Nacional, quien trajo desde Francia, las primeras colecciones privilegiadas que nos abrieron a un nuevo espacio político y social para el país.

Esta recuperación del sentido no sólo nos convoca a nosotros como Biblioteca sino también a los parlamentarios quienes tendrán que darnos la posibilidad de entrar a su quehacer y establecer un proceso de escucha y colaboración mutua. Queremos recuperar el sentido del bibliotecario como un colaborador comprometido con el futuro y el presente del parlamentario y no como un proveedor refinado de información.

---

<sup>4</sup> Identidad, en el sentido de la manera que es percibida una persona en una determinada comunidad.

## SEGUNDA PARTE.

### **UN GIRO ESTRATÉGICO. Desde la gestión de productos y servicios a la gestión de Relaciones. (Aspectos Metodológicos).**

La Primera Parte de este documento **constituyó una exposición del marco referencial** en el que se inserta la propuesta de Cambio Estratégico que formulamos para la Biblioteca del Congreso Nacional [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl) . En este marco se plantea un "modo nuevo de ser y estar de las bibliotecas", de orden interpretativo, en el mundo de los potentes cambios históricos de hoy.

Ateniéndonos a esta interpretación, vemos como necesario y oportuno un *giro en la gestión* del quehacer de nuestra Biblioteca, que estimamos comporta una transformación de su *sentido común*, y por lo tanto, de un *cambio de estilo* en su manejo, orientado a un mundo de interrelaciones y de redes múltiples más que a un mundo de productos.

Lo que está en curso, en la Biblioteca del Congreso Nacional, constituye, por lo tanto, un fenómeno más amplio, de desplazamiento de la gestión convencional a una gestión de la relación con el parlamentario mismo, como persona y no como consumidor.

Esta Segunda Parte de este documento **informa metodológicamente**, y no teóricamente, del proceso de elaboración de un nuevo Plan, lo que da cuenta del cambio de tenor del documento. En dicho Plan fue necesario traducir el enfoque interpretativo en una Visión- Misión que lo sustentara y que, por otra parte, permitiera definir las acciones más apropiadas para materializarlo.

Esto condujo a definir los espacios, o dimensiones, en los que las acciones institucionales debían llevarse a cabo, lo que, además, permitía especificar roles precisos para la Biblioteca y, mediante particulares mecanismos de diagnóstico, también los roles que sustentaban las preocupaciones y la identidad de los Parlamentarios.

La *Misión- Visión* que definimos para estos propósitos se vincula con los roles del modo que sigue:

En su *dimensión societal*, es rol de la Biblioteca del Congreso Nacional asumir su responsabilidad de trascendencia histórica, custodiando la memoria de los compromisos jurídicos y políticos de la sociedad chilena. Preservando la *presencia futura* de los parlamentarios y de su labor,

haciéndola disponible, mediante su registro histórico, para los ciudadanos del tiempo por venir.

En su *dimensión parlamentaria*, su rol se enfoca a la *relación presente* con el parlamentario. Sintonizándose con él con acciones que permitan atender sus variadas demandas. Presentándole, por lo tanto, nuevas ofertas, y evaluando el resultado y la validez de este actuar compartido

En su *dimensión pública*, su rol es colaborar en la creación del vínculo de los parlamentarios con la sociedad, generando contenidos que favorezcan la comprensión de las leyes y la labor legislativa, y generando espacios para la interacción ciudadano- parlamentario.

Nuestra declaración de centrar la gestión en la comunidad parlamentaria nos llevó al paso siguiente: *atisbar* a los Parlamentarios (en el sentido que hemos propuesto), particularmente observando el tipo especial de *comunidad* que constituyen. En otras palabras, cuáles son sus preocupaciones fundamentales en el desempeño de sus quehaceres como personas. Para ello debíamos hacernos nosotros mismos algunas preguntas:

- ¿Cuáles son las preocupaciones, prácticas, tradiciones y valores de la comunidad parlamentaria?
- ¿Cuáles son las restricciones y oportunidades que nos ofrece el estilo vigente en la organización para realizar gestión de relaciones con la comunidad parlamentaria?
- ¿Cómo diseñar e implementar los ejes de acción para producir el cambio de estilo?

## **PROCESO METODOLÓGICO.**

Se dio inicio, así, a un proceso metodológico para responder a las tres preguntas planteadas:

1. ¿Cuáles son las preocupaciones, prácticas, tradiciones y valores de la comunidad parlamentaria?

Para responder esta pregunta se constituyó un Comité de Innovación AdHoc integrado por investigadores de la Biblioteca de distintas áreas y disciplinas. El proceso realizado fue el siguiente:

**Identificación de los “Valores Orientadores”<sup>5</sup>**. Esto permitiría reconocer los valores que orientan a cada parlamentario en particular, además del “conflicto de valores” relevante, para, posteriormente, declarar líneas de desarrollo de servicios pertinentes.

**Definición del procedimiento** para tal objetivo consistió en constituir un equipo interdisciplinario de investigadores de la Biblioteca y una comunidad –los diputados- (mediante una muestra proporcional a los escaños de los partidos políticos).

**Definición de los instrumentos** para tal procedimiento fueron conversaciones informales directas, análisis de demanda, escucha de necesidades y preocupaciones hecha a la red de apoyo de los parlamentarios (secretarios de Comisión, secretarías y asesores de los parlamentarios), análisis de sus declaraciones en los medios, análisis de su participación en sesiones y propuestas.

Pero, el instrumento fundamental de base estaba constituido por las entrevistas en profundidad, registradas en video y con transcripciones para su análisis posterior y el acompañamiento en su trabajo en terreno –hoy en fase inicial (junio 2004).

Como resultado de las entrevistas en profundidad se realizó una **segmentación por valores**<sup>6</sup> que permitió identificar cuatro grupos de parlamentarios: Orientadores Sociales, Legisladores, Gestores Sociales y Comunicadores. Aplicando esta segmentación al resto de los parlamentarios, el equipo investigador llegó a la conclusión que el 80 % pertenecía a los dos primeros grupos.

**El análisis de las entrevistas** determinó que:

- el segmento Orientadores Sociales tiene como prioridad participar activamente en las actividades locales de sus distritos y ven la legislatura como una condición difícil de conciliar con su presencia en terreno. Se puede representar por la frase “deberíamos estar más tiempo con la gente”.
- el segmento Legisladores privilegian su rol en la elaboración de las leyes participando en las Comisiones temáticas, su actividad en el distrito aparece obligatoria, sirve como fuente para el proceso legislativo o como necesidad para permanecer en la

---

<sup>5</sup> Ver “Talking an expanded view of costumers` needs”. M.F. Letelier, C. Espinosa y B.J. Calder. Marketing Research, Winter 2000, Vol.12 N° 4, pp. 4-11.

<sup>6</sup> Ibíd. 2; que interpreta los valores como la manera que viven su rol las personas.

labor parlamentaria. Se identifican con la frase "se perdió un buen legislador por no preocuparse de los votos"

**El conflicto de valores** que, finalmente el equipo declaró como relevante fue "*Legislar sin perder votos*". Esto es la base para orientar el trabajo de diseñar la nueva oferta de servicios.

**2. La respuesta a la segunda pregunta:** ¿Cuáles son las restricciones y oportunidades que nos ofrece el estilo vigente en la organización para realizar la gestión de relaciones con la comunidad parlamentaria?

El propósito del diagnóstico fue la evaluación del estilo organizacional vigente a la luz de la nueva forma de gestión que traía la Dirección entrante<sup>7</sup>.

Para evaluar el estilo imperante se identificaron seis componentes: valores de la cultura, estructura organizacional y normas, plataforma tecnológica, hábitos y procesos, relaciones con usuarios y relaciones internas. El diagnóstico arrojó los siguientes resultados, de acuerdo con estos componentes:

1. *Valores de la Cultura:* Se estableció que la vocación es, más bien, de Biblioteca Pública y no de Biblioteca Parlamentaria. Lo anterior está avalado por la asignación de recursos, las competencias particulares del personal, la estructura organizacional y el tipo de servicios prestados.

Por otra parte, existen valores asociados a la cultura funcionaria pública en donde la carrera funcionaria está basada en la antigüedad en el servicio y no en los méritos. Además, la actividad está orientada a la producción y no a la relación con su audiencia, donde sólo se valora la innovación tecnológica.

2. *Estructura Organizacional y Normas:* La estructura se evidenció como rígida y jerarquizada. Las normativas internas no permiten responder con flexibilidad, rapidez y responsabilidad a las demandas parlamentarias. La realización de un cambio requiere amplios acuerdos y representa el punto más crítico de la agenda.

Por otra parte, faltan responsabilidades en funciones estratégicas (desarrollo de relaciones, asesorías parlamentarias, contenidos, desarrollo de personas y en educación en infoalfabetización). El

---

<sup>7</sup> Este diagnóstico fue realizado por Ferreiro y Muga en junio del 2003.

sistema de calificaciones no promueve el ascenso por desarrollo de capacidades, en tanto que el estatuto vigente inhibe la gestión dinámica y la movilidad de funciones.

3. *Plataforma Tecnológica*: se verificaron importantes restricciones de la plataforma tecnológica, entre ellas, las Bases de Datos, separadas y construidas en sistemas que presentan dificultades para operar en Internet. Esto es un obstáculo para responder con flexibilidad y rapidez a las demandas parlamentarias.
4. *Hábitos y Procesos: Gestión y Liderazgo*. Se detectó insuficiencia de las habilidades básicas de gestión y liderazgo de las jefaturas en ámbitos de la gestión presupuestaria, de la gestión de bibliotecas, de los análisis de costo y de la gestión de proyectos.

Se constató una cultura digital elemental y procesos de coordinación fragmentados (duplicaciones).

No hay mecanismos regulares para escuchar insatisfacciones y preocupaciones de los usuarios y *no usuarios*.

5. *Relaciones con Usuarios*. Se encontró carencia de interpretaciones compartidas sobre el valor de orientar el servicio a los parlamentarios (por ejemplo, para algunos la palabra cliente significa usuario, para otros "clientelismo" y por lo tanto se le atribuye una connotación negativa; por último, están aquellos que al cliente como "alguien a quien atender y cuidar", lo que los predispone al contacto con el parlamentario).

En general, no existe la apertura emocional para escucharse mutuamente, y construir en conjunto una definición que sirva a los parlamentarios. La cultura reinante no está preparada para esta apertura, dada la práctica objetivadora del fenómeno de las relaciones.

*La Identidad de la BCN* frente al mundo parlamentario es la de una Biblioteca alejada, poco flexible, con servicios poco conocidos. No ven a la Biblioteca con un foco operacional centrado en la relación con ellos.

6. *Relaciones Internas*. No existe el *know how* ni un área dedicada al desarrollo de las personas.

En síntesis, el resultado del diagnóstico precisó un estilo imperante de gestión "**jerárquico, en compartimientos estancos y burocrático**". En consecuencia, el **cambio de estilo** se manifestó como una exigencia relevante y urgente, y como un requerimiento que debe afectar del modo que se detalla los seis componentes que fueron evaluados.

**3. La tercera pregunta:** ¿Cómo diseñar e implementar los ejes de acción para producir el cambio de estilo?

Siguiendo la estructura de los seis dominios de evaluación y agregando dos dimensiones de los valores histórico de la Biblioteca, la estrategia se ha desarrollado en los siguientes ámbitos:

En los *valores de la cultura*, el eje es poner al cliente al centro del quehacer de la Biblioteca y generar competencias para el cumplimiento de compromisos y del trabajo en equipo mediante la creación de un área de Desarrollo de Relaciones para crear las metodologías que permitan investigar y proponer las nuevas líneas de servicios que se implementarán en la Biblioteca.

Por otra parte. para rescatar de tradición de las biblioteca la capacidad de convocar a la generación de conocimiento y de hacerse cargo de los saltos tecnológicos, se han tomado las siguientes acciones: crear una Unidad de Desarrollo de Contenidos responsable de generar y distribuir contenidos para el uso público (web) y uso privado de los parlamentarios (intranet de servicios parlamentarios), lo que también se puede manifestar en la creación de líneas editoriales relacionadas al proceso legislativo. Programa de Desarrollo de Habilidades informacionales, para sintonizar a nuestra comunidad relevante con las nuevas distinciones necesarias para operar en la sociedad de la información.

En la *estructura organizacional y normas* es relevante aumentar la flexibilidad a partir de una nueva definición de escalafones, menos jerarquizada, de fácil movilidad y que promueve el ascenso por mérito.

En la *Plataforma Tecnológica* se confirmó el requerimiento del desarrollo de una tecnología para Servicios Digitales, orientada a generar herramientas de uso autónomo y auto- configurables y de interfaces intuitivas y personalizadas para los clientes intermedios y finales. Se verificó la necesidad de que los gestores de servicio dispongan de sistemas de control de gestión y de las relaciones con los usuarios.

En los *hábitos y procesos*, está ya en curso un trabajo masivo y de mejoramiento continuo, en el que se han redefinido los servicios en términos de "experiencias del cliente", y creado las cadenas de compromisos operativas que aseguren esa experiencia de manera recurrente. Las personas que han participado en la redefinición de los servicios lo han hecho, en primera instancia, de manera voluntaria y "adicional a su trabajo". Dado que el sistema no premia este tipo de actividades, se planificado institucionalizarlo.

En las *relaciones con parlamentarios*. Se determinó la necesidad de garantizar la comunicación directa con el parlamentario, asignando Coordinadores de Información personales y creando herramientas de contacto de fácil acceso, y de disponibilidad permanente, como la Intranet. Poner en contacto directo, y de manera masiva, a los funcionarios con los parlamentarios se constituye como un potente acto movilizador de destrezas, como también, generar nuevos espacios de colaboración con los parlamentarios en la vinculación con sus redes. De ello son un buen ejemplo, las Conferencias de Consenso Ciudadano<sup>8</sup> --una de ellas ya realizada--; una web pública con transferencia de conocimiento y un centro de capacitación en habilidades informacionales; además de la realización de foros de reflexión.

En las *relaciones internas* se determinó la necesidad de crear el área de Desarrollo de Personas responsable del crecimiento profesional y del bienestar de las personas, en el contexto de las nuevas destrezas que se requieren para la gestión de relaciones y la oferta tecnológica de avanzada.

Esta estrategia, en definitiva, representa la nueva manera que la Biblioteca puede *estar en el mundo*, asumiendo el rol de ser instrumento relevante para la expansión de posibilidades de la comunidad parlamentaria.

## **Bibliografía.**

- **Flores, Fernando ; Spinosa, Charles; Dreyfus, Hubert L.** "Disclosing New Worlds", The MIT Press, 1997 / versión en español "Abriendo nuevos Mundos", Aguilar, 2000.
- **Letelier, María F. F.; Spinosa, Charles; y Calder, B. J.** "Talking an Expanded View of Customers' Needs: Qualitative Research for aiding innovation" from Marketing Research, 12/14 (Winter 2000)

---

<sup>8</sup> Pino, Ana María, Conferencia de Consenso Ciudadano, ponencia presentada ala IFLA 2004.

- **Calder, B. J.** "Kellogg on Integrated Marketing", Kellogg, Edit. Dawn Iacobucci and Bobby Calder, John Wiley and Sons, Inc. 2003, Chapter 2
- **Sarton, George.** "Historia de la Ciencia: ciencia y cultura helenística en los últimos tres siglos a.c", Buenos Aires, Eudeba
- **Lerner, Fred.** "Historia de las Bibliotecas del Mundo: desde la invención de la escritura hasta la era de la computación", Buenos Aires, Troquel, 1999
- **Dreyfus, Hubert L.** "Being-in-the-World", The MIT Press, 1991 / versión en español "Ser-en-el-mundo", Editorial Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1996.
- **Bourdieu, Pierre** "Méditations pascaliennes". Éditions du Seuil, París 1997 / versión en español "Meditaciones Pascalianas", Editorial Anagrama, Barcelona, 1999.