

PLAN DE DINAMIZACIÓN DE PÚBLICOS



Interreg
España - Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNIÓN EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

1234REDES_CON
POCTEP

EQUIPO

Coordinación

M. ROSARIO CASTROAGUDÍN

Equipo de documentación

M. ROSARIO CASTROAGUDÍN

JORGE BERMEJO

Equipo de redacción, revisiones y actualización

JAVIER FIERRO GÓMEZ

M. ROSARIO CASTROAGUDÍN

JORGE BERMEJO

LORENZO SOTO

Corrección y edición documental

JORGE BERMEJO

ÍNDICE

- [03] 1. ENFOQUE PARA LA DINAMIZACIÓN DE PÚBLICOS:
ELEMENTOS DE TRABAJO
- [04] 2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DINAMIZACIÓN
- [07] 3. PROPUESTA DE VALOR DENTRO DE UN MODELO CULTURAL
- [10] 4. SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS
- [21] 5. SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS PARA EL PROYECTO
1234REDES_CON
- [43] 6. ESTRATEGIA PARA DINAMIZAR A LOS PÚBLICOS DEL
TERRITORIO TRANSFRONTERIZO
- [48] 7. ENFOQUE DEL MARKETING DIGITAL PARA LA DINAMIZACIÓN
- [53] 8. TRABAJOS DE DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS PARA
LA DINAMIZACIÓN DE PÚBLICOS

1.

ENFOQUE PARA LA DINAMIZACIÓN DE PÚBLICOS: ELEMENTOS DE TRABAJO

Los elementos fundamentales de trabajo con los que se cuenta para la definición de este plan son:

- » Diagnóstico previo para la elaboración del proyecto 1234REDES_CON
- » Inventario de las infraestructuras culturales del territorio
- » Experiencia y conocimiento de los equipos profesionales de los socios
- » Estudio preliminar sobre la segmentación de públicos
- » Traslación de metodologías usadas en otros contextos
- » Análisis de la presencia digital

Junto a esos elementos el Plan dispone de una herramienta de contraste a través de sesiones de *Design Thinking* en tres ámbitos de prestación de servicios y según criterios que se fijarán en torno a segmentos de público o conjuntos de servicios. Esta fase de contraste se añade como pieza escalable y susceptible de ampliación a partir de las aportaciones de trabajo de campo por cualquiera de los socios.

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DINAMIZACIÓN

La estrategia de dinamización se basa en la empatía con los ciudadanos.

Esta afirmación categórica define bien el espíritu de este plan de dinamización y lo diferencia de acercamientos que, a pesar de ser habituales, no serían de tanta utilidad a la hora de trabajar en la activación de audiencias para las infraestructuras culturales del territorio transfronterizo.

Empatía implica disponer de una información sólida sobre la audiencia, sus comportamientos, sus necesidades no satisfechas y el grado de competitividad de nuestra oferta actual. Por lo tanto, la estrategia va apareciendo como un esquema de implicación de los públicos, a través de una interacción significativa para sus vidas con la oferta de los centros culturales del territorio.

Disponer de información no basta, porque la estrategia se debe fundamentar en conocer a las audiencias, caracterizarlas y empatizar para llegar a un plan de actuaciones que encaje con cada una de ellas.

Desde este parámetro es conveniente disponer de información sobre los ciudadanos, a través de sus variables sociodemográficas, su perfil de consumo cultural, su comportamiento digital, uso de redes sociales, intereses, uso del teléfono móvil, índices educativos.

Como no es posible hacer un estudio de semejantes proporciones, el equipo se ha centrado en el aprovechamiento de las fuentes secundarias y de la experiencia de cada uno de los equipos profesionales de las instituciones participantes. También se han realizado operaciones de traslación de

datos provenientes de estudios genéricos –por ejemplo, de alcance global- sobre comportamientos de ciertos grupos sociales.

En este campo es crucial disponer de una estrategia para la conceptualización operativa de la demanda –los ciudadanos- desde su participación como públicos potenciales y por este motivo, se ha optado por llevar a cabo una segmentación de audiencias, tal y como se podrá comprobar más adelante en este mismo documento.

Desde la perspectiva de la oferta de las instituciones que actúan en este proyecto, es imprescindible constatar la pertinencia de sus servicios culturales en relación con las necesidades de la ciudadanía (empatía). Es decir, definir la relación que queremos entablar con los diversos públicos y la sostenibilidad del modelo de gestión que se derivaría de un rediseño de la oferta cultural.

2.1 SECUENCIA DE TRABAJO

Una vez establecido este principio general, la estrategia se ha organizado en torno a una secuencia determinada:

Análisis de la situación de partida: en buena medida coincidente con el diagnóstico general del proyecto, que se ha descrito.

Entorno: qué estímulos, competencia, qué papel tienen nuestros servicios para la vida de las comunidades en las que trabajamos.

Programación (oferta): se ha reflexionado sobre los instrumentos con los que se cuenta para una programación en colaboración, por las razones por las que esta oferta puede ser significativa y competitiva con otras formas de ocio alejadas de nuestros espacios e infraestructuras.

Audiencia: en este campo opera fundamentalmente la empatía aplicada a un conocimiento más o menos profundo de los públicos. Si se recoge todo

lo anterior, es posible adaptar la forma de dirigirnos a los públicos y resituar la oferta.

Por lo tanto, es fundamental que cada institución se analice a sí misma y lleve a cabo una cierta redefinición de sus fines en función del conocimiento de las nuevas audiencias. Como se establecerá más tarde, este Plan de Dinamización tiene que completarse con el desarrollo de estudios concretos sobre la percepción y expectativas de los usuarios.

El sentido de lo anterior es llegar a un rediseño de experiencias, que ofrezca servicios especializados acordes a los distintos perfiles de públicos que se identifiquen como demanda. Por lo tanto, hay una pieza crucial en este Plan que es la necesaria ‘segmentación de públicos’, que se tratará de forma detenida más adelante.

Una de las formas más eficaces de trabajo en este plano será la personalización de la oferta, de acuerdo con las limitaciones que la sostenibilidad de los servicios establezca.

A esta secuencia lógica hay que sumar un escenario para la ‘fidelización’, es decir, para la consolidación de los públicos que se vayan orientando hacia las infraestructuras culturales del territorio transfronterizo. Esta idea responde a un complemento ‘defensivo’ de la estrategia de dinamización y equivale a trabajar en la tercera ‘C’ de la actividad de 1234REDES_CON en torno a las audiencias; nos referimos a la idea de *conservar*, que se une a las tradicionales *captar* y *convencer* de cualquier operación de marketing: convertir cada venta en el origen de la próxima. Esto es coherente con la idea contemporánea de servicio como una relación dotada de estabilidad entre prestador y usuario.

El concepto de fidelización de los públicos se integra con el de dinamización e incluye un propósito de establecer un vínculo nutrido por comportamientos como los siguientes:

1. Se quiere repetir experiencias similares
2. Se quiere volver acompañado de otras personas
3. Se vuelve al mismo contenido a través de vías digitales
4. Se abre a nuevas ofertas lanzadas por la misma institución

2.2 REQUISITOS DE LA ESTRATEGIA DE DINAMIZACIÓN

Este plan de dinamización de públicos no es sino una condición específica que el proyecto 1234REDES_CON establece para poner en marcha una oferta cultural en colaboración. Cuando se habla de la organización de una oferta, ya lo hemos visto, es fundamental conocer muy bien a nuestra audiencia, porque esto es imprescindible para saber dirigir, con empatía, la programación que atraiga a un número suficiente de usuarios.

El éxito de este plan depende de la adecuación entre los objetivos generales del proyecto transfronterizo y las acciones que se lleven a cabo con los públicos de cada uno de los socios y estas acciones se deberían organizar teniendo en cuenta este documento.

Desde esta fase inicial, que supone la definición de las audiencias, hay que recordar que un concepto fundamental es la 'marca' de cada una de las instituciones que trabajan de acuerdo con este plan. Por lo tanto, la oferta debe apalancarse en esa imagen que cada uno de los socios tiene en su territorio de actuación.

Desde este punto de vista, hay que incorporar a este ejercicio la estrategia digital y definir su aportación dentro de la estrategia del Plan de dinamización de públicos.

Este Plan tiene sentido si somos capaces de programar en cooperación una buena parte de actuaciones, en lugar de desarrollar actividades desde un enfoque en el que se yuxtapongan, de forma descoordinada y sin creación de sinergias, las programaciones.

En el marco de este plan va a ser necesario llevar a cabo una fase de evaluación de las expectativas de los públicos en torno a las experiencias concretas que se generen en los contactos directos con la oferta cultural.

No era procedente desarrollar esta investigación antes de poner en marcha la primera etapa de implementación del plan porque la estrategia se debe enriquecer con el trabajo de campo que se lleve a cabo en torno a las interacciones concretas en una serie de servicios. El planteamiento metodológico que se utiliza es el del diseño de experiencias centrado en las personas (*Design Thinking*).

Una vez se complete el todo el trabajo de campo y se lleven a cabo los análisis de los resultados de las sesiones con profesionales y usuarios, los resultados se incorporarán como actualización a este documento. Desde este punto de vista, el Plan de Dinamización se concibe como un instrumento dinámico y actualizable. En la última parte del Plan se exponen las diversas experiencias de DT que se lleven a cabo para transformar la oferta de las infraestructuras culturales.

3.

PROPUESTA DE VALOR DENTRO DE UN MODELO CULTURAL

3.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INTERACCIÓN CON CADA TIPO DE PÚBLICO

En el contexto de este Plan nos hemos planteado la idea de público que 1234REDES_CON quiere manejar. Se trata de un término claramente polisémico y conviene encontrar la referencia para este proyecto transfronterizo.

Sin ánimo de tratar este asunto como una materia académica, se pueden encontrar cuatro concepciones de 'público':

1. Consumidores
2. Usuarios de servicios públicos desde una concepción tradicional
3. Usuarios en el contexto de una relación estable
4. Usuarios fidelizados y participantes como colaboradores

1. Consumidores

Desde la perspectiva de las industrias culturales y creativas las audiencias compran un derecho de acceso a contenidos o servicios, bajo una forma contractual u otra.

En este contexto no es necesario establecer ningún tipo de relación (especialmente en el caso de un producto), ni se requiere un conocimiento personalizado de los componentes del público. Desde una óptica de mercado se podría usar un sistema de marketing transaccional y en el caso de servicio público se utilizaría algo equivalente.

2. Usuarios de servicios públicos desde una concepción tradicional

Cuando hablamos de un servicio público es habitual que se aplique el esquema burocrático (en el sentido *Weberiano*) que supone la consideración de los administrados desde el prisma de la objetividad y el cumplimiento de las reglas del servicio –procesos- y de la normativa. Esto es más lógico en el caso de los públicos como usuarios ocasionales o periódicos de los servicios. En este caso se lleva a cabo un análisis de las necesidades y se diseña de forma unilateral la propuesta de valor por parte de los órganos correspondientes. Esta elaboración de la propuesta se caracteriza por el alto grado de centralización y por su naturaleza inercial y refractaria a los cambios.

Este es el procedimiento más extendido en la gestión de las audiencias culturales y se rige por una prioridad del ‘acceso’ equitativo a los servicios, por lo que el conocimiento de los públicos tampoco es necesario.

3. Usuarios en el contexto de una relación estable

En el caso de los públicos que son usuarios en el contexto de una relación estable, se trata de una dinámica en la que existe una relación personal que buscaría generar confianza e identificación con la institución o centro cultural. Un supuesto muy evidente es el de las Bibliotecas Públicas (usuarios recurrentes, sesiones periódicas y frecuentes de ciclos grupales, contacto habitual con el equipo de la biblioteca). No nos cabe duda de que en este marco se exige un conocimiento adecuado del público para alcanzar una fidelización, a través de un marketing relacional o a través de herramientas de *inbound marketing* (en este caso, más bien en el soporte digital).

La señora que acude cotidianamente a los ciclos de conciertos de un auditorio o los progenitores que van con sus hijos varios días a la semana a la biblioteca pública lo hacen porque se han producido (en términos de mercado) transacciones de calidad o satisfactorias. De alguna forma se está

provocando una fidelización y el horizonte de este Plan de Dinamización se mueve precisamente en este entorno.

Desde una perspectiva simplificada podemos caracterizar los elementos fundamentales de la interacción que nuestras organizaciones deben diseñar para el primer tipo de público que se tiene como objetivo potenciar mediante las acciones del Proyecto 1234REDES_CON:

- » Es imprescindible un adecuado conocimiento de los públicos (cada público objetivo).
- » Con la base en ese conocimiento las relaciones deben ser fluidas, directas y personalizadas entre los equipos de mediadores y los usuarios.
- » Se quiere conseguir que las transacciones sean de calidad para construir confianza y fidelizar a los públicos.
- » Desde este plano ‘comercial’ para este tipo de público es necesario aplicar como herramienta el marketing relacional.

4. Usuarios fidelizados y participantes como colaboradores

Además, el Proyecto 1234REDES_CON tiene como objetivo secundario construir un segundo tipo de público objetivo fidelizado en el que cada usuario es un colaborador potencial al cual es necesario captar para que sean agentes activos.

La construcción de este tipo de interacción se basa en otro itinerario que puede resumirse en las siguientes indicaciones:

- » Aquí también es imprescindible un conocimiento personalizado de cada uno los públicos objetivo.
- » La colaboración se debe basar en la confianza y en el interés de los usuarios y por esto deben participar en la toma de decisiones.
- » La herramienta más adecuada para la participación en la toma de decisiones es el *Design Thinking* o Diseño Centrado en las Personas.

- » Para que todos esos elementos funcionen es necesario llevar a cabo una gestión descentralizada y muy centrada en el fortalecimiento profesional de los mediadores.
- » A través del DT los ciudadanos ostentan el doble papel de usuarios y gestores. Por lo tanto, los mediadores se deben resituar como promotores, dinamizadores y expertos técnicos para la organización y el impulso de las iniciativas.
- » Esta visión implica la configuración de comunidades colaborativas, cuyo correlato digital es crucial para la difusión.
- » Por lo tanto, el tipo de mecanismo de dinamización 'comercial' para este tipo de 'mercado' es el marketing colaborativo.

El Plan plantea un esquema en el que se organice el conocimiento de los públicos a través de ciertos dispositivos de trabajo de campo y la utilización de un proceso de segmentación de los públicos bastante exhaustivo para articular este conocimiento con una propuesta de valor (compleja, porque se fragmentará en tantas propuestas concretas como tipología de infraestructuras culturales y ámbitos artísticos y culturales como se desarrollan por los diferentes socios del proyecto).

Por lo tanto, el Plan es un esquema de desarrollo de demandas o audiencias que debe tener en cuenta la composición en diversos segmentos, tal y como se establece en ulteriores epígrafes de este documento.

El diagnóstico realizado por los socios a lo largo de estos últimos años –hasta llegar a 2016- presenta un panorama que se ha organizado y clasificado en una reunión técnica y que se explica con la siguiente taxonomía:

1. Ciudadanía sin ningún tipo de demanda cultural y sin interés en la oferta actual de las infraestructuras culturales.
2. Demanda latente debido a que hay parte de la ciudadanía que es un público potencial que se enfrenta a bloqueos al acceso por diversas razones imputables a la oferta o por carencias de formación o resistencias.
3. Públicos ocasionales que no presentan hábitos culturales.
4. Públicos frecuentes que tienen ciertas prácticas culturales de carácter estable (por ejemplo, van regularmente a una biblioteca pública).
5. Públicos colaboradores que pueden estar de acuerdo en participar en la gestión o en la creación de experiencias culturales.

Esta clasificación lleva a una estructura de escala en la que se pueden dar movimientos ascendentes y descendentes (según la práctica del marketing) en función de los estímulos o los elementos disuasorios.

Los factores de naturaleza disuasoria pueden ser los siguientes:

6. Competencia de otras formas de ocio
7. Impedimentos para el acceso
8. Deficiencias en la comunicación
9. Inadecuación de la oferta

4.

SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS

El carácter innovador de un proyecto como 1234REDES_CON, que se desarrolla en un contexto caracterizado a la vez por la inestabilidad –por no decir la vulnerabilidad– de los esquemas y procedimientos de actuación tradicionales de los servicios públicos culturales y por la falta de concreción de nuevos ‘modelos de negocio’ suficientemente testados y consolidados, multiplica la necesidad de trabajar, desde los primeros estadios de su implantación, con un enfoque marcadamente experimental a la hora de dinamizar a las audiencias.

Esto implica un esquema que integre cuantos procedimientos y herramientas de análisis sean necesarios para:

- » Por un lado (enfoque preventivo), minimizar los riesgos asociados a esa doble singularidad que presentan tanto el proyecto como su ámbito de operación, que impide disponer de referencias sólidas para contrastar y obligan a orientarlo con un diseño suficientemente abierto y flexible.
- » Por otro (enfoque correctivo), resolver cuanto antes las disfunciones que se detecten en el diseño conceptual del mapa de servicios y utilidades que 1234REDES_CON ofrece a los distintos colectivos de potenciales usuarios, definiendo e implantando las modificaciones que más optimicen la usabilidad y la operatividad general de la oferta.
- » Finalmente, y como extensión de la finalidad anterior (enfoque optimizador), potenciar los aspectos que, de acuerdo con la información de perfiles y de usos (comportamiento de los usuarios) que esos procedimientos de análisis vayan suministrando tras el arranque de los proyectos, presenten unos niveles de incidencia (en términos

cuantitativos de volúmenes de uso) y de impacto en la percepción del usuario que los conviertan en variables clave (*key factors*) para el adecuado funcionamiento y rendimiento de la oferta que se les suministra desde bibliotecas y centros culturales.

»

En este sentido, los objetivos buscados con la implantación de 1234REDES_CON, como parte de una estrategia global dirigida a la redefinición de los modelos de producción y los circuitos y estrategias de difusión que perfilan los patrones de los servicios públicos de oferta cultural, plantean un escenario de actuación en el cual el ciudadano, a ciertos efectos, puede -y debe- ser contemplado como un cliente al que es imprescindible conocer bien para determinar el tipo de producto y de gestión asociada a ese producto que mejor satisfacen sus necesidades.

Esta premisa genérica conecta con el campo de actuación del marketing y con la aplicación, entre otras, de metodologías y técnicas que permiten radiografiar el público objetivo al que se dirigen una determinada iniciativa. La segmentación de usuarios forma parte de ellas.

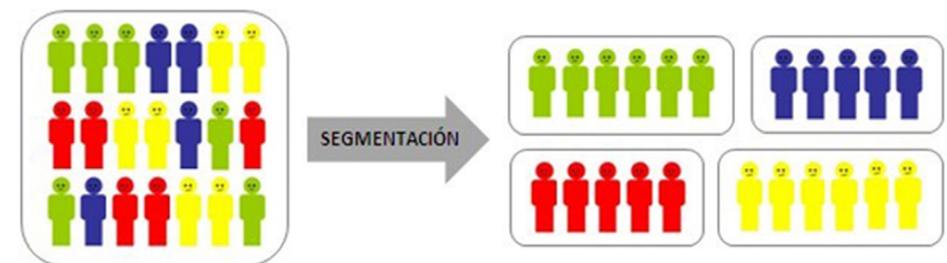
Volviendo al caso concreto de 1234REDES_CON, la segmentación es una pieza fundamental a la hora de orientar el diseño de algunos de los contenidos, canales y servicios que integran las redes culturales, y resulta imprescindible en el posterior testeo de su funcionamiento, siendo necesario aplicarla para maximizar el aprovechamiento de las fuentes de obtención de datos que permitan evaluar la calidad de la oferta y las utilidades de 1234REDES_CON en función de los distintos perfiles usuarios de unos y otras.

Antes de entrar en la descripción de los procedimientos de segmentación aplicables en el contexto del proyecto, creemos conveniente detenernos en el repaso de los criterios generales que sustentan la teoría y las técnicas de fragmentación de públicos, haciendo hincapié en aquellos que, por la finalidad que persigue el proyecto 1234REDES_CON y las características específicas de sus componentes, podrían utilizarse para configurar una estrategia de segmentación razonable.

4.1 APROXIMACIÓN PREVIA A LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS

Como concepto tradicionalmente asociado con el marketing comercial, la segmentación de contempla como una operación previa al lanzamiento y la promoción de un determinado producto.

El objetivo fundamental que persigue es la definición de grupos de personas (identificados como potenciales consumidores o clientes) que tengan características, necesidades y/o comportamientos similares y que, por lo tanto, pueden responder de una forma relativamente homogénea a las características de del producto o servicio. En última instancia, esta segregación busca identificar qué expectativas y necesidades tienen estos grupos para mejorar la adecuación del producto a las mismas y satisfacerlas, dotándolo de características diferenciales que lo hacen atractivo para un determinado grupo (segmento) o diversificándolo de forma que satisfaga las exigencias de distintos grupos.



Por tanto, podemos decir que la función primaria y esencial que tiene un proceso de segmentación es la de transformar un contexto heterogéneo (personas que presentan características y comportamientos diferentes y plantean demandas diversas) en otro compuesto por la suma de grupos homogéneos que denominamos *segmentos*.

En términos de mercadotecnia, un *segmento* se identifica como un conjunto de individuos homogéneo con respecto a diversos criterios que pueden incluir desde factores geográficos, demográficos y socioeconómicos hasta modelos de comportamiento, incluyendo de hecho algunas de las variables psicológicas que conducen esos comportamientos.

La diferenciación en segmentos de la diversidad que presenta el mercado abre oportunidades competitivas –mayores cuanto mejor sea el conocimiento que se tiene de las características particulares de cada colectivo– si el proveedor tiene la capacidad de adaptar su oferta preexistente de productos y servicios a ellos, o de incorporar en ella nuevas líneas que llamen su atención y sean capaces de provocar una actitud receptiva, de demanda -y por tanto de uso o consumo- en los grupos segmentados.

En este sentido, esa diferenciación no sólo tiene aplicación a la hora de concebir de forma más personalizada lo que se ofrece a esos colectivos, sino que también ayuda a modelar la forma de comunicarse con ellos, de ahí que la segmentación sea uno de los cimientos sobre los que se construyen las campañas de marketing.

En última instancia, la segmentación puede aportar además un marco útil para monitorizar el éxito de nuestra oferta, tanto en relación con producto o servicio que se ofrece (niveles de demanda y de utilización que tiene) como para medir la eficacia de los mensajes asociados (plan de comunicación y seguimiento y valoración de los niveles de actividad en los canales de comunicación bidireccionales proveedor « usuarios).

Para ello resultan especialmente útiles los resultados que se obtienen en relación con los comportamientos de los usuarios, ya que reflejan la apreciación que tienen del valor que ofrece el producto/servicio que se les entrega y el modo en que lo utilizan y aprovechan. Este conocimiento es de gran ayuda a la hora de definir las acciones que queremos realizar sobre cada segmento concreto

4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA SEGMENTACIÓN

- » Para el proveedor del producto o servicio, la segmentación reduce riesgos y ahorra recursos. Tras un proceso de segmentación bien aplicado, la particularidad que presentan los segmentos obtenidos hace posible actuar hacia ellos con un número de opciones más reducido, que son más concretas porque se enfocan a dar cobertura a circunstancias específicas conocidas de cada segmento, y por lo tanto presentan mayor posibilidad de resultar acertadas.

Se trata, sencillamente, de conseguir la mejor adecuación posible del producto o servicio al mercado. Esto posibilita a la vez la optimización de recursos y esfuerzos, que se aplicarán en una proporción adecuada al potencial de retorno que presenten los distintos segmentos establecidos.

La diferenciación que se aplica al producto o servicio bajo enfoques de segmentación de públicos ofrece ventajas competitivas en cuanto que se ofrece algo con valor añadido, pensado y adaptado para las posibilidades, las expectativas y los modos de actuar de un grupo o grupos concretos de potenciales usuarios.

En términos comerciales, esto se sustancia en la obtención de rentabilidad en un medio plazo y en un potencial bloqueo a la entrada de otros proveedores que trabajen en el mismo sector o se dirijan a la misma población de clientes.

- » Una vez puesto en marcha el proyecto o lanzado el producto, los datos (principalmente de índole estadística) que se pueden obtener segregados por segmentos debe permitir identificar con mayor precisión los aspectos que proporcionan mayores beneficios (traducibles según el contexto a mayores ingresos, valoración positiva de los usuarios, alto índice de uso u otros), y por tanto potenciarlos.

En el lado opuesto, la detección en a esa información de los elementos que tienen un funcionamiento deficiente o despiertan escaso interés permite reorientarlos a tiempo o suprimirlos, si esta alternativa se estima más conveniente.

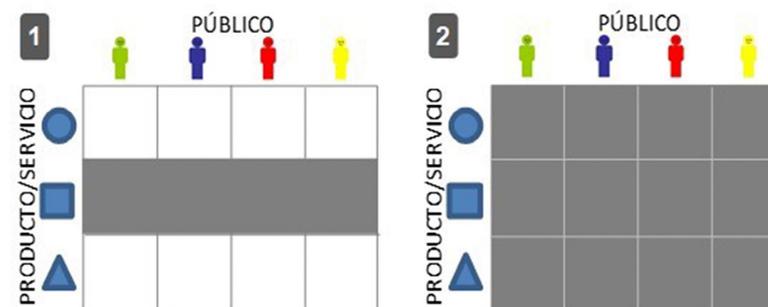
- » Finalmente, y de forma evidente, cuando es el caso de que la estrategia del propietario del producto o servicio está fuertemente orientada a la especialización, el conocimiento de determinadas tipologías de público destinatario facilita la obtención de una posición de referencia en nichos de actividad concretos, definidos por la combinación de las dos dimensiones: características del producto y tipo de destinatario.
- » Para el usuario o cliente, y gracias a ese enfoque diferenciado por grupos que aplica el proveedor, la segmentación supone que podrá acceder a algo concebido con peculiaridades que para él le aportan valor añadido, algo con lo que puede identificarse y sentirse cómodo y que evidencia que sus necesidades y preferencias se han tenido en cuenta, y que en consecuencia le reportará un mejor resultado (sea en la calidad de los contenidos que se ponen a su disposición, en la usabilidad de los servicios que utiliza, o ambos).

4.3 TIPOS DE SEGMENTACIÓN

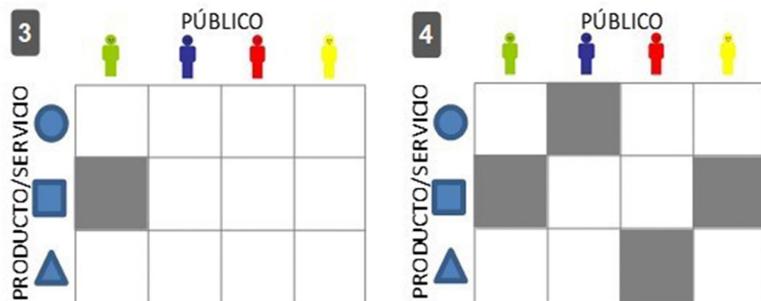
Desde el punto de vista del grado de cobertura buscado en el mercado en el que se actúa, la segmentación puede presentar los enfoques siguientes

- » Segmentación para una estrategia indiferenciada. Contempla que el contexto de operación del producto o servicio es homogéneo. Bajo esta perspectiva no se hace diferenciación entre los distintos segmentos de mercado, y se atiende a la potencial demandas existentes con una fórmula única y general para todo el mundo. Es una estrategia, que si bien reduce mucho el esfuerzo, resultar ineficaz en contextos de actuación con especificidades o cuando se trata de ofrecer algo que los clientes o usuarios perciban como diferencial. Los enfoques típicos que responden a esta estrategia de segmenta-

ción son el de *Especialización del producto* [1], concentrado en especializar la oferta hacia un producto o tipo de productos que se concibe y promociona de que atienda eficazmente a diferentes perfiles, y el de *Cobertura total* [2], en la que se trabaja con un criterio de “masa de consumidores”, sin adaptación de la oferta a las características de cada segmento. Esta práctica, de hecho, no aplica ni aprovecha estrategias de segmentación.



- » Segmentación para una estrategia diferenciada. Parte de asumir la existencia de diferentes segmentos y la conveniencia de dirigirse a ellos con programas específicos. La segmentación se enfoca a conseguir una mayor satisfacción de las necesidades en cada uno de los grupos identificados. Su aplicación implica el concurso de mayores recursos (se reducen las economías de escala). Este modelo de segmentación se sustancia en enfoques del tipo *Concentración en un segmento concreto* [3] y *Especialización selectiva* [4] que, a partir de la identificación de las características específicas de los distintos segmentos de público, genera para cada uno servicios o productos diferentes y particularizados.

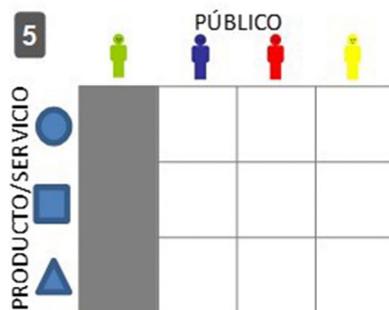


- » Segmentación para una estrategia concentrada. Es la que se aplica cuando nos dirigimos a un número muy reducido de segmentos o incluso a un único segmento.

No significa que se ignore la existencia de otros grupos de personas con características diferentes, sino que parte de la decisión de concentrar los esfuerzos se concentran sobre uno o pocos segmentos que pueden ofrecer a priori alguna ventaja competitiva.

El alto potencial de eficacia que tiene este planteamiento está contrarrestado por su mayor exposición a los riesgos derivados del debilitamiento de la demanda y de los cambios las preferencias de los usuarios o consumidores.

A este modelo responde el enfoque denominado de *Especialización del mercado* [5], en el que la oferta de productos / servicios se dirige a un grupo específico integrado por consumidores / usuarios con características similares.



Atendiendo al momento y el método de realización de la segmentación, se contemplan dos opciones:

- » La segmentación a priori, que establece grupos predeterminados utilizando técnicas de segmentación elementales apoyadas en la valoración de características que de forma genérica se asocian con una determinada tipología o perfil de usuario.
- » La segmentación a posteriori, basada en los comportamientos observados en determinados grupos de público, y que utiliza como inputs los datos de operación que se van obteniendo una vez que el producto o servicio está operativo y está siendo utilizado.

4.4 RECOMENDACIONES PARA LOS SOCIOS EN EL PROCESO DE SEGMENTACIÓN

Si bien suele decirse que la segmentación es más un arte que una ciencia, su realización debe estar fundamentada en la obtención de datos veraces y la aplicación criterios coherentes. Con esta premisa de trasfondo, todo proceso de segregación de públicos debería regirse por consideraciones como las siguientes:

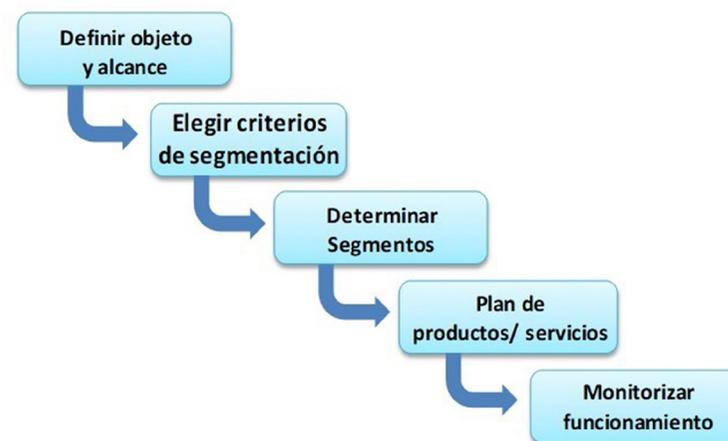
- » La información que se utilice como criterio para establecer los distintos perfiles de usuario y establecer segmentos diferenciados, debe estar vinculada al comportamiento del público ante el producto o servicio, ser veraz y resultar fácilmente obtenible.
- » Los grupos de personas (segmentos) que se establezcan deben presentar un perfil homogéneo (apreciación a priori) o tener un comportamiento homogéneo en el consumo del producto o el uso del servicio (observación a posteriori). A su vez, deben presentar suficientes diferencias entre sí y respecto de otros ámbitos, en cuanto a características y, por ende, al modo en que responden ante los productos o servicios ofertados.

- » Determinar la manera más adecuada de incidir sobre cada segmento para conseguir su involucración dentro de la estrategia planteada, y establecer en consonancia: 1) las estrategias de comunicación pertinentes, 2) los contenidos y formatos adecuados para sus características.
- » También deben tener una dimensión cuantitativa suficientemente grande que, por un lado, justifiquen la dedicación de recursos y esfuerzos necesarios para la adaptación de la oferta a sus condiciones y necesidades y, por otro, para que los datos de comportamiento y uso que se vayan obteniendo resulten significativos de cara a la evaluación del producto o servicio y la toma de decisiones
- » Deben descartarse los segmentos que, aun estando dentro del público potencialmente usuario, no sean relevantes para el tipo de producto o servicio que se ofrece.
- » Los segmentos establecidos deben ser mínimamente duraderos. Un segmento de alta volatilidad, cuyas condiciones o comportamientos varían en un corto plazo, puede hacer que el enfoque con el que se le está abordando pase a ser ineficaz, y distorsionar las conclusiones que se obtienen de los procesos de monitoreo y del análisis global de datos de funcionamiento.

4.5 SECUENCIA DE UN PROCESO DE SEGMENTACIÓN

Aunque, como ya se viene apuntando, el diseño y la implantación de una estrategia de segmentación deben estar guiados por las condiciones del ámbito en el que opera el proyecto o negocio en cuestión, puede establecerse un esquema de tareas suficientemente genérico que sirve de referencia a la hora de abordar este proceso en prácticamente cualquier contexto.

Así, la planificación de todo proceso de segmentación de público debería incluir estas etapas:



1. Definir el objeto y alcance de la segmentación.

Aunque parezca innecesario mencionar esta premisa por evidente, conviene reseñarla puesto que condiciona el desarrollo de todas las etapas posteriores.

La finalidad de la estrategia de segmentación de públicos y el tipo que se utilice estarán obviamente ligados a los objetivos del proyecto, negocio o campaña.

Es imprescindible tener muy claro lo que se trata de conseguir aplicando la segmentación más allá de objetivo genérico de conseguir conectar nuestro producto o servicio con los usuarios (lo que se resume en el paradigma de marketing representado por la secuencia: *conseguir una masa crítica de usuarios* → *retenerlos-fidelizarlos* → *crecer-extender el uso o venta a más usuarios*), y contemplar la respuesta a esa cuestión teniendo en cuenta las capacidades de las que se dispone y las limitaciones que imponen la existencia o carencia de datos para segmentar y/o de fuentes y herramientas para obtenerlos.

Se trata de definir el marco de actuación específico que se desea segmentar identificando sus límites.

2. Elegir los criterios en base a los cuales se van a establecer los segmentos.

Se trata de determinar qué características de los usuarios o consumidores pueden ser discriminantes de su comportamiento ante el producto o servicio ofrecidos, de modo que atendiendo a esa diferenciación permitan establecer una clasificación del público en grupos con distinto perfil, homogéneos en sí, pero diferentes entre ellos.

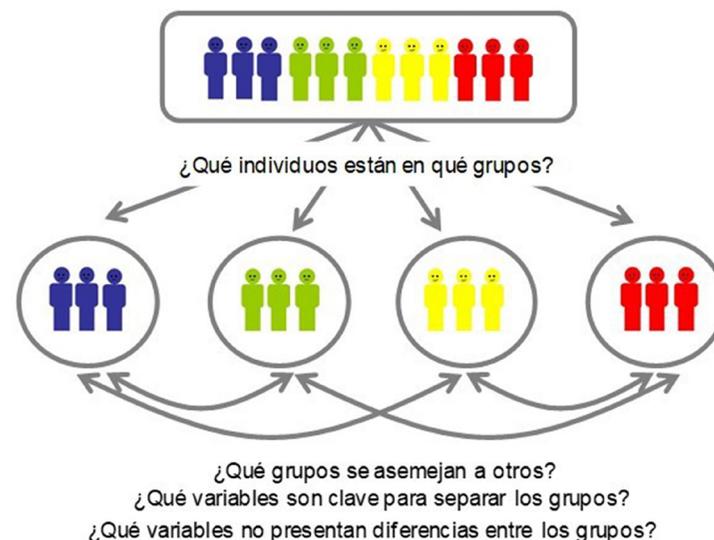
En relación con aspectos apuntados anteriormente, la elección de un determinado criterio será subsidiaria de la información disponible relacionada con ella, o de la que seamos capaces de obtener con un esfuerzo razonable (a través de encuestas, entrevistas, grupos de discusión u otras técnicas).

El análisis de esa información se orientará a entender las necesidades y expectativas de los usuarios / consumidores y a identificar las carencias, las amenazas y las oportunidades que presenta el contexto en el cual actúa nuestro proyecto o se comercializa nuestro producto.

En el apartado siguiente de este capítulo se repasan las distintas clases de variables que, con más o menos extensión, es habitual aplicar en una estrategia de segmentación.

3. Determinar los segmentos.

Agrupar los usuarios por sus características, necesidades y expectativas y comportamientos aplicando una o varias técnicas estadísticas. El resultado será la división del público objetivo en segmentos integrados por personas con un perfil de usuario homogéneo.



Al establecerlos debe valorarse el alcance de nuestras capacidades para gestionarlos adecuadamente, reconocer bien las características que son clave y diferenciales dentro de cada uno (variables que sabemos que sensibilizan al segmento concreto y determinan su comportamiento, junto con suposiciones razonablemente factibles) y, si es el caso, identificar aquellos que tengan especial atractivo o resulten críticos para nuestro proyecto o negocio, de acuerdo con los puntos fuertes y débiles que este presenta para cada uno de los segmentos fijados.

En función de todas estas consideraciones, se elegirá el segmento o segmentos a los que vamos a dirigirnos, si esa decisión no se ha tomado a priori.

4. Configurar la propuesta de productos/contenidos y servicios.

Aplicando algunos de los tipos de segmentación mencionados en puntos anteriores y con diseño acorde con:

- » Las propiedades de los segmentos que se han establecido (es decir, dotando a estos productos o servicios de las propiedades necesarias para satisfacer las expectativas, necesidades y preferencias de los grupos específicos). Esta especificidad debe hacerse extensiva al diseño de los canales de acceso o distribución y a las técnicas de comunicación que se van manejar con los distintos grupos de usuarios).
- » Los objetivos que se pretende alcanzar.

5. Monitorizar el funcionamiento con referencia a los segmentos establecidos.

La segmentación no es una estrategia estática porque el entorno en el que estamos operando suele ser cambiante y la segmentación debe estar preparada para asumir las consecuencias que puede tener ese cambio en el planteamiento de los productos y servicios.

La obtención de métricas que permitan evaluar cómo están funcionando con cada uno de los segmentos relacionados con ellos resulta imprescindible para revisar y refinar nuestra propuesta e incluso, si procediera, el modelo de segmentación utilizado (es lo que se denomina *contrasegmentación*, que puede aplicarse para incorporar nuevos segmentos o para eliminar o agrupar dentro de otros a segmentos que han dejado de ser relevantes).

El objetivo último de este seguimiento es disponer, en tiempo real, de datos que nos permitan determinar el nivel de alineamiento o de desviación de los resultados que se van obteniendo con respecto a los esperados, y poder definir e implantar medidas que –con carácter prioritario– corrijan deficiencias observadas o –estas con consideración de actuaciones opcionales– refuercen determinados aspectos en los que se aprecie un mayor potencial para contribuir al éxito general del proyecto o negocio.

4.6 CRITERIOS PARA SEGMENTAR (VARIABLES APLICABLES)

La elección de los criterios sobre los que va a realizarse la segmentación de públicos es probablemente la tarea más complicada y a la vez más definitoria de la efectividad que, una vez aplicada, tenga dicha segmentación de cara a al logro de los objetivos estratégicos con los que se ha planteado el proyecto o el producto/servicio considerados.

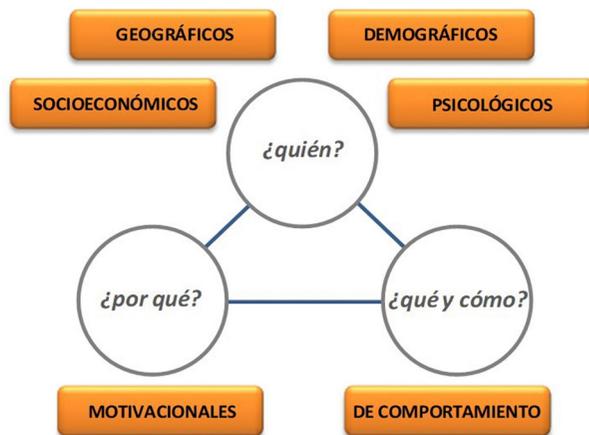
La aplicación de unos determinados criterios de segmentación determina las diferentes variables que intervienen en la definición de los grupos de personas con características de perfil y comportamiento similares, y que pueden ser usuarios o receptores de propuestas particulares adaptadas a esas características y hábitos.

Los criterios aplicables responden a una tipología diversa. El modelo de aproximación que se haga sobre la base del público objetivo de nuestras iniciativas con objeto de segregarlo en segmentos dependerá:

- » De la información que se pueda asociar a ese público (cuanto mayor, con mejor precisión y mayor diferenciación se podrán definir los distintos perfiles).
- » De las características concretas de la iniciativa (servicio, producto o contenido), porque de ellas se infiere la mayor o menor influencia que presentan variables concretas.

Frente a la aplicación de lo que se denomina *análisis univariable*, que observa los valores de una variable en un determinado momento (se usa principalmente con propósitos descriptivos), las estrategias de segmentación más eficaces utilizan el llamado *procedimiento multivariable*, que supone la observación y el análisis conjunto y simultáneo de un grupo de variables.

La amplia lista de variables potencialmente utilizables en un proceso de segmentación de públicos puede clasificarse dentro de los siguientes tipos de criterios:



Criterios geográficos	Criterios demográficos	Criterios socioeconómicos
<ul style="list-style-type: none"> » Localización geográfica (país, región) » Hábitat (urbano / rural) » Clima » Movilidad 	<ul style="list-style-type: none"> » Sexo » Edad » Estado civil » Número de hijos 	<ul style="list-style-type: none"> » Clase social » Nacionalidad » Educación » Religión » Ocupación / profesión » Nivel de ingresos

Estos tres grupos de variables, que corresponden a los criterios de segmentación más tradicionales y generalizados, clasifican al público con independencia de sus pautas de utilización del producto/servicio. En el caso concreto de las variables geográficas, han perdido progresivamente peso debido a la desubicación del usuario y a la eliminación de las barreras geográficas que está propiciando la tecnología. Son tipos de criterios con gran capacidad explicativa, pero con una limitada capacidad predictiva.

Criterios psicológicos	Criterios motivacionales
<ul style="list-style-type: none"> » Personalidad » Valores » Estilo de vida: actividades que realizan, intereses, actitudes y opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> » Necesidades susceptibles de ser cubiertas » Sensibilidad hacia las características del servicio o producto » Expectativas (prestaciones y beneficios buscados) » Nivel de satisfacción

Están asociados a la forma de ser y de comportarse de los individuos. Permiten diferenciar grupos de personas que tengan necesidades distintas o que busquen beneficios diferentes en un mismo producto dependiendo de la situación en la que se encuentren, y ayudan al proveedor del servicio o producto a identificar los atributos que pueden dotarlo de mayor atractivo.

Son además variables que potencian el aspecto dinámico de la segmentación, y la habilitan para asimilar los riesgos y las ventajas derivados de las modificaciones que pueda sufrir contexto en el que estamos situando nuestro producto o servicio. Por el mismo motivo, pueden utilizarse como indicadores de tendencias de cambio.

Criterios psicológicos
<ul style="list-style-type: none"> » Tipo de usuario (nuevo, potencial, no usuario, exusuario...) » Frecuencia: usuario ocasional, normal, habitual, recurrente... » Tiempos medios de uso » Franjas horarias de uso » Lugares de uso » Modos de uso » Actitudes hacia el producto o servicio » Sensibilidad a la comunicación » Nivel de fidelidad

El análisis de estas variables permite perfilar la actitud de los usuarios ante el producto o servicio que se pone a su disposición y conocer cómo y cuanto lo utiliza. La combinación de estos parámetros permite establecer cuadros de mando preceptuales que se toman como referencia para identificar oportunidades de mercado y planificar la incorporación de nuevos elementos en la oferta o mejorar los existentes.

Su inclusión en la segmentación supone, como en el caso de los criterios motivacionales, una forma de clasificar el público desde un enfoque no descriptivo sino funcional.

Aunque plantea mayor dificultad en su aplicación, la segregación que establece y la información que ésta suministra a posteriori (a través de los procedimientos y herramientas de analítica web que puedan implantarse) son las que aportan una mayor utilidad.

4.7 CONSIDERACIONES ADICIONALES PARA INTEGRAR LA SEGMENTACIÓN EN ESTE PLAN DE DINAMIZACIÓN

Aunque se deducen de los aspectos descriptivos recogidos en los párrafos previos, no está de más, a modo de conclusión y con carácter preventivo, mencionar algunas reflexiones que deben ayudarnos a enmarcar correctamente el ámbito y el alcance de nuestra estrategia de segmentación.

- » Más allá de los aspectos generales y los procedimientos estándar típicos de todo proceso de segmentación enunciados, no existe una forma o guía exacta para segmentar correctamente, puesto que el formato específico que podamos establecer en cada caso concreto dependerá de lo que se quiere conseguir.

Además estará muy condicionado por el tipo y la cantidad de información disponible o que seamos capaces de obtener sobre las personas destinatarias de los productos o servicios (clientes en términos de negocio o usuarios bajo una concepción más generalista).

- » La segmentación es un proceso estático, se realiza en un momento concreto, mientras que la dinámica de las personas es cambiante y evoluciona en el tiempo, y nos referimos con ello tanto a las modificaciones que afectan a sus hábitos y preferencias como a la dificultad de ubicarlos que ha propiciado internet.

Para determinadas variables, la dimensión temporal cobra una importancia crucial.

Esta circunstancia del “usuario impredecible a largo plazo” supone que la correspondencia entre la segmentación aplicada y la tipología establecida de grupos de personas puede perder consistencia progresivamente, y mermar de hecho su eficacia.

Esta pauta de comportamiento se ha acelerado e intensificado en la última década de un modo muy destacado a consecuencia de los fenómenos de globalización que se derivan de internet y también como producto de los flujos virales en las modificaciones de los hábitos de los públicos.

En esta tesitura y en función de cada contexto y caso concreto (y dependiendo de la relevancia que los cambios observados en los segmentos tengan para la correcta marcha del proyecto, sistema o negocio), deberá valorarse la conveniencia o no de actualizarla y, en caso afirmativo, determinar cuáles son los momentos más adecuados para hacerlo.

- » No todo son ventajas. La aplicación de un procedimiento de segmentación de públicos conlleva algunos riesgos que deben manejarse convenientemente para ser evitados o al menos minimizar su impacto en la estrategia global del proyecto que se pone en marcha.

- » Por ejemplo, hay que tener en cuenta el surgimiento de posibles inconvenientes, como los se citan a continuación:
 - » Una valoración insuficiente o errónea de las características de los segmentos (y por tanto del conjunto del público destinatario) provocada por la no correspondencia entre las variables de segmentación consideradas y la cantidad y calidad de la información disponible sobre los usuarios en relación con dichas variables.
 - » La posibilidad de que algunos colectivos que debieran haberse contemplado, queden marginados al ser obviados por una segmentación erróneamente planteada incorrectamente.
 - » Por similar motivo, la ubicación de contenidos, productos o servicios en un momento inadecuado o bajo un formato no atractivo,

con poca capacidad para motivar a utilizarlo a los usuarios incluidos en el segmento o segmentos a los que están destinados.

- » Finalmente, para conseguir la máxima implicación y el mayor grado de fidelización de los usuarios, y consolidar los lazos de relación que el proveedor del servicio tiene con ellos, basada en la satisfacción de sus expectativas, debe insistirse en la necesidad de monitorear la segmentación realizada para actualizar el mapa de colectivos y perfiles de usuarios inicialmente establecido, con la periodicidad que resulte pertinente en función de las características del proyecto o negocio y del entorno en el que se desarrolla.

5.

SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS PARA EL PROYECTO 1234REDES_CON

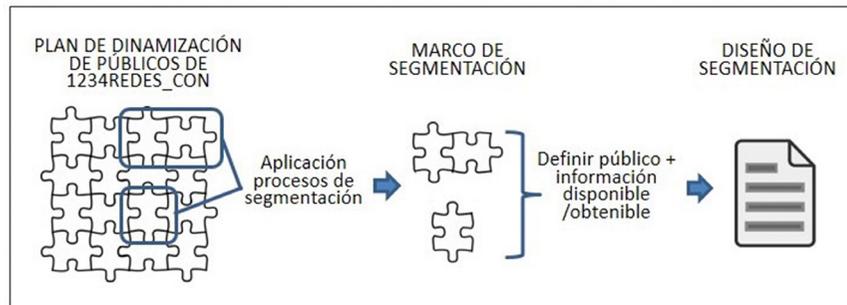
La aplicación de una estrategia de segmentación de públicos en un proyecto de las características de 1234REDES_CON resulta pertinente por varios motivos, algunos de los cuales, de forma más o menos explícita, se han comentado en el inicio de este documento. Otros son fácilmente deducibles al considerar la finalidad que persigue y las características genéricas que tiene cualquier estrategia de segmentación, expuestas también en los apartados previos.

A partir de esta afirmación, a la hora de realizar la definición conceptual y funcional de los proyectos y programas que se desarrollen desde la biblioteca o el centro cultural y como paso preliminar para conducir acertadamente el enfoque de la segmentación aplicable al diseño y desarrollo de algunos de sus elementos, en los inicios del proyecto resultaba imprescindible dar respuesta a las siguientes cuestiones (relacionadas, como fácilmente se aprecia, con la secuencia de etapas más o menos estándar que tiene un procedimiento de segmentación):

- » En primer lugar, concretar (sobre la referencia del mapa de componentes y de tareas contemplados en el plan de trabajo para el diseño y lanzamiento de las redes culturales) qué proyectos e hitos implicaban la necesidad de identificar perfiles de usuario y diferenciarlos y segregados en distintos grupos en función de su potencial relación con las características y el uso previsto de esos componentes. Se trataba, al fin y al cabo, de establecer los ámbitos de aplicación específicos que tendría la estrategia de segmentación.
- » Como segundo paso de aproximación, y para cada uno de los apartados establecidos a raíz de la cuestión anterior, determinar de qué información de partida aprovechable se disponía para el enfoque de segmentación requerido y que fuera razonable aplicar en cada apartado.

- » Relacionado con el aspecto previo, identificar qué variables podrían utilizarse como criterios de segmentación y, a mayores de aquellas que tuvieran algún reflejo en la información disponible de partida, valorar cuales serían:
 - » Las fuentes de captación de los datos asociados con ellas y el modo de incorporarlas en la estrategia de programación en cooperación en las redes culturales y/o en los procedimientos de comunicación y gestión de las comunidades de usuarios que se fueran generando.
 - » Los procedimientos para procesar, a efectos de segmentación, la información capturada a través de esas fuentes y procedimientos.

El esbozo de estos parámetros permitiría clarificar el enfoque preliminar de la estrategia de segmentación que, en función de la información que en la fase de explotación vaya alimentando las variables de diferenciación establecidas, deberá ser revisada para garantizar el alineamiento de los servicios y contenidos -y de la propia segmentación- con la idea bajo la que se concibe la plataforma y los objetivos enunciados para su operativa.



En este sentido, es importante apuntar unas pocas consideraciones que influyen en el enfoque de la segmentación:

- » Por un lado, es importante tener en cuenta que 1234REDES_CON está concebido como un conjunto de herramientas y de elementos virtuales y físicos para dar soporte a un modelo de gestión que se apoya tanto o más en los servicios como en los contenidos. Esta intención debe estar clara a la hora de traducir al proyecto las estrategias de segmentación de públicos que habitualmente se aplican en el mundo del marketing, habitualmente focalizadas en un producto-objeto.
- » Sin contradecir la afirmación sobre la conveniencia de identificar distintos perfiles dentro de algunos grupos de usuarios que son objeto de atención del proyecto, conviene no dejarse llevar por la tentación de definir un trabajo de segmentación de públicos complejo. Al menos no para los estadios iniciales y a medio plazo del funcionamiento de la plataforma.
- » Es así puesto que, aunque ésta en su planteamiento contempla la definición de una nueva propuesta de valor para la dinamización de públicos potenciales (latentes o presentes) de las infraestructuras culturales y ello implica enfocarla –entre otros- con criterios de rentabilidad social, lo que se trata sobre todo es de experimentar y consolidar esquemas procedimentales para las nuevas necesidades y demandas que plantea el ecosistema cultural, principalmente relacionadas con la visibilidad y la promoción/difusión de los servicios de los espacios dedicados a la cultura. Dichos procedimientos deben arrojar la producción de experiencias culturales y su gestión a través de comunidades que impliquen a creadores y mediadores culturales dinamizadores de los potenciales clientes (usuarios). Aunque el planteamiento de la segmentación incorpore algunos aspectos típicos del marketing empresarial, su enfoque difiere en alcance y nivel de profundidad de los que tendría una campaña destinada a la captación masiva de clientes con un objetivo de lucro.
- » En relación con lo anterior, es importante recordar que el elemento nuclear alrededor del cual pivotan los contenidos, los servicios, los procedimientos de gestión y las estrategias de comunicación contem-

plados en 1234REDES_CON es la oferta de una experiencia cultural de calidad en los espacios públicos dedicados a los servicios públicos de cultura.

Este hecho, atendiendo a la actitud, percepción y dinámicas que con carácter general vienen mostrando los públicos ante el paradigma digital, confiere especial protagonismo a ciertos atributos demográficos o psicográficos como son la edad, los intereses temáticos o el nivel de educación, y los convierte en factores relevantes a la hora de establecer los criterios de segmentación.

Así, en el caso de la edad, que en muchos otros contextos es una variable de carácter puramente descriptivo de grupos de individuos, tiene aquí un apreciable valor predictivo y una influencia notable en ciertos aspectos conductuales asociados a la utilización que harán los usuarios de distintos elementos de la plataforma.

Las pautas sencillas que se han seguido para la segmentación y que se recomienda a los miembros del *partenariado* del proyecto 1234REDES_CON se refieren a una serie de variables que deben ser utilizadas como referencia para la segmentación. Como se ha visto en el apartado anterior la lista de posibles variables que se pueden usar para llevar a cabo la segmentación es muy amplia. Las seleccionadas deberían ser las más oportunas para el territorio transfronterizo y para la definición de los modelos en el seno de este proyecto.

Motivacional

Quizás esta haya sido la variable más relevante de las que se han manejado y esto no deja de ser lógico en el caso de servicios culturales. Los comportamientos son agrupaciones de la población con el fundamento de sus actitudes y hábitos en relación con la oferta. Es decir: ¿Cómo responden a la oferta de las instituciones culturales? ¿Les interesa o les resulta indiferente? ¿Qué tipo de utilización hacen de las ofertas de esas instituciones? ¿Son usuarios *on line* o solo de los espacios físicos? Las variables motivacionales enlazan con las conductas o comportamientos y esas agrupaciones son de gran utilidad para la gestión de la oferta cultural. El caso sobre el que

va a exponer sus especificaciones este Plan de Dinamización de Públicos se refiere a las bibliotecas. Los comportamientos lectores y las inquietudes culturales nos sirven adecuadamente para definición de una nueva oferta bibliotecaria para una demanda latente: por ejemplo, pensemos en los adolescentes que se pueden caracterizar por unas pautas de demanda de ocio determinadas y las dificultades para ampliar la audiencia en este tramo de edades con unos comportamientos que son comunes en ese grupo.

Psicológica

Se agrupa a la demanda en función de las otras actividades de ocio que desarrollan, de la ocupación profesional que tienen o de sus ideas, opiniones e intereses: ¿Qué aficiones tienen? ¿Quiénes o qué les influye? ¿Cuáles son los deseos o intereses que tienen? ¿Qué tipo de imagen quieren proyectar?

En el caso de nuestro proyecto, es muy importante entender el valor que tiene el consumo cultural sobre la imagen de sí mismos que pueden construir. Hay ciertos consumos o prácticas culturales que aportan una dignidad superior en la perspectiva que tienen de sí mismos los que las llevan a cabo. También es recomendable tener en cuenta los bloqueos o elementos disuasorios que tienen los hechos culturales (por ejemplo, un concierto de música clásica) sobre los ciudadanos que no son consumidores habituales de esas manifestaciones artísticas, pues en el diseño de las ofertas de las infraestructuras culturales es necesario considerar elementos que eviten las 'fricciones' en la experiencia de usuario de cada servicio.

Territorial

En el caso de muchos servicios públicos culturales la variable territorial es muy relevante porque mediatiza la capacidad de dirigir la oferta cultural a ciudadanos para los cuales resulta incómodo o difícil llegar a un espacio físico determinado. Por este motivo, esta variable lleva a realizar segmentaciones basadas en delimitación geográfica de los usuarios.

Para una biblioteca y para un auditorio el impacto de esta variable es muy distinto. En términos generales, los centros culturales que despliegan una oferta en torno a manifestaciones culturales esporádicas sufren un impacto mucho menor que aquellos cuya vocación sea la de una asistencia prácticamente diaria.

En el primer caso la variable territorial o geográfica tendrá una utilidad muy reducida; este es el caso de un museo o un auditorio que presentan una oferta en torno a hechos de carácter puntual, pese a que la demanda esté compuesta por ciudadanos que tienen el interés y la curiosidad de participar en cada novedad de la programación. Este supuesto se debe matizar en función de la distancia entre el lugar de residencia de los potenciales usuarios: por ejemplo, en el caso de Córdoba parece completamente aplicable. En el caso de territorios muy amplios, como el de la Provincia de Badajoz, si se da la posibilidad de una programación planificada desde una estructura central -la Diputación de Badajoz- es posible concebir a la variable territorial como un elemento de segmentación válido también en el caso de la configuración de la oferta para auditorios o salas de exposiciones.

En caso de las bibliotecas está en el extremo opuesto porque son centros culturales con la vocación de que los usuarios encuentren allí una respuesta diaria o, al menos, muy habitual y rutinaria a las necesidades de acceso a la información. En este caso, la variable geográfica será relevante en aquellos territorios que dispongan de una oferta en red y que sea susceptible de la segmentación del público en función de su lugar de residencia.

Demográfica y sociológica

Es obvio que esta variable es utilizada frecuentemente para la segmentación. Esto es así porque tiene la capacidad de recoger las características referidas a variables como la de los comportamientos y estilo de vida. La segmentación demográfica se fundamenta en aspectos como la edad, ocupación, nivel educativo o renta. No cabe duda de que alguna de esos aspectos -por ejemplo, el de la edad- tiene cierta correlación estadística con otras variables como las referidas a los hábitos de consumo cultural.

Incidental

Incluimos esta variable aunque su utilización implicaría que casi se desestima el resto porque la segmentación se basaría en condiciones más separadas de los propios individuos. Este puede ocurrir con ocasiones determinadas como, por ejemplo, las temporadas de vacaciones o de exámenes; frente a estos supuestos independientes, los centros culturales pueden organizar su oferta desde una cierta segmentación.

Cultural

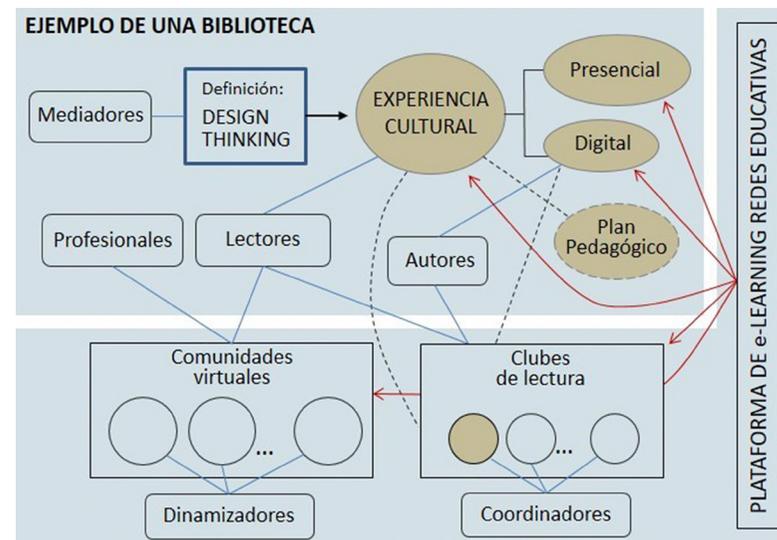
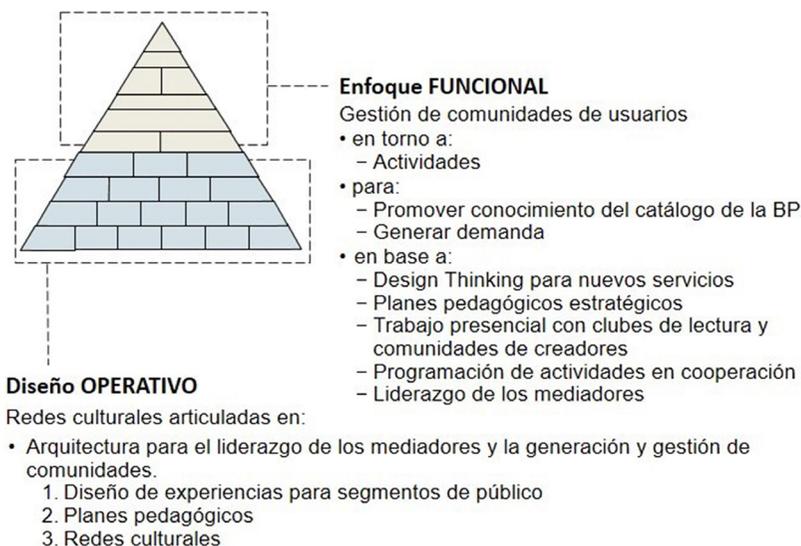
En este tiempo esta variable va cobrando cada día más relevancia en la gestión de las infraestructuras culturales. La variable cultural se refiere al conjunto de valores que los potenciales usuarios pueden presentar como grupo para la segmentación, a partir de su procedencia de origen.

Esta variable está cobrando relevancia según se van desarrollando los procesos migratorios en las sociedades europeas.

5.1 MARCO DE APLICACIÓN DE LA SEGMENTACIÓN EN 1234REDES_CON: EL EJEMPLO DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Como es necesario bajar a la realidad concreta la idea de la segmentación de las demandas para la dinamización de públicos vamos a tomar como referencia el servicio bibliotecario. Este servicio concurre casi todos los miembros de la estructura de socios del proyecto y ejemplifica también de forma adecuada la vulnerabilidad a la que se enfrentan los espacios dedicados a la cultura.

El enfoque de 1234REDES_CON tiene en cuenta esa vulnerabilidad y trata de integrar las ventajas de lo digital para dar una respuesta colectiva inteligente también a los desafíos que, precisamente, lo digital plantea.



Mapa de componentes del diseño operativo de 1234REDES_CON

En esencia, el proyecto 1234REDES_CON está configurado por los elementos que se especifican en el esquema que sigue. Están por un lado los aspectos que definen la finalidad y la funcionalidad prevista, y por otro los componentes técnicos y los procedimientos que las soportan.

Concretando el diseño operativo de la estrategia de dinamización de públicos a la que se aplica la segmentación es un modelo unitario que vale para una biblioteca pública, un auditorio, museo o teatro en el territorio transfronterizo y que está integrado por una serie de elementos (diseño de experiencias culturales en colaboración con los usuarios, desarrollo de una estrategia pedagógica con un plan pedagógico específico, acciones presenciales y virtuales, etc.) engranados en una secuencia (diseño, formación de comunidades o redes y fidelización de públicos) como se refleja en el siguiente mapa de componentes de un caso de dinamización de públicos en 1234REDES_CON:

El trabajo que plantea 1234REDES_CON en torno a un servicio como el bibliotecario (y como parte de la experimentación de estrategias que, en base a la experiencia y las conclusiones que a medio plazo aporte el funcionamiento del sistema, contribuyan a redefinir el modelo de negocio) se basa en la creación y gestión de un contexto de lectura que permite maximizar los dos parámetros esenciales sobre los que se soporta la conceptualización esencial de las redes culturales en este campo: la socialización del hecho lector y el enriquecimiento de la experiencia de lectura.

En el centro de ese contexto de lectura se sitúa el conjunto de mecanismos diseño + plan pedagógico + webs + plataforma de *e-learning* que se puede generar para cada uno de los procesos en la biblioteca, las interacciones con la oferta de los servicios públicos o la apropiación que hagan los usuarios.

De acuerdo con la taxonomía de públicos que se recoge en este PDP habrá lugar a un nivel mayor o menor de personalización en la experiencia cultural.

En un caso como este, los contenidos (libros, talleres, conferencias, recitales, etc.) deberían vincularse a comunidades de lectores con un enfoque transversal –es decir, no estar ligados específicamente a servicios concretos de la biblioteca– o (especialmente en el caso de los clubes) crearse *ad hoc* como extensión del contexto de lectura generado para cada contenido o experiencia.

En cualquier caso, la incorporación de la experiencia dentro de la programación del centro cultural aportará conclusiones mucho más ricas y útiles que las que puedan extraerse de los datos obtenibles de los análisis que se lleven a cabo sobre la población de, por ejemplo, lectores que, registrados en la biblioteca. Ya que con un nivel mayor de implicación y de calidad en el desarrollo de la experiencia es previsible un nivel también mayor de obtención de información para la evaluación de impacto o de fidelización y compromiso de los usuarios con el desarrollo de las redes lectoras.

5.2 GRUPOS SUSCEPTIBLES DE SEGMENTACIÓN

Las estrategias de segmentación aplicables en el proyecto 1234REDES_CON apuntan principalmente, aunque no de forma exclusiva, a los colectivos de usuarios actuales y a la demanda latente. Con la referencia del mapa de componentes anterior, a efectos de segmentación esa etiqueta común se diversifica en grupos diferentes:

- » Los participantes propiamente dichos, en cuanto que individuos usuarios de los servicios y contenidos de las infraestructuras culturales, distinguiendo entre:
 - » El conjunto de usuarios registrados en la plataforma, que pueden estar adscritos o no a alguno de los clubes de lectura o de las comunidades virtuales.

- » Los usuarios integrados en clubes de lectura, en cineforum o en grupos de danza, etc.
 - » Los lectores adscritos a una comunidad virtual.
-
- » Por otro lado, se tiene a los grupos profesionales (creadores, mediadores, gestores, proveedores de contenidos culturales, etc.).
 - » Por último, la correcta adecuación de toda la estructura de trabajo de las redes culturales y educativas se basa en la intervención de los equipos técnicos de las entidades participantes. Estos equipos diseñan las estructuras generales de colaboración que generan actividades y proyectos innovadores. Esto supone definir bien a los públicos teniendo en cuenta distintos perfiles de destinatarios y considerando las expectativas y necesidades que manifiestan en relación con este tipo de servicios. Las aproximaciones que se hagan con este objeto implican, en mayor o menor medida, la realización de algún tipo de análisis segmentado.

Primer escenario de segmentación: usuarios de las plataformas educativas y culturales.

Con el fin de poder contar con una colección mínima de datos descriptores de los perfiles de los usuarios se deben aprovechar los sistemas de inscripción de las plataformas digitales que forman parte de 1234REDES_CON. En este sentido, el proyecto prevé construir plataformas para la formación y plataformas para la exposición y generación de contenidos creativos que pueden permitir a los equipos responsables de las plataformas pueda realizar determinados análisis estadísticos o plantearse la incorporación de cierto tipo de contenidos o servicios, o los mediadores puedan establecer estrategias concretas centradas en contenidos y experiencias dirigidos a una tipología específica de usuarios (con el acompañamiento de los mensajes y los contenidos anexos que potencien su visibilidad entre ese segmento).

* Nombre:
 * Apellidos:
 * Institución:
 * País:
 * Ciudad:
 * Campo profesional:

Guardar

A continuación se recoge un posible modelo de formulario mínimo para el proceso de registro:

A mayores, y como información complementaria, se podría solicitar la cumplimentación (opcional en ese caso) de otros datos en los que se incluye otra variable que, por su contenido, y al estar codificada (selección en una lista discreta de valores posibles) es también utilizable en procesos de agrupación de perfiles.

Por ejemplo, se trataría del tema de interés preferente del usuario en relación con la lectura (criterio psicográfico), un aspecto que aporta información relevante para determinar, como se ha apuntado anteriormente, la pertinencia de trabajar en la selección o la producción de contenidos de un determinado tipo para su publicación en la plataforma y para la dinamización de públicos en las redes.

En conclusión, el proceso de registro de los usuarios aporta una terna de variables [País / Profesión / Tema de interés prioritario] que, aunque suminis-

¿Qué te interesa más en relación con la lectura ?

Libros para niños
 Libros para jóvenes
 Consejos para maestros
 Consejos para bibliotecarios
 Libros con instrucciones para lanzar proyectos de lectura
 Libros con instrucciones para potenciar el trabajo bibliotecario
 Debate sobre la red de valor del libro
 La transformación de la lectura y el libro por lo digital

tra únicamente un nivel de segmentación elemental con capacidad limitada a la hora de establecer grupos de usuarios caracterizados, por ejemplo, en función de hábitos de lectura diferenciados y que sean susceptibles de determinados comportamientos, en compensación:

- » Ofrecería en tiempo real una primera aproximación descriptiva de la distribución que presenta la comunidad de usuarios de la plataforma.
- » Puede ser enriquecida con datos adicionales que se obtendrían a través de procesos de recolección de información basados en cuestionarios en línea.

Esos datos podrán incluir -si resultan pertinentes para el análisis segmentado que se pretenda llevar a cabo- variables descriptivas tales como la edad o el grupo de edad al que se pertenece, y también otras de carácter subjetivo relacionadas con motivaciones, actitudes o preferencias que tengan alguna implicación conductual relacionada con el uso de los contenidos o los servicios de la plataforma.

Siguiendo este ejemplo de las bibliotecas públicas, de los estudios realizados en torno a las actitudes / hábitos de lectura en nuestro país, entre los que se incluyen los proyectos de investigación llevados a cabo por la Fundación GSR, se infiere que hay un grupo de variables que tienen influencia notable sobre esos comportamientos.

Es decir, son los factores [variables determinantes] que muestran un mayor poder de discriminación respecto de determinados hechos [variables dependientes] relacionados con el hábito lector, y ello hace pertinente su aplicación a la hora de segmentar lectores. Entre ellos se encuentran:

» Edad	» Tamaño del hábitat
» Sexo	» Perfil lector (incluyendo parámetros específicos relacionados con lo digital)
» Nivel de titulación	» Intereses de género o temáticos
» Rasgos culturales asociados a procedencia geográfica	

En cualquier caso, los cuestionarios con los que se pueden capturar algunas o de estas variables para realizar un análisis de datos segmentado, deberán crearse en el momento en que se plantee la ejecución de dicho análisis, su contenido estará sujeto a los requerimientos y la finalidad específicos del mismo y, por lo tanto, no es objeto de este documento anticipar posibles modelos.

El filtrado de la información segmentada que se obtenga a través de las fuentes anteriores se combinará con el uso de herramientas de análisis web (*Google Analytics*) que rastreen el comportamiento en línea de los usuarios (libres y registrados) en los espacios virtuales de las plataformas y redes sociales determinando datos sobre niveles de recurrencia, contenidos que interesan a usuarios recurrentes, niveles de fidelización y de registro, modo de navegación, etc.

En conjunto, se dispondría de material suficiente para realizar las evaluaciones periódicas previstas en el esquema general de evaluación de impacto, y en función de los resultados y las conclusiones extraídas, poder tomar las acciones que se estimen necesarias mejorar contenidos y servicios o emprender determinadas acciones promocionales o de comunicación.

Para los creadores, gestores y mediadores que aprovechen las utilidades de la plataforma para publicar sus contenidos y propuestas, la agregación de datos segmentados por perfiles de usuario que se obtienen de las diferentes páginas o secciones de las plataformas provee al sistema de

un banco de datos consolidados que pueden explotarse, entre otros, a efectos de:

- » Evaluar niveles generales de interés por temáticas, géneros o colecciones (cuantificación de usuarios y usos: inscripciones en espacios de debate-tertulias y de accesos, accesos de usuarios no registrados en las webs, secciones visitadas, contenidos consultados y descargados, etc.).
- » Detectar aspectos diferenciales en la tipología de los contenidos y/o de las acciones de comunicación con los usuarios que demuestren mayor eficacia con posterioridad a su implementación: incremento del número de accesos, usos o descargas, alta capacidad para motivar la interacción de los usuarios (opinan o preguntan en los espacios virtuales de conversación y comunicación habilitados, con niveles de respuesta cuantitativa y cualitativamente positivos).

5.3 SEGMENTACIÓN DE COMUNIDADES VIRTUALES DE PROFESIONALES

En este caso, la incorporación en la plataforma de comunidades definidas cada una en torno a un perfil profesional se traduce de facto en un proceso de segregación que, tomando como criterio una única variable, que permite contar con una muestra segmentada integrada por varios de los colectivos profesionales más directamente relacionados con las instituciones culturales y educativas.

Este escenario ofrece posibilidades muy interesantes para realizar un análisis segmentado (a través por ejemplo de un cuestionario común) que explore las percepciones, demandas, opiniones y posturas de esos colectivos ante determinadas cuestiones.

5.4 EL CASO DEL MAYOR DESAFÍO PARA LA OFERTA CULTURAL DESDE LA SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS. CARACTERIZACIÓN DEL PÚBLICO JOVEN.

Hemos visto que hoy la oferta cultural de la industria y de los servicios públicos se mueve en un medio en el que hay una variada taxonomía de contenedores y contenidos.

El caso que mejor conoce y ha estudiado en mayor medida la Fundación GSR es el caso de la lectura. Vamos a incorporar a la propuesta del Plan de Dinamización de Públicos el trabajo de análisis de la Fundación en referencia a la audiencia que más le preocupa de cara al planteamiento de una oferta en Peñaranda de Bracamonte: el segmento joven.

En torno a las edades que van de la generación Z a la generación *millennial* se observan unos cambios culturales tan profundos que la FGSR ha trabajado en el último período en el análisis de los condicionantes que constituyen un desafío para la industria y para las mediaciones clásicas de la lectura:

- » El impacto de internet como hábitat vital
- » El impacto de la movilidad para el acceso a contenidos
- » La pérdida del monopolio de la industria y las bibliotecas de la provisión de contenidos

5.4.1 El nuevo contexto para los contenidos culturales y los servicios de lectura

En el panorama actual hay una presencia mayoritaria del libro impreso, pero también hay propuestas de valor en torno a la versión en soporte digital que tratan de reproducir la experiencia tradicional (ereaders) de lectura lineal y aparece también un conjunto de productos y servicios que refuer-

zan la visión de la lectura como un acto de comunicación (apps, enhanced ebooks, etc). En ese sentido, internet es un factor crucial porque afecta a los tres tipos de categorías de oferta, ya que, incluso, el supuesto del libro impreso constituye un medio de difusión fundamental y, en la mayoría de los casos, es un instrumento de distribución y comercialización.

Internet es también el nuevo espacio de lectura en el que vive un nuevo tipo de lector, el 'lector conectado', que se está convirtiendo en una fuerza de prescripción y *virilidad*. Un desafío crucial de la industria del libro y de las personas y compañías que quieren incorporarse a este sector es el de conseguir convertir a internet en una herramienta central de su esquema de negocio y la de concebir ese medio como un elemento integrante de su modelo, en lugar de un instrumento periférico para desarrollar actividades promocionales.

Es cierto que, junto a nuestro sector del libro, hay ahora unos nuevos actores digitales del mercado del libro que aspiran a un control de la relación con los lectores y lo saben hacer bien porque han nacido dedicándose a eso desde el principio, pero las empresas del libro ahora tienen a su alcance muchas herramientas para sacar provecho a internet.

Cuando hemos tratado de hacer un diagnóstico inicial sobre los nuevos lectores y empresas emergentes, se ha terminado por llegar a un cierto consenso en cuanto al peso fundamental que ha tenido la iniciativa de la industria tecnológica en la modificación de conductas lectoras y de las condiciones de trabajo de los integrantes de la red de valor el libro. Debemos reconocer que la industria tecnológica ha sido la impulsora, ciertamente de forma involuntaria, de muchos de los nuevos comportamientos de lectura que emergen en este momento.

La aparición hace una década de unos dispositivos electrónicos de lectura (ereaders), que son portables y tienen capacidad de almacenar centenares de libros, supone la incorporación definitiva de la 'movilidad' al mundo de los contenidos, también al campo de la lectura, la edición y distribución de libros e,

incluso, de los servicios públicos de lectura. Basta pensar en los desafíos que hoy se plantean para una biblioteca pública, especialmente si es concebida como una institución cuya única labor fuera facilitar el acceso al contenido.

La base principal para el conocimiento y caracterización del segmento de lectores digitales se basa en los datos, informaciones y las conclusiones obtenidas del proyecto de investigación Territorio Ebook. Los primeros participantes en esta investigación de la FGSR fueron -en el primer trimestre de 2010- los del segmento de edad más avanzada y cuando usaron ese tipo de aparato, comenzaron a referirnos modificaciones en sus hábitos de lectura y la aparición de nuevas emociones. En esas indagaciones primeras sentíamos curiosidad por conocer las sensaciones y emociones de los lectores de más años (Fig. 1).

3.2 La lectura en la pantalla te ha resultado										
Incómoda (0) a cómoda (7)	0	1	2	3	4	5	6	7	Ns/Nc	Media
	0	1	1	1	4	9	14	32	1	6,05

3.3 Volver a la página donde dejaste la lectura te resulta										
Difícil (0) a fácil (7)	0	1	2	3	4	5	6	7	Ns/Nc	Media
	0	0	0	0	4	6	12	39	2	6,41

3.4 Te parece que el acceso al punto de lectura es										
Lento (0) a rápido (7)	0	1	2	3	4	5	6	7	Ns/Nc	Media
	0	0	0	1	2	7	18	32	3	6,30

3.5 ¿Se ajusta el texto adecuadamente al tamaño de la pantalla?										
Poco (0) a mucho (7)	0	1	2	3	4	5	6	7	Ns/Nc	Media
	0	0	0	1	0	7	19	33	3	6,38

3.6 ¿Puedes seguir con facilidad el argumento de la obra que estás leyendo?										
Difícil (0) a fácil (7)	0	1	2	3	4	5	6	7	Ns/Nc	Media
	0	0	0	1	2	2	19	38	1	6,47

Pero muy pronto fue patente que la información que se iba a obtener era extremadamente más rica y que era posible empezar a construir una especie de etnografía de la lectura digital. Desde la perspectiva de los hábitos de lectura, la gran mayoría coincidió en la ampliación de los momentos y los lugares para la práctica. En cuanto a la segunda vertiente, aparecieron discursos en los grupos de discusión y en las entrevistas individuales que aludían a la sensación de control y de poder en la experiencia de lectura digital. En su segunda fase la investigación tuvo un enfoque holístico y se abordaron

aspectos que iban desde la comprensión lectora hasta el impacto en la motivación de las estrategias bibliotecarias para la socialización de la lectura o las posibilidades del enriquecimiento de la experiencia con recursos multimedia.

Si la llegada de los ereaders ha comportado desafíos para las bibliotecas y para la industria (como el de la diferencia entre la percepción de valor y del precio de los libros electrónicos o el de la facilidad de la copia ilegal), los dispositivos del tipo tableta han planteado otros de diferente naturaleza, como son los relacionados con la lectura hipertextual, los contenidos multimedia y –sobre todo– la ruptura o trastorno continuo de la experiencia de lectura, provocado por el resto de procesos que ocurren en el mismo dispositivo digital, entre los que destacan los de comunicación. Desde nuestro punto de vista, la modificación más radical de la experiencia de lectura provocada por lo digital es, precisamente, lo que se vincula con las funcionalidades de comunicación que buena parte de estos dispositivos incorporan (tabletas, móviles u ordenadores).

Como se ha dicho previamente, estas observaciones reforzaban la convicción que la FGSR ha mantenido, desde hace tiempo, que las dos grandes fuerzas de transformación que trae lo digital al mundo de la lectura y de la industria del libro son:

- » Movilidad
- » Comunicación

5.4.2 Las nuevas ofertas para los nativos digitales

La FGSR ha venido distinguiendo la perspectiva objetiva y subjetiva del actual ecosistema definido por la movilidad y la comunicación:

- » Desde el punto de vista objetivo, la variable fundamental del actual sistema del libro es la incorporación definitiva de los contenidos a lo digital.

- » Desde la perspectiva subjetiva, la variable más relevante que caracteriza a este momento es la llegada al escenario del libro de una serie de nuevos agentes de la industria tecnológica.

Como se indicaba en la propia memoria de la solicitud del proyecto 1234RE-DES_CON, la mayor parte de estos agentes son compañías asentadas en la costa oeste de estados Unidos, que presentan unos valores y actitudes muy diferentes a los actores de la red de valor del libro:

- » Tienen una mirada transversal que integra servicios de una naturaleza muy variada.
- » Su vocación es alcanzar una implantación global.
- » Presentan un talante mucho más orientado al servicio que a los productos y una gran capacidad para comprender la trascendencia de la experiencia del servicio como relación empresa-cliente.
- » Vinculan el servicio con una estrategia organizada para la movilización de los consumidores en la red.

Pero junto a estos colosos, que empezaron siendo empresas tecnológicas, pero hoy son los principales distribuidores de contenidos culturales y de ocio a escala mundial, la ‘democratización’ de la tecnología ha permitido que muchos nuevos profesionales o pequeños equipos multidisciplinares se propongan desarrollar proyectos en el mercado del libro.

Estas ‘nuevas empresas del libro’ se desenvuelven en un entorno en el que la nota dominante, pese a lo que se suele afirmar, es la diversificación en la nómina de agentes editoriales y en los títulos en el mercado. Si bien es cierto que hay procesos de concentración en la fase de comercialización, tanto en el libro impreso como, más evidentemente, en el digital, el resto del mercado español puede resumirse en la continuidad de la tendencia al incremento de los títulos vivos en los mercados -actualmente es superior a los seiscientos veinte mil- con una variación del 5,7 desde 2012 (según el informe de Comercio Interior de la FGEE). Y otro tanto sucede con la evolución hacia una gran atomización de las empresas editoriales.

Así pues, las nuevas empresas operan en un contexto en el que uno de los desafíos principales es el de ser visibles y establecer una relación con los potenciales lectores.

5.4.3 Ubicación de los lectores más jóvenes ante los desajustes de una fase de cambios

Cuando hemos decidido hablar de ‘lectores más jóvenes’ lo hacemos desde una posición que está dotada de cierto escepticismo ante la formulación de modelos que establezcan categorías tan tajantes. No obstante, resulta útil usar esta etiqueta para poder hacer una segmentación de la demanda latente de las infraestructuras culturales del territorio transfronterizo y hacer referencia a lectores de generaciones jóvenes para las cuales lo digital es un elemento natural de su medio desde el nacimiento. En estas franjas etarias se detecta una disociación entre sus prácticas de lectura reales y discursos sobre la lectura.

Efectivamente, la FGSR ha insistido en varias ocasiones en subrayar la disociación entre las prácticas reales de lectura y la conceptualización o el discurso e ‘imaginarios’ que los propios lectores presentan sobre el hecho lector. Esta afirmación se basa en varias investigaciones que ha llevado a cabo la FGSR, dedicadas a estudiar el comportamiento lector y los valores y atributos que los lectores asignan a esta actividad cultural. Este asunto es especialmente interesante si se refiere a lectores jóvenes, porque representan el segmento de edad con mayor capacidad de dibujar el futuro de las prácticas culturales y porque en el entorno digital, al cual este texto se refiere, es el grupo de lectores con mayor exposición a las nuevas herramientas y aplicaciones.

Esta disociación se pone de manifiesto reiteradamente cuando en las investigaciones se observa que, frente a un comportamiento lector muy desinhibido y nada tradicional sobre el uso integrado y multimedia de los caminos de la lectura por parte de los jóvenes, el discurso sobre lo que significa leer remite a un contexto pre-digital.

Esta contradicción implica un conflicto interesante entre las prácticas de lectura en los ámbitos doméstico e institucional en los que se desenvuelven los más jóvenes. Este conflicto supone un desafío para una estrategia de políticas públicas, encaminada a potenciar el hábito de la lectura en la población y a impulsar la supervivencia y la renovación de la industria del libro:

- » El futuro de los hábitos culturales estará marcado por las pautas de comportamiento que observemos entre los más jóvenes.
- » Si los ciudadanos más jóvenes tienen una visión de lo que es la lectura muy alejada de su realidad, de las prácticas culturales que desarrollan y de lo que les resulta atractivo, resultará muy improbable que exista una respuesta positiva ante una oferta empresarial basada en el hecho lector.

La FGSR ha trabajado con un esquema completo sobre las incoherencias entre las prácticas lectoras y las percepciones sobre la lectura (atributos y valores), que están fundadas en una serie de tres investigaciones sobre 'los imaginarios de la lectura'. Este elemento es una variable para entender la composición de la demanda a la que deberían atender las empresas emergentes. A continuación, se sintetizan algunas informaciones que, con anterioridad, ya había publicado la FGSR, pero que tuvieron una presencia evidente en el desarrollo de los trabajos y tienen un impacto claro sobre el sistema que es objeto de análisis en este documento.

Si queremos comprender la realidad de las prácticas lectoras de los nativos digitales y encontrar un sentido a la paradoja anterior, tenemos que recurrir a los valores y atributos que ellos verdaderamente asignan a la lectura.

Se lleva trabajando con grupos de lectores de los centros de la FGSR y se ha desarrollado un interés especial con el segmento menos receptivo a los programas que se han venido lanzando desde la biblioteca; en concreto, los *millennials* y jóvenes padres y madres de familia. A la hora de designar los atributos de la lectura de libros los participantes establecieron la siguiente priorización:

1. Necesaria
2. Para disfrutar y evadirse
3. Buena imagen y estatus
4. Medio para enseñar a los hijos

Por otra parte, los valores surgidos ante las dos preguntas principales fueron los siguientes:

¿Qué es la lectura para ti?

1. Aprendizaje
2. Información
3. Desarrollo de capacidades
4. Crecimiento personal
5. Ocio
6. Imagen y estatus.

¿Qué significa la lectura en tu condición de inmigrante?

1. Factor de integración
2. Medio de supervivencia
3. Mejora del futuro de los hijos
4. Crecimiento personal
5. Ayuda para mantener las raíces.

Resulta muy interesante detectar que la convicción de la mayoría era la de su escasa práctica lectora; hay una contradicción entre el sentimiento de que uno debería leer más o incluso la convicción de que uno no lee, por una parte y la práctica real de la lectura, por otra parte. Cuando profundizamos, tanto en la práctica, como en los valores que se le otorgan nos encontramos con que se lee más que nunca (porque la lectura es accesible y porque el ambiente induce a la lectura) y se considera a la lectura como algo imprescindible. El motivo por el cual existe esta contradicción es porque los participantes en estas investigaciones tienen aún un concepto muy restringido, antiguo, exclusivamente analógico y académico de lo que implica leer.

En la investigación desarrollada en el marco del segundo gran informe sobre la lectura en España –y completamente al margen del proyecto 1234REDES_CON-, editado por FGEE y FGSR en 2008: un estudio cualitativo sobre “Lo que piensan los jóvenes sobre la lectura”. En esta investigación se recurrió a grupos de discusión de jóvenes adolescentes, por una parte, y a grupos de jóvenes adultos (incorporados al mundo profesional), por otra parte. El primer dato que se obtenía de su lectura (las conclusiones recogidas por Jesús Contreras en ‘La lectura en España. Informe 2008’, publicado por FGEE y FGSR) es que en el discurso de los jóvenes está vigente con fuerza un concepto reducido y heredado de lectura, tanto respecto de soportes como de contenido. Se trata de un discurso tradicional y, presumiblemente consecuencia de los consensos del “deber ser” de la lectura, en principio ajenos a los jóvenes, como ya se ha comentado.

La vigencia del discurso tradicional se observa en los siguientes resultados:

1. La respuesta espontánea que se recoge de forma generalizada es restrictiva respecto al propio concepto de lectura: Leer es leer libros en papel (ni prensa, ni cómic, ni, por supuesto, otros soportes como son los digitales).
2. Asimismo se comparte una visión de la lectura vinculada a la exigencia o, incluso a la excelencia: Leer “de verdad” es algo “consciente”, individual, reflexivo (“con los libros se aprende”).
3. El objeto de la lectura, cuando se aleja del aprendizaje se identifica con el libro, con las obras de ficción literaria y, fundamentalmente, con la narrativa.

En términos generales, los grupos de discusión organizados en diferentes capitales españolas presentaron, por una parte, una valoración muy positiva de la lectura y, por otra, una apreciación de la propia práctica de la lectura inferior a la que debía ser y, por consiguiente, cierta sensación de culpa o fracaso. Cuando los jóvenes dan su opinión en un contexto formal

tienen una valoración positiva de la lectura y, otra vez, piensan que leen menos de lo que deberían.

Tampoco esas impresiones coinciden con los datos cuantitativos. Porque, a pesar de la percepción de los jóvenes sobre sus propios hábitos lectores, disponemos también de datos cuantitativos sobre el comportamiento lector de los jóvenes: el conocido como Barómetro de la Lectura de la Federación de Gremios de Editores de España. En el Barómetro los porcentajes más altos de lectura se concentran en los más jóvenes y con grandes diferencias en relación con otros grupos de edad: hay más de 61 puntos de diferencia entre los porcentajes de lectores en el segmento más joven y el de mayor edad (14-24 años: 84,8 %; mayores de 65 años: 38,2 %).

Los valores y atributos que los jóvenes otorgan a la lectura difieren en su discurso formal (se la vincula con valores muy positivos, pero se formula con las características propias de la práctica de la generación anterior), la percepción más íntima (hay un sentimiento negativo derivado de su vinculación a un concepto reducido, tradicional y ajeno) y en su práctica real (presenta una gran riqueza en términos de frecuencia, funcionalidad y soportes).

5.4.4 Los nuevos lectores como demanda

Una vez que se ha descrito la relación contradictoria entre los imaginarios de la lectura y las prácticas reales de los integrantes de la denominada generación de los *Millennials*, la pregunta lógica sobre la que se ha trabajado es la de su conducta como consumidores.

El método utilizado ha consistido en salir del campo del mercado del libro para entender, de una forma más operativa, su comportamiento en su relación con el mercado digital y el de los contenidos. Como se ha señalado en el primer epígrafe, la modificación de la oferta de dispositivos digitales ha sido, en muchas ocasiones, el detonante de los cambios en el consumo de

contenidos. Desde esta perspectiva, hay que partir del dato contundente de que el 87 por ciento de las personas entre 18 y 32 años son propietarios de un Smartphone. Este dispositivo tiene la potencialidad de convertirse en una suerte del centro de ocio, comunicación al tiempo que instrumento profesional, dada su relación directa con el uso de internet.

Por ese motivo, la segunda información relevante es la de conocer el tiempo que diariamente dedican los *millennials* a estar conectados a la red. Según el estudio, realizado en 2015 y 2016 a escala mundial, por *Global Web Index*, la media diaria es de 7,25 horas, de las cuales la conexión a través del Smartphone ya ha alcanzado las 3,06 horas. La opinión más extendida es que la gente más joven está acostumbrada a acceder a todos los contenidos sin pagar. No obstante, los datos relativos a *millennials* y los más destacables -aunque por razón de edad, son muy incipientes- de los componentes de la generación Z nos presentan una realidad bastante distinta. En el mismo estudio internacional anterior se preguntaba ‘¿Por cuál de los siguientes tipos de contenido has pagado en el último mes?’ y merece la pena observar que los libros electrónicos están en segundo lugar.

Tipo de contenido	%
App de <i>smartphones</i>	20%
Ebooks	18%
Material de estudio	18%
TV o Cine en <i>streaming</i>	18%
Juegos para móvil	16%
Juego multijugador on line	16%
Descarga de música	16%
Descarga de cine	15%
Compras ‘internas’ en apps	15%
Música en <i>streaming</i>	12%

No parece fácil mantener el discurso apocalíptico. Las empresas deben preguntarse por los factores que impulsan a las nuevas generaciones para ser consumidores de productos culturales en un contexto digital. Primero vamos a observar la tendencia específica del mercado de los ebooks en España, para después explorar el enfoque estratégico para que las empresas emergentes construyan una relación sostenible con los lectores.

5.4.5 El comportamiento del mercado actual y futuras tendencias

La aparición de los ebooks en España estuvo marcada en su principio por dos comportamientos que diferenciaban este mercado del libro digital debido a la presencia de unas características diferentes al del resto: aparición de la piratería en volumen considerable, irrupción de nuevos actores con estrategias radicalmente distintas, incorporación muy incompleta de los catálogos a la versión digital. En torno a esos tres elementos la variable ‘precio’ se convirtió en el eje fundamental de la primera década de los ebooks en este mercado, porque el libro electrónico ha competido en el segmento de edición de bolsillo, o ha residido en la gratuidad o la autoedición.

La posición de las empresas emergentes se caracterizaría por el aprovechamiento de los saberes de la industria del libro, tal y como la hemos conocido hasta el momento, y por la investigación sistemática de los nuevos medios y la incorporación de instrumentos y concepciones que afecten a la propuesta de valor, los canales, las alianzas, fuentes de ingresos y los recursos clave que debe manejar su iniciativa para salir adelante.

Desde este punto de vista, una empresa emergente de este sector debe tener en cuenta dos factores:

- » El sector del libro debe conocer mucho mejor a los lectores, debe interesarse por los deseos y usos de su público mucho más de lo que ha hecho hasta el momento.

- » Las empresas del libro tienen una gran oportunidad en las relaciones de colaboración con las mediaciones de la lectura (bibliotecas públicas y escuelas) pues constituyen un ámbito para la generación de conocimiento sobre lo que quieren los lectores.

Una carencia de muchas de las ideas que surgen en estos momentos es la de la falta de contacto con las bases reales del actual negocio del libro y un segundo problema que reside en un talante demasiado unilateral y separado de la necesaria investigación de mercado: 'he tenido esta gran idea y como es muy buena tendrá éxito entre los lectores'. Sin embargo, como saben las empresas consolidadas del sector del libro, la viabilidad de una empresa emergente no se basa exclusivamente en la brillantez de una idea sino también -quizás en mucho mayor medida- en disponer de una información de partida de calidad sobre la situación del mercado, de los esquemas de financiación, de los canales de distribución y de los factores que marcan la diferencia entre acierto y error, como son los de la oportunidad, el marketing, la solvencia en las actividades clave y la definición realista de las fuentes de ingresos.

5.4.6 Condicionantes tecnológicos en la innovación en el sector cultural

Una de las sesiones de trabajo se lanzó a partir de un mapa mental básico, que elaboró el equipo de la FGSR, como esquema que podía servir de guía para los primeros pasos sobre la viabilidad de las empresas emergentes. La vocación de esta mirada era la de orientar cualquier iniciativa pública de apoyo a la reconversión o renovación del sector del libro, de forma que se pudiera traducir en la forma de criterios a seguir por las empresas emergentes:

- » ¿Saben los lectores que tienen una necesidad que nosotros queremos atender?
- » Si somos capaces de ofrecer una solución ¿la comprarían?

- » En el caso de que, efectivamente, haya un mercado ¿nos la comprarían a nosotros?
- » ¿Somos capaces de desarrollar esa solución de un modo sostenible?

Este esquema podría ser útil para evitar dilapidar esfuerzos de las Administraciones Públicas o empresas de capital riesgo.

Después de procesar los resultados de las reuniones con expertos y de las sesiones de trabajo de estudios y documentación del equipo de la FGSR, se ha llegado a la visión de que, tanto desde el campo del apoyo público a la reconversión del sector, como desde la perspectiva de la selección de proyectos para invertir, el criterio más útil es el de valorar la innovación que se derive de la explotación de internet y de la movilidad. Como se ha dicho previamente, el impacto de lo digital no se refiere exclusivamente al soporte en el que la lectura se realiza, la pantalla, sino que el mayor factor de cambio se deriva de dos elementos:

- » Internet a consecuencia de la conexión entre textos, lectores, comercializador y consumidor, así como entre los agentes de la red de valor.
- » Dispositivos móviles por su potencialidad para 'colonizar' los espacios y tiempos para el ocio de un modo global e integrado en todas las fases de la vida de las personas.

Esta transformación está implicando un conjunto de discontinuidades que afectan también, de manera decisiva, al esquema de costes. Una empresa editorial digital debe diseñarse, desde el origen, como un proyecto en el que se aprovecha la capacidad de lo digital para una reducción drástica de costes. Esta dinámica es clave para encajar el precio de los libros con la percepción y expectativas de los consumidores, así como el impacto que ha de producirse en el mercado bibliotecario y en las soluciones que se arbitren para el mundo de la escuela.

Si valoramos conjuntamente el impacto de los móviles -como almacenes de contenidos para el ocio y dispositivos que sirven para la compra y para

el disfrute- y de internet -como terreno para el encuentro con un gran mercado de productos y cauce para compartir experiencias con otros lectores- las tendencias que hoy se observan pueden ser útiles como guía a la hora de encontrar criterios de selección de las innovaciones más prometedoras.

Por lo tanto, un elemento de apalancamiento interesante para las estrategias de apoyo a la innovación es comenzar a pensar en el móvil como 'un tipo de comportamiento' que permite integrar capacidades para el *storytelling*, la socialización y el consumo. Siguiendo el enfoque de Ann Peachman (estratega de contenidos del Grupo Spectrum), el contenido debe ser muy relevante, fácil de navegar y customizable porque 'cuando interactuamos con el contenido en nuestros móviles estamos moviendo los dedos constantemente, saltando de una app a otra y siendo interrumpidos por las notificaciones. Para captar de verdad a los usuarios de móviles, todo lo que se refiera a la experiencia del cliente debe ser un reflejo de este comportamiento' y por lo tanto, el contenido debe atraer a la gente con rapidez en una primera versión *on-the-go*, pero ser susceptible de expandirse para ser consumido cuando dispongan de más tiempo.

Por otra parte, parece lógico que cuando hablamos de móviles y observamos la difusión de los interfaces verbales (Alexa/Echo, Home Google, Siri) haya que contemplar también con interés renovado las capacidades de interacción con los audiolibros. Como se ha reflejado en sucesivos estudios e informes de la FGSR, parece razonable esperar que la presencia de determinadas funcionalidades influya tarde o temprano en el diseño de los contenidos o incluso en la misma fase creativa; por eso, la presencia de la cámara o el giróscopo pueden tener un impacto en el diseño de contenido innovador para la educación o el ocio de los más jóvenes (en definitiva, una nueva concepción del *storytelling*).

El desarrollo de los sistemas de Inteligencia Artificial y su combinación con los objetos y los contenidos es, precisamente, unos de los ejes de interés de la plataforma Renodo (FGSR con la colaboración de IPDA y el apoyo del MECD). Aunque este no es el espacio para desarrollar la importancia y las consecuencias de la combinación de espacios-personas-contenidos de lectura, podemos plasmar la trascendencia económica del nuevo paisaje.

5.4.7 Trascender los objetos y acoger las redes de interacción

La vulnerabilidad actual del sector del libro se deriva de su tendencia a mantener una organización de sus procesos a partir de los objetos, que recogen y empaquetan o 'confinan' los contenidos. En este contexto, que ya es digital para los libros -tanto para los impresos como para los electrónicos- el contenido se diseña a partir de los límites del objeto libro y una vez producido se le añaden unos elementos (en el caso del libro impreso) o se lleva a cabo una conversión (en el caso del libro electrónico) para tratar de hacerlo vivir y desenvolverse como producto en el medio digital.

En cambio, las empresas que son típicamente digitales emprenden su primera fase desde las redes de interacción de personas que tienen su espacio en internet, para después generar un contenido -en muchas ocasiones, nutrido por la propia interacción- que acaba por definir el tipo de soporte o continente con el que va a ofrecerse al mercado.

Un repaso a esta descripción nos arroja unas taxonomías o líneas de prioridades muy diferentes en ambos esquemas, a la hora de diseñar las secuencias productivas.

En el caso del sector consolidado del libro:

1. Objetos
2. Contenidos
3. Redes de interacción

En el caso de las empresas nacidas con internet:

1. Redes de interacción
2. Contenidos
3. Opciones de soportes

Esta forma de pensamiento es la que da origen, en buena medida, al diseño original de Casa del Lector como un centro, no como un lugar con libros,

sino como un proyecto dedicado a encontrar nuevos caminos a partir de la interacción con los lectores, y que también constituye todo el discurso y enfoque del proyecto 1234REDES_CON.

Esta tesis es una hipótesis con la que trabaja la FGSR y un elemento más para el debate; pero si le damos un valor mínimo, aunque solo sea instrumental, supone que la industria del libro no tiene una percepción completa de las audiencias porque se limitaría a los confines de los objetos y, en un sentido contrario, una gran proporción de las audiencias potenciales no tienen facilidades para encontrar o descubrir los contenidos de la industria.

Lo que quiere decirse es que la industria del libro organiza su oferta pensando en las personas que quieren o necesitan libros, a partir de su definición como objeto, porque el contenido se diseña en función de los confines del objeto libro y se descartan medios o contenidos que no sean compatibles con ese continente.

Así mismo, implica que los productos de esta industria son visibles para aquellas personas que ya los están buscando, porque van a librerías virtuales o físicas, quioscos o bibliotecas y no se llega al resto de los potenciales clientes.

Las empresas emergentes tienen la posibilidad de acoger, desde el inicio de su actividad, un planteamiento que integre desde el origen a las redes de interacción. Si comparamos este esquema con el planteamiento habitual del sector del libro veremos que se usa internet para que los lectores puedan encontrar y comprar el libro que están buscando, pero el inconveniente que tiene esta visión, si se quiere que el sector pueda competir con los nuevos gigantes de internet, es que la mayoría de la gente que interactúa en las redes, no lo hace buscando un producto concreto.

Las redes de interacción son un espacio en el que las personas navegan para encontrar una información, para buscar soluciones o para dar una oportunidad a un encuentro inesperado. Se ha comprobado que la rutina de uso en el caso de los portales de redes sociales para la mayor parte de

los usuarios consiste en acceder cotidianamente para ver qué se encuentra o qué ideas o propuestas les llegan por parte de otros usuarios.

La importancia de trabajar desde las redes de interacción es, por lo tanto, que las empresas emergentes del mundo del libro puedan fomentar las probabilidades del descubrimiento, que pudieran transformarse en compras.

A este respecto, cabe señalar que los consumidores más jóvenes presentan unas rutas para la búsqueda de productos a comprar diferentes a las tradicionales; de hecho los tres circuitos principales de descubrimiento son:

- 47%** Búsqueda en internet
- 36%** Encuentro en redes sociales
- 33%** Reseñas de otros clientes

En cuanto a los motivos que más influyen para comprar son:

- 54%** Envío gratuito
- 34%** Sencillez del proceso de compra
- 34%** Reseñas de otros clientes
- 32%** Descuentos

5.4.8 El servicio como base para llegar a los lectores más jóvenes

Las empresas emergentes buscan un punto de encuentro con unos consumidores, entre los cuales, cada día se propagan más los valores de los *millennials* en cuanto a la importancia de la fidelización en torno a una marca. Esto supone un desafío y exige una asimilación del significado del servicio.

La economía basada en los productos implica un proceso en el que alguien fabrica, otro vende y el consumidor compra; estos procesos suponen como máximo una intermediación.

En cambio, en el caso del servicio nos encontramos ante una relación. La relación que se crea en los servicios tiene como significado que el proceso no se perfecciona o no se sustancia si no hay una mínima colaboración activa entre ambas partes; en el caso de una biblioteca, podemos decir que sin lectores no hay servicio bibliotecario. En cambio, en los procesos referidos a los productos, la industria completa su actividad en la mera culminación de la fase de producción y oferta.

Las implicaciones más comprensibles de lo que supone la visión del servicio como relación, se pueden resumir en una serie de características, que son susceptibles de formularse como requisitos (D. Gray):

- » Identificación emocional (aunque sea mínima) de los usuarios con la entidad que presta el servicio
- » Cierta estabilidad y desarrollo temporal
- » Incorporación de los clientes en las operaciones
- » Modificación de los servicios por los clientes

Hay en este esquema una idea clara de la importancia de la participación de los clientes. Por esta razón parece crucial que las empresas emergentes se orienten hacia la propuesta de una oferta que tenga en consideración la información sobre las preferencias de los usuarios, la cual ahora es posible obtener gracias a los datos que los propios usuarios aportan en sus interacciones.

Todo este esquema se compone de variables como la receptividad, la flexibilidad y la capacidad de adaptación por parte de quienes impulsan las empresas emergentes. Esto implica comprender que los lectores no son números o elementos pasivos y que los servicios no responden a las características de un proceso productivo, sino que su fidelización va a depender de una permanente labor de estímulo y, sobre todo, de la capacidad de dotar a la 'experiencia de cliente' de una gran calidad.

En este sentido, se considera interesante encontrar esquemas para enlazar unos servicios con otros, para ofrecer una complementariedad que permita a los clientes construir su propia experiencia de servicio.

Una de las conclusiones más destacables en los estudios sobre consumo de personas de menos de treinta y dos años es la fuerza de la percepción de la 'marca', la relevancia de ese factor a la hora de consumir y la propensión de esta generación a compartir en internet sus opiniones y hacerse un 'abogado' de la misma. Por esta razón los consultores insisten en la necesidad de potenciar esa relación, muy especialmente en el caso de las industrias culturales y creativas. De este modo es muy útil comprender cuáles son los factores que fidelizan e identifican a los *millennials* con una marca:

Factor de identificación	%
Aprendo a hacer cosas	23%
Productos medioambientalmente sostenibles	21%
Me hacen sentir como un cliente valorado	21%
Productos que hacen mi vida cómoda	20%
Productos y conceptos innovadores	20%
Me tienen al día de sus nuevos productos	16%
Me hacen sentirme 'cool' y a la última	16%
Proporcionan contenido para el ocio	16%
Puedo personalizar los productos	14%
Ofrecen apps y servicios online útiles	13%

(Fuente: GWI 2017)

En el caso de los consumos culturales, el estudio realizado por GWI a escala mundial y presentado en Readmagine 2017, señala el hecho destacable de que uno de cada tres encuestados se muestra dispuesto a hacer de promotor de la marca cuando llegan a ser fans de ella y tres de cada diez lo harían si el contenido es relevante para sus propios intereses.

Pero resultaría más interesante entender conocer de un modo más concreto y enfocado hacia las industrias culturales y creativas, cuáles son las motivaciones más importantes para asumir un papel de promotor o viralizador de las marcas en internet.

El citado estudio de GWI aporta una información muy interesante:

Motivaciones para la promoción de la marca	%
Contenidos de alta calidad	45%
Ventajas como descuentos o regalos	40%
Identificación (fan) con la marca	33%
Contenidos relevantes para mis intereses	30%
Cuando recibo un gran servicio al cliente	29%
Contenidos relevantes para mis amigos	21%
Sentirme participante o implicado	19%
Tener información interna sobre la marca	18%
Cuando tengo relación personal con la marca	18%
Acceso a contenidos exclusivos	17%

Desde ese punto de vista es prioritario incorporar al sector del libro las técnicas que se dirigen a definir la experiencia de usuario que haga más probable la fidelización de los clientes.

Sería esperable que las empresas emergentes incorporasen de origen estas técnicas para mejorar la CX (CX es la experiencia del cliente: customer experience) en todos sus canales. El informe *Customer Experience Expectations and Plans* recoge cada año incrementos en el personal y los recursos que las compañías dedican a las estrategias de mejora de la experiencia del cliente. Una de las áreas que crece más es la de las investigaciones ¿cómo percibe el cliente nuestro servicio? ¿qué origina la confianza o la permanencia de los clientes? ¿qué hace que nuestro servicio les merezca la pena y que valor generamos a sus ojos? Con un énfasis especial en el análisis de los discursos (estudios sobre conversaciones en redes sociales).

Todo este esquema tiene sentido si hay un interés sostenido o incrementado por lo que la industria del libro puede ofrecer como contenido: historias,

pensamiento e información. Pese a lo que es habitual escuchar, no hay razones para el pesimismo sobre la pujanza de la demanda de lectura. Desde que se viene publicando el Barómetro sobre Hábitos de lectura y compra de libros (FGEE) son los segmentos más jóvenes de la población quienes presentan índices de frecuencia e intensidad de lectura más potentes. El impacto de la incorporación de las franjas etarias más jóvenes es una explicación fundamental a la hora de comprender el incremento constante de la proporción de 'lectores frecuentes'.

5.5 SEGMENTACIÓN DE PÚBLICO EN COMUNIDADES VIRTUALES DE USUARIOS. EL EJEMPLO DE LAS BIBLIOTECAS.

El enfoque de segmentación utilizable en este ámbito se asemeja al aplicado a las comunidades de profesionales. Es así dado que la finalidad es constituir y dinamizar espacios virtuales de conversación y opinión en torno a un tema de interés. Entre las primeras comunidades de este tipo implantadas en el marco de 1234REDES_CON son:

- » Grupos determinados por variable edad, como el caso de las comunidades integradas esencialmente por padres y madres interesados en los materiales y actividades de lectura dirigidos a bebés y niños pequeños que surge conectada a las actividades (talleres y programas de promoción de lectura con primeras edades) que se lleven a cabo en los centros culturales del espacio transfronterizo, según la visión conceptual descrita en la planificación de 1234REDES_CON-. Es un ejemplo que ilustra perfectamente el modelo de contexto de socialización de la lectura que se enriquece con el complemento de actividades en las que participan los lectores.
- » Grupos constituidos en torno a un género o tema literario, por ejemplo la literatura de viajes, o el cómic. Puede igualmente complementarse con propuestas participativas ejecutables en los espacios físicos de cada una de las infraestructuras culturales del espacio transfronterizo

y que dependen de la gestión de los socios del proyecto (exposiciones, talleres, sesiones de proyección, etc.)

- » Grupos que giran en torno a determinados productos de lectura, por ejemplo, las aplicaciones móviles; como en los casos anteriores, se refuerza con actividades relacionadas.

5.6 SEGMENTACIÓN EN EL CASO DE EXPERIENCIAS INNOVADORAS EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Como constatan los resultados de los diversos estudios y los proyectos de innovación que la Fundación GSR ha venido desarrollando en torno a los modelos de lectura social, los clubes de lectores proporcionan un marco idóneo para testear los parámetros y dinámicas con los que estos modelos se redefinen dentro del contexto digital.

Socialización de la lectura y enriquecimiento de la experiencia lectora son aspectos connaturales a la dinámica de un club, de modo que en el contexto concreto de 1234REDES_CON, que tiene a ambos por señas de identidad, utilizar los clubes como instrumento de chequeo de la plataforma -tanto de sus aspectos conceptuales como técnicos- resulta no sólo lógico sino obligado.

Un club de lectura que funciona siguiendo una planificación de contenidos y actividades pautada en función de las cuestiones a las que se pretende dar respuesta, en la que se incorporan las metodologías y técnicas de investigación que en cada momento corresponda aplicar, facilita información de análisis con unos grados de profundidad y de fiabilidad difícilmente obtenibles a partir de otras fuentes. Como muestra están las experiencias de este tipo llevadas a cabo dentro del programa Territorio eBook y que la Fundación ha incorporado como base para potenciar la estrategia de 1234REDES_CON.

Hablando de segmentación, en el ámbito de los clubes de lectura ésta adquiere un significado algo diferente del que tiene en el caso del público usuario de las plataformas. Para empezar, el número de integrantes de un club de lectura, por amplio que pueda ser, descarta a priori la utilidad de contemplar a estos como una muestra susceptible de ser trabajada mediante un proceso de segmentación basado en criterios socio-demográficos.

Aunque este filtrado identificara grupos significativamente diferentes entre sí respecto de determinadas variables, el volumen de individuos de cada segmento no resultaría suficientemente significativo para realizar análisis que permitieran extrapolar datos y generalizar conclusiones con respecto a esas variables.

Con la segmentación lo que se pretende es configurar clubes de lectura que tengan una composición muy específica, que bien puede ser:

- » Homogénea (todos sus miembros presentan una condición o respuesta muy similar ante una variable o variables). Es el caso de la segmentación por edades aplicada para configurar los clubes que participaron en las diferentes fases del proyecto Territorio eBook.
- » Contener perfiles diferentes respecto de determinados parámetros. Esta última situación habilita al club para ser utilizado en análisis que comparan el efecto de determinados tipos de contenidos, mensajes o dinámicas dependiendo del parámetro/s de segmentación.

En la configuración de esos mismos clubes del citado proyecto de investigación Territorio eBook, homogéneos respecto de la variable 'grupo de edad', se establecieron condiciones que dividían a cada grupo en subgrupos diferenciados por perfil lector (por ejemplo y entre otros, si con anterioridad se había pertenecido o no a un grupo de lectura); incluso la propia condición de lectores acompañados o libres establecía condiciones diferenciales muy útiles para valorar aspectos concretos de los comportamientos observados y los resultados obtenidos.

Ejemplo de test para segmentación

El trabajo de testeo apoyado en los clubs de lectura tendría tres líneas diferentes desde la perspectiva con la que se contempla la función de los grupos de usuarios de servicios culturales y de las comunidades de usuarios dentro de 1234REDES_CON.

CLUB CONTEMPLADO COMO:	<ul style="list-style-type: none"> » Grupo con fuerte capacidad de prescripción. » Base para solidificar comunidades de lectores.
INTENCIÓN DEL TEST:	<ul style="list-style-type: none"> » El club en sí mismo es el objeto del test. Se experimentan diversas estrategias de dinamización de clubs en contextos de lectura. Dependiendo de las características de los lectores (y de los libros a leer), los fines de los clubs y sus dinámicas de actividades (contenido de encuentros y talleres, gestión de contenidos publicables en los espacios web que utiliza el club –blog, redes sociales–, estrategias de comunicación, etc.). Se trata de explorar de fórmulas que, aplicables en los clubs con carácter general o específicas de ciertos tipos de libros y/o lectores, maximicen la satisfacción de la experiencia de lectura y generen una predisposición positiva de los lectores hacia objetos editoriales de esas características
FASE:	<ul style="list-style-type: none"> » Piloto. Una vez realizada la carga de una masa crítica de contenidos.
EJEMPLOS DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SENSIBLES AL OBJETIVO DEL TEST:	<ul style="list-style-type: none"> » Edad /es un factor diferencial absolutamente evidente con respecto al diseño de las sesiones del club y al uso de canales sociales (imprescindible en el caso de los jóvenes, menos importante y de uso menos intensivo con lectores de edad avanzada). Además, la prescripción más efectiva es que la que se produce desde un mismo plano de edad. » Perfil como lector digital /la experiencia del lector en el uso de dispositivos electrónicos y en el consumo de contenidos digitales condiciona su comportamiento y sus niveles de interés e implicación en las dinámicas del club.

CLUB CONTEMPLADO COMO:	<ul style="list-style-type: none"> » Instrumento de chequeo de la plataforma (aspectos funcionales y técnicos).
INTENCIÓN DEL TEST:	<ul style="list-style-type: none"> » Validar la calidad del diseño y el funcionamiento de la plataforma y en particular del sistema de webs adscrito a los clubs de lectura: apartados y utilidades existentes, formato de presentación de los ebooks, uso de visual thinking, canales de comunicación / debate disponibles y su adecuación a las dinámicas de socialización (contactos inter-lectores, contactos lectores-autor...) y funcionamiento general de todos los servicios desde el punto de vista y las necesidades de los lectores.
FASE:	<ul style="list-style-type: none"> » Piloto. Una vez realizada la carga de una masa crítica de contenidos.
EJEMPLOS DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SENSIBLES AL OBJETIVO DEL TEST:	<ul style="list-style-type: none"> » Grado de capacitación tecnológica / Perfil como lector digital /son factores significativos cuando en la percepción del servicio actúan componentes de índole instrumentales y procedimental.

CLUB CONTEMPLADO COMO:	<ul style="list-style-type: none"> » Instrumento de chequeo de contenidos digitales.
INTENCIÓN DEL TEST:	<ul style="list-style-type: none"> » Evaluar contenidos digitales concretos que se publican y canalizan usando la plataforma (objetos editoriales + elementos de carácter textual y gráfico-audiovisual añadidos por el editor o los gestores de la plataforma y que sirven de complemento para la experiencia de lectura enriquecida (socialización y etiquetado, acompañamiento a la dinamización, material de formación y material documental relacionado con cada objeto).
FASE:	<ul style="list-style-type: none"> » Explotación. Se puede hacer un chequeo preliminar en la fase de pilotaje a partir de los contenidos incorporados como parte de la masa crítica imprescindible para testear la plataforma.

EJEMPLOS DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SENSIBLES AL OBJETIVO DEL TEST:

- » **Edad** /a la hora de valorar los parámetros anteriores para un producto transmedia que se dirige a un segmento de edad (ej: ebook o colección de novela juvenil, o una línea editorial de álbumes infantiles).
- » **Intereses de género o temáticos** /como en el caso anterior, con contenidos transmedia relacionados con géneros y temas (cómic, poesía, viajes, historia...).
- » **Nivel de estudios, rama de estudios** (titulación académica), perfil profesional / para evaluar por ejemplo la potencial viabilidad de materiales con temática muy específica, como obras de divulgación científica, materiales asociados con el ejercicio de una determinada actividad profesional, etc.
- » **País** (como criterio generador de determinado comportamiento cultural).

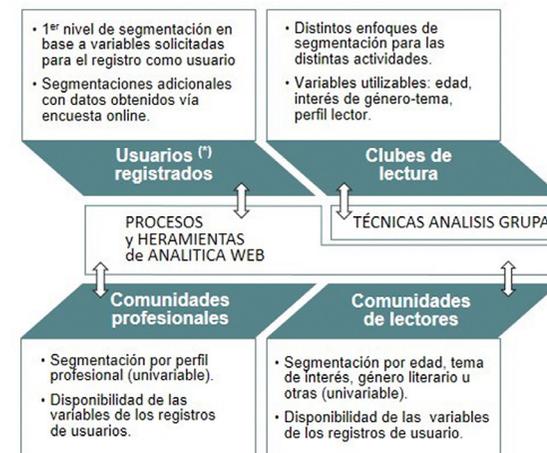
Complementando los enfoques de segmentación comentados, la circunstancia de que la gestión de los clubes de lectura incluya el contacto presencial del coordinador con sus miembros, lógicamente facilitaría la aplicación de técnicas de análisis grupal que aportan información y datos comparativos muy aprovechables para la ejecución de determinados análisis segmentados. Entre los diversos procedimientos de investigación exploratoria estandarizados, se contemplan esencialmente:

- » Entrevistas de profundidad
- » Sesiones de grupo (*focus group*)

6.6 MAPA RESUMEN DEL ENFOQUE DE SEGMENTACIÓN EN 1234REDES_CON

Como conclusión, el análisis de las estrategias de segmentación razonablemente aplicables de acuerdo con la conceptualización de 1234REDES_CON y las tareas contempladas para su puesta en marcha y la posterior explotación de sus servicios, genera un cuadro de mando que se utilizará como guía para la realización de los test los y análisis segmentados destinados a:

- » validar, por un lado, y optimizar, por otro, el diseño y la operatividad de los componentes funcionales y técnicos que integran las estrategias de dinamización de 1234REDES_CON,
- » monitorizar y procesar los resultados obtenidos en términos de audiencia de públicos, utilización y respuesta de usuarios a los contenidos y a las dinámicas utilizadas para su promoción, tiene la composición siguiente:



(*) Incluyendo al público objetivo de los servicios de información documental

6.

ESTRATEGIA PARA DINAMIZAR A LOS PÚBLICOS DEL TERRITORIO TRANSFRONTERIZO

El desarrollo de este Plan se basa en conseguir un encaje equilibrado entre la Propuesta de Valor y los segmentos de público objetivo de cada una de las propuestas que las instituciones de 1234REDES_CON programen y ejecuten.

Si seguimos el planteamiento anterior con la taxonomía de públicos, la estrategia lógica se debería centrar en generar un movimiento ascendente desde las audiencias potenciales que no tienen interés en las prácticas culturales hasta los niveles superiores (públicos frecuentes y públicos colaboradores).

Para simplificar la descripción se puede dividir a los públicos que son exclusivamente potenciales (nuevas audiencias) y los públicos que ya acuden, con mayor o menor frecuencia e implicación (actuales audiencias).

Las estrategias de dinamización para las actuales audiencias se refieren a los siguientes objetivos:

- » Aumento de la afluencia o los contactos con nuestra oferta mediante la mejora de la experiencia de los usuarios (relacionado con las herramientas de CX).
- » Incremento del interés en la oferta y la identificación con nuestra 'marca' a través del estímulo a la diversificación de los gustos e intereses mediante planes pedagógicos.
- » Generación de una oferta de carácter estable que, mediante ciclos o con proyectos con sucesivos niveles (itinerario de aprendizaje) construya el hábito de estas prácticas culturales en la ciudadanía.

- » Impulso al capital cultural de la población mediante estrategias de carácter pedagógico, con el fin de fomentar la creatividad y la participación (la transición de consumidor a *prosumer*).
- » Formación a los mediadores en herramientas de *Design Thinking* y otros recursos para potenciar la participación del público.

La dinamización de las nuevas audiencias es más clara (en cuanto a que su objetivo se organiza con mayor certeza y simplicidad) y se debe basar en los siguientes elementos:

1. Generación de una oferta con interés para personas con escaso capital cultural, como estrategia de introducción y apoyada muy claramente en planes pedagógicos.
2. Formación a los mediadores para que reorienten su trabajo a la captación y relación con las nuevas audiencias.
3. Supresión de barreras al acceso de las nuevas audiencias.

6.1 Indicaciones para el diseño de la propuesta de valor

Planteamiento

Este Plan de Dinamización de Públicos cuenta con el activo de un diagnóstico *ex ante* que se corresponde con el origen de la estrategia misma que da origen al proyecto 1234REDES_CON. Por lo tanto, no es necesario incluir aquí los parámetros de partida del desafío al cual el proyecto busca ofrecer una solución de desarrollo territorial y de cooperación. El desafío puede definirse, a los efectos de este PDP, como la necesidad de revertir la tendencia a la disminución de los consumos culturales y el objetivo de potenciar la demanda de prácticas culturales para hacer, entre otras cosas, más sostenible la gestión de las infraestructuras culturales.

La sostenibilidad se derivará del incremento de la demanda porque se producen dos impactos:

- » Al incrementarse el número de visitantes y participantes en los proyectos y actividades culturales, se reduce el coste unitario de cada interacción. Es decir, se produce un efecto beneficioso en esta ratio: Coste total de la infraestructura cultural / número de usuarios.
- » El incrementarse el número de usuarios se hace más acusada cualquier mejora en las economías de escala que se deriven de las experiencias de programación en colaboración entre las organizaciones culturales que trabajamos en este proyecto.

Mercados

En el estudio del entorno del territorio transfronterizo identificamos varias posibles demandas:

- » Mercado cultural primario, constituido por los ciudadanos más cercanos a la infraestructura cultural, lo que les permitiría estar en un contacto cotidiano con la oferta que se diseñe.
- » Mercado cultural secundario, que puede acceder a la infraestructura (porque pertenece a la misma comarca o zona de influencia, con buena comunicación).
- » Mercado terciario, que puede acudir con carácter excepcional en el caso de una oferta concreta que resulte muy atractiva (por ejemplo, un concierto único o un festival anual), a pesar de la lejanía del territorio.
- » Mercado estacional, constituido por veraneantes, turistas o profesionales.

Las instituciones que trabajan en esta estrategia y que aplicarán este PDP deben incorporar un balance adecuado entre:

- » La mirada centrada en el conocimiento y adaptación a las demandas; es decir, la orientación centrada en los públicos.
- » La propuesta de valor que los responsables y los mediadores culturales creen que debe desarrollarse en el territorio transfronterizo; es decir, la orientación centrada en el contenido del servicio cultural.

Este PDP integra esas dos miradas gracias a la exhaustiva segmentación de públicos que previamente se ha aportado y la integración del marketing cultural.

No obstante, también debemos tener en cuenta las características diversas de los socios participantes a la hora de contemplar de un modo global la orientación del marketing:

- » En el caso de una infraestructura cultural y una programación basada en la mirada de los creadores –este es el caso de la Fundación Antonio Gala- se deberá aceptar una orientación que parta de la creación artística y después trate de identificar y alcanzar a los públicos que pudieran estar interesados en esos ‘productos’.
- » En el caso de una institución que se centra en un tipo de infraestructura especializado –pensemos en el auditorio de Beja-, lo probable es que prevaleciera una mirada centrada en la programación, es decir, en un tipo de producto que configura la propuesta de valor, incluso sobre el volumen de uso.
- » En el caso de las instituciones que incorporan a esta estrategia una infraestructura de proximidad –por ejemplo, las bibliotecas municipales de Córdoba- es coherente que la orientación bascule hacia las necesidades –inevitablemente, las actuales- y demandas de los usuarios de los servicios, así como el nivel de uso.

Estrategias

Este PDP propone un equilibrio entre esas orientaciones como lógica esperable de la composición de las redes que se están formando entre los distintos socios. Las líneas de trabajo integran:

- » La segmentación que se ha presentado. Esto supone un otorgar un peso muy especial a los modelos centrados en las necesidades de los públicos.
- » Los planes pedagógicos estratégicos. Esto supone incorporar esta estrategia de dinamización a la definición de cada propuesta de valor.

Las líneas estratégicas de trabajo de este PDP son las siguientes:

- » Aumento de la demanda cultural a través de la diversificación de intereses y el incremento de frecuencia por la eliminación de barreras y resistencias.
- » Impulso a la generación de capital cultural personal a través de estrategias pedagógicas, para incrementar el análisis crítico.
- » Fomento de la construcción de hábitos de consumo cultural regular para incorporarlos en las vidas de las personas estilo de vida, generando demanda proactiva.
- » Mejora de la capacitación de los mediadores culturales y educativos para la ejecución de sistemas de participación y disfrute del ocio cultural y su incorporación como activo de progreso económico.
- » Formación en herramientas para mediadores para la construcción de prácticas culturales en la primera infancia, niñez y juventud.

Pautas de implementación

El sistema para el desarrollo de estas estrategias consiste en la adaptación del esquema del marketing mix a los servicios públicos, que trabaja con cuatro dimensiones básicas:

- » Propuesta de valor (programación cultural)
- » Precio (en el caso de que exista, esta es una dimensión relevante)
- » Sistemas de distribución (ventas, entregas, interfaces)
- » Promoción (plan de comunicación)

Propuesta de valor

La propuesta de valor es la programación de actividades culturales y los servicios públicos recurrentes que componen la oferta de las redes que se constituyen entre los socios del proyecto 1234REDES_CON para los públicos que se han segmentado.

Hay que definir una propuesta de valor para cada segmento, para más tarde hacer una consolidación de todas ellas en las diversas redes que contempla este proyecto, teniendo en cuenta que la cadencia temporal de las propuestas sea sostenible y adecuado.

Precios

Cada una de las instituciones deberán tener en cuenta la segmentación para definir los precios que se debieran aplicar y que conducen a hacer más atractivo el uso frecuente o grupal, a través de la siguiente estructura:

1. Precios ordinarios de carácter individual o privilegiados por su carácter grupal.
2. Precios de los distintos tipos de abonos.
3. Bonificaciones para grupos sociales o miembros de distintas organizaciones.

Distribución

En el esquema clásico del marketing mix es necesario contemplar los canales para la comercialización. Siempre que la oferta cultural esté sometida a un precio o a cualquier tipo de aforo limitado se exigirá un sistema de gestión de 'ventas' de entradas, inscripciones o matrículas en cursos o reservas en actividades diversas. Los diferentes socios de este proyecto tendrán que establecer los canales que consideran más convenientes:

1. Gestión directa de la venta de entradas en taquilla.
2. Servicio externalizado a través de plataformas de 'ticketing'.
3. Gestión directa de la venta de entradas en taquilla y online.

Promoción

Este PDP debe relacionarse con el Plan de Comunicación que también se integra en el proyecto 1234REDES_CON.

Hay que trabajar en dos ámbitos:

Entorno general: la comunicación de las propuestas se dirige a todos los públicos con carácter genérico para alcanzar el conocimiento y reconocimiento. Los instrumentos son las webs, las redes sociales, los boletines, la publicidad en los espacios públicos y el paisaje urbano y la presencia en los medios de información general.

En ámbitos segmentados: se comunica cada propuesta de valor mediante listas de distribución digital (emails) a segmentos determinados (por ejemplo, familias con hijos) o a través de medios especializados y foros dentro de las redes.

En la comunicación hay que definir los argumentos comunicativos que se van a utilizar en el entorno general y segmentado, de acuerdo con los valores y preferencias de los distintos segmentos de audiencias.

En una ulterior etapa se debe acometer un trabajo en dos fases:

Refuerzo de comunicación a los interesados en tener más información o más detallada o en conocer el procedimiento para participar a través de una plataforma o en los puntos de atención presencial, construyendo una

base de datos de estos públicos que organice lo que se va conociendo de ellos.

Gestión relacional de las demandas para lograr la adecuación de los beneficios sociales y personales buscados en las primeras experiencias y nutrir relaciones satisfactorias de carácter estable, fundadas en la confianza y en el prestigio de la marca (de cada institución).

6.2 RECOMENDACIONES ORGANIZATIVAS

El PDP implica la conveniencia de adecuar la organización de los procesos de cada una de las instituciones a un esquema de gestión orientado a la dinamización de las audiencias y al encuentro con las necesidades de la comunidad en este nuevo contexto digital.

No se trata tanto de configurar nuevos órganos –que encarecerían la propuesta- sino dar de alta nuevas funciones. En ese apartado debemos incorporar la función de la ‘gestión de públicos’ muy vinculada a la dirección de la institución o departamento cultural.

Los responsables de esta área funcional deben:

1. Coordinar la ejecución del PDP y evaluar sus logros.
2. Conformar bases de datos de usuarios y vincularlas a los sistemas de gestión de entradas e inscripciones.
3. Diseñar y gestionar los sistemas de comunicación y difusión de las programaciones.

4. Gestionar proyectos singulares de investigación de públicos.
5. Gestionar las relaciones con los otros miembros de las redes culturales a fin de llevar a cabo programaciones en colaboración.
6. Ejecutar proyectos específicos de diseño (en torno al Design Thinking) para resituar la propuesta de valor y dar entrada a la participación.

Por otra parte, cada uno de los socios debe establecer un responsable de las comunicaciones y de las relaciones con el resto de los socios a fin de diseñar, acordar y gestionar los procesos de programación de actividades culturales en cooperación.

En último lugar, es necesario señalar que los instrumentos para la ejecución de este plan se deben integrar tanto con las herramientas de gestión como con los sistemas establecidos en el Plan de Comunicación del proyecto 1234REDES_CON. Asimismo, se deben cumplir las especificaciones del citado plan en lo que se requiere a la imagen corporativa del proyecto y de POCTEP – INTERREG.

Los instrumentos técnicos son:

1. Los sitios web de las instituciones.
2. Las cuentas en redes sociales.
3. Las aplicaciones para la gestión de las bases de datos de usuarios y generación de e-mails.
4. Los programas para el envío de paquetes de e-mails, generación de plantillas de boletines.
5. Las aplicaciones para la generación, envío y gestión de cuestionarios a los usuarios.

7.

ENFOQUE DEL MARQUETING DIGITAL PARA LA DINAMIZACIÓN

Durante los últimos diez años se han producido grandes cambios en la cultura, sociedad y en la economía. En el segundo plano se está viviendo un proceso de saturación de productos en el mercado y esto implica que la industria está agotando sus oportunidades para situar los artículos en los últimos mercados que aún pueden experimentar crecimientos.

Cuando en el contexto de este PDP se habla de 'producto' la referencia más cercana debe entenderse vinculada a 'contenidos', es decir, textos, obras plásticas, cine, representaciones teatrales o grabaciones musicales, entre otros.

Esta fase supone un proceso de depreciación –en términos relativos– de la mayoría de los productos que se comercializan (desde los reproductores de multimedia hasta los automóviles), aunque la industria siga colocando bienes más sofisticados en el mercado (con precios más altos). Del mismo modo, se viene observando una pérdida de valor de intercambio y de valor percibido de los contenidos culturales.

Sin embargo, a diferencia de lo que se acaba de describir, el mercado muestra una inagotable capacidad de generar valor en los 'servicios'.

La actividad de los centros culturales se centra en la prestación del servicio público de cultural. Por lo tanto, sería legítimo afirmar que la infraestructura cultural es una organización preparada para actuar adecuadamente en el nuevo contexto citado.

No obstante, esta afirmación no tiene porqué cumplirse en todos los casos y debe constatar en la práctica diaria de cada centro. Sería necesario

acreditar que en la gestión cultural se dan las condiciones necesarias para que exista una relación a partir de una dinámica de servicio.

7.1 EL SERVICIO IMPLICA RELACIÓN, NO SE COMPLETA HASTA LA COLABORACIÓN ENTRE LAS PARTES

Esta actitud se deriva de una auténtica comprensión del significado del servicio. La economía basada en los productos implica un proceso en el que alguien fabrica, otro vende y el consumidor compra; estos procesos suponen como máximo una intermediación. En cambio, en el caso del servicio nos encontramos ante una relación.

La relación que se crea en los servicios tiene como consecuencia que el proceso no se perfecciona o no se sustancia si no hay una colaboración activa entre ambas partes; en el caso de una biblioteca o de un teatro podemos decir que sin lectores no hay servicio bibliotecario y que sin espectadores no hay representación teatral como espectáculo. En cambio, en los procesos referidos a los productos, la industria completa su actividad en la mera culminación de la fase de producción y oferta.

Las implicaciones más comprensibles de lo que la visión del servicio supone como relación tienen los siguientes requisitos:

- » Identificación emocional (aunque sea mínima) de los usuarios con la entidad que presta el servicio
- » Cierta estabilidad y desarrollo temporal
- » Incorporación de los clientes en las operaciones
- » Modificación de los servicios por los clientes

El último de los requisitos sólo encaja en un modelo de servicio en el que se produce una co-creación por parte de los clientes.

Dicho de un modo claro, nuestras instituciones únicamente pueden crear una oferta, una propuesta de valor, pero es el cliente quien crea valor aceptando la propuesta. En este sentido, es inevitable asumir la idea de la co-creación de los servicios entre prestador del servicio y usuario.

7.2 EL SERVICIO HOY SUPONE UNA CO-CREACIÓN

En la sociedad de la información y el conocimiento la materia prima fundamental es la inteligencia y en esta época que, desde el punto de vista de las dinámicas, es la era exponencial (a consecuencia de internet) el combustible es la interacción entre las personas, entre las personas y los contenidos y entre las personas y las organizaciones. Por lo tanto la dinamización de públicos implica, desde la óptica del marketing digital, que las entidades se vuelquen en diseñar una oferta que se adapte al caudal de información sobre las preferencias de los usuarios que ahora es posible obtener, principalmente gracias a la interacción en la red y a los algoritmos o a los trabajos de investigación más personalizados (como los que aquí se plantean).

En este sentido, los socios del proyecto 1234REDES_CON deberían esforzarse en diseñar una programación de actividades y, sobre todo, unos planes de actuación y planes pedagógicos estratégicos que tengan una mayor 'granularidad'. Esta característica se refiere a la configuración de una oferta que se base en unidades combinables, compartibles y susceptibles de fragmentación: cada uno de los servicios y promover una complementariedad entre las programaciones que fomente una demanda que aglomere un servicio con otros, con otros ofertados por otras instituciones.

Todo el esquema se compone de variables como la receptividad, la flexibilidad y la capacidad de adaptación, en este caso, por parte de las infraestructuras culturales. Estos elementos conforman una experiencia que en nuestro tiempo desempeña un papel capital. Los espacios públicos culturales son un campo en el que se pueden desarrollar dinámicas de oferta

como las que acabamos de describir y que conectarían con la estructura de la ética del servicio público.

El diseño de del propio proyecto 1234REDES_CON se basa en la visión del trabajo de las instituciones culturales del territorio transfronterizo como un *Service Network* (red de servicios), un sistema en el que los servicios se relacionan de un modo atractivo y enriquecedor para los lectores o espectadores.

No obstante, en el caso de la actividad pública en el campo de la promoción cultural el enfoque unilateral llega hasta lo extremo, probablemente por su vinculación al concepto de instrucción pública y el fundamento ideológico que, bajo las más variadas vestiduras políticas, se deriva de las prácticas autoritarias de la educación del siglo XIX.

Por otra parte, las políticas culturales tienen raigambre en las concepciones ilustradas que se conectan con la creación de Reales Academias, el diseño de la política museística y de promoción del patrimonio cultural que se integra con los primigenios bosquejos de sistemas educativos –después de 1789– y con un enfoque general que se resume en la frase “todo para el pueblo, pero sin el pueblo”. Aunque sea todo ello discutible, es posible rastrear trazas de este pensamiento en la concepción de lo que son las políticas culturales desde André Malraux (Ministerio de Cultura 1958, Francia) hasta nuestros días.

A modo de recapitulación, digamos que con estas reflexiones se subrayan las dificultades a las que se enfrenta de partida un gestor cultural, un bibliotecario o un docente por el mero hecho de trabajar desde una maquinaria administrativa, basada en dos grandes elementos tradicionales que conforman la formulación de políticas y actuaciones concretas:

- » La regulación de derechos y obligaciones. Los poderes públicos y concretamente los ministerios y resto de organismos participan en un proceso en el que desarrollan previsiones legales que marcan las con-

ductas de la sociedad civil y que –obviamente– en principio no son objeto de negociación con ella.

- » La planificación estratégica tradicional no integra opiniones o evaluaciones emanadas desde el seno de la sociedad, pues se basa en los criterios técnicos que manejan los servidores públicos.

Efectivamente, los avances producidos durante la segunda parte del pasado siglo se derivan de la tecnificación de la Administración y todo proceso de esta naturaleza implica la estandarización, la automatización de los procedimientos y la búsqueda de la eficiencia. Sin embargo, los servicios no son un proceso productivo, como antes se señalaba, son una experiencia: no es posible tratar al ciudadano como un producto o como un número.

En 2011 la consultora Echo realizó para American Express el estudio denominado *Barómetro global sobre clientes de servicios*, del cual extraemos los siguientes datos:

- » Menos de uno de cada diez clientes piensa que las compañías de servicios superan sus expectativas.
- » Una abultada mayoría está dispuesta a gastar más para obtener un servicio excelente.
- » Más de la mitad de los encuestados se muestran partidarios de cambiar de proveedor para mejorar el servicio logrado.
- » El cuarenta por ciento está dispuesto a hablar con sus amigos sobre su experiencia de servicio.
- » El sesenta por ciento de los entrevistados cuenta a los demás sus malas experiencias de servicio.

A pesar de los resultados del estudio, debemos partir de la base de que en la situación de las Administraciones Públicas se plantean las cosas de un modo sustancialmente distinto. En la mayor parte de los casos no se trata de retener clientes o usuarios frente a otras organizaciones de la competencia, sino que su trabajo tiene como objetivo:

- » Ofrecer un buen servicio.
- » Potenciar un acceso equitativo a los servicios.
- » Mejorar la percepción de la calidad del servicio.
- » Convertir a los ciudadanos que son usuarios de los servicios públicos en sus defensores, divulgadores y propagandistas.

Precisamente aquí radica tanto la fortaleza de las redes culturales que se pueden crear en torno a las infraestructuras como entorno para el desarrollo de una relación basada en una experiencia positiva y gratificante. Es fundamental entender que una buena parte del esfuerzo en mejora e innovación para la gestión cultural bibliotecas debería concentrarse en mejorar su proyección para dinamizar a los públicos latentes gracias a herramientas digitales.

Las compañías comerciales que venden contenidos comienzan a percatarse de las posibilidades de esta idea y las organizaciones culturales pueden integrar plenamente esta visión de los lectores en su misión y en las señas de identidad de su práctica y ética.

En el terreno bibliotecario de Estados Unidos se extiende la idea de integrar *maker places* en el seno de la actividad propia, como dinámicas en las que los usuarios se reúnen para producir objetos. Desde un sentido más cercano al binomio lectura/escritura, muchas bibliotecas de diferentes lugares llevan bastante tiempo incorporando al lector como productor de contenido y generador de nuevos acerbos.

Las infraestructuras culturales así consideradas son sistemas abiertos, frente a la mayoría de las organizaciones tradicionales, que funcionan como sistemas cerrados en los que los procesos funcionan aislados del medio ambiente. Un sistema abierto intercambia información con el medio que lo rodea y ajusta su funcionamiento en función de los datos que recibe del exterior.

7.3 LAS REDES CULTURALES COMO NODOS DE DINAMIZACIÓN DE PÚBLICOS ACTIVOS

Así como en la sociedad se están produciendo grandes cambios derivados de la irrupción de nuevas variables tecnológicas, geopolíticas y culturales en el mundo de la lectura se experimenta hoy una profunda transformación originada principalmente por la extensión del soporte tecnológico para todos y cada uno de los procesos de la industria, comercio y consumo de los libros.

Una de las manifestaciones de esta transformación es el conflicto entre los actores tradicionales y los nuevos del sistema, a la que se suman las disputas en cada uno de los terrenos concretos de posible fricción (precio, protección de derechos, interoperabilidad, estándares, aplicaciones propietarias, canales de distribución, etcétera).

Los usuarios que acuden a los centros culturales hoy son víctimas de la indefinición que caracteriza un momento en el que aún no se ha establecido un modelo equilibrado y viable para todas las partes.

Centros culturales como las bibliotecas puede ser nodos para la dinamización de públicos y para difundir la creatividad y su vinculación en la comunidad. Adam Penenberg habla del poder del “pass-it-on” como una fuerza fundamental en el ecosistema de los contenidos digitales y desde la visión del modelo de negocio que representan precisamente las compañías de este nuevo sector, describe los pasos para hacer rentable la interacción de los consumidores. Esta fuerza se comportaría como un bucle o circuito viral (viral loop) dotado de una capacidad exponencial de difusión de información, ideas y contenidos.

Una red de redes se construye de un modo muy directo y se basa habitualmente en la provisión de herramientas para la comunicación o en el desarrollo de facilidades para la circulación de contenidos entre los usuarios.

Hay decisiones operativas que constituyen en sí mismas un sistema de redes; un ejemplo de enormes dimensiones de redes de viralización lo representa el lanzamiento por parte de YouTube de la utilidad que habilita al usuario para insertar en sus blogs o en sus páginas de MySpace o Facebook el enlace a un vídeo.

Si desde el punto de vista objetivo la variable fundamental del actual sistema del libro es la incorporación definitiva de los contenidos a lo digital, desde la perspectiva subjetiva la variable más relevante que caracteriza el momento es la llegada al escenario del libro de una serie de nuevos agentes de la industria tecnológica. La mayor parte de estos agentes son compañías asentadas en la bahía de San Francisco (salvo Amazon), que reúnen unas señas de identidad muy diferentes a los actores de las industrias culturales y creativas tradicionales, surtidoras de contenidos a los servicios públicos culturales:

- » Son compañías con una dimensión mucho mayor.
- » Tienen una mirada horizontal porque integran servicios de una naturaleza muy variada.
- » Su vocación es alcanzar una implantación global.
- » - Presentan un talante mucho más orientado al servicio y una gran capacidad para comprender la trascendencia de la experiencia del servicio.
- » Vinculan el servicio con una estrategia organizada para la movilización de los consumidores en la red.

El último punto es crucial para entender la relación entre el panorama de los creadores culturales del territorio transfronterizo y el papel que pueden ejercer instituciones mediadoras como las bibliotecas y el resto de centros culturales para la movilización o dinamización de las audiencias.

El ecosistema actual de los contenidos culturales se basa en la consolidación de un modelo en el que cada contenido (libros, música, artes plásticas) se desmaterializa por la digitalización, los soportes y los dispositivos son fungibles debido a la obsolescencia programada y predomina el valor percibido y el coste de los dispositivos sobre el de los contenidos.

Mucho antes de la explosión de la sociedad de la información y de la economía digital, Hannah Arendt escribió que la conducta del hombre moderno consistiría en alejarse de la vida pública y refugiarse en lo privado, en los encuentros que se producen en un círculo personal. En esta época es más fácil que nunca llevar una vida de retraimiento que sea compatible con el acceso ilimitado a los contenidos; gracias a nuestros móviles, internet, ordenadores y demás. Las instituciones culturales pueden cumplir una función de equilibrio y generar oportunidades para la ciudadanía en un contexto de lo público.

Esta estrategia de dinamización de públicos trata de dotar de liderazgo a esas instituciones y a sus profesionales en un proceso en el que el espacio público pueda revalorizarse.

8.

TRABAJOS DE DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS PARA LA DINAMIZACIÓN DE PÚBLICOS

Este capítulo contiene la información sobre las experiencias de trabajo para la transformación de la oferta y la dinamización de la demanda latente de las infraestructuras culturales.

La herramienta que se utiliza en estos casos es el Diseño centrado en las personas (Design Thinking) porque sirve, a un mismo tiempo, para cierto diagnóstico y para la elaboración de nuevos enfoques adaptados a los segmentos de público establecidos.

Hasta la fecha ha sido la Fundación Germán Sánchez Ruipérez (FGSR) la que se ha encargado de liderar y de llevar a cabo las experiencias. La Fundación ha construido un cierto prestigio o experiencia en la utilización de *Design Thinkin for Libraries* (la vertiente orientada hacia las bibliotecas públicas, que la Gates Foundation encargó a IDEO y que la FGSR ha adoptado como metodología desde el proyecto de innovación en bibliotecas de Iberoamérica, que fue encargado por la Gates Foundation en 2015).

Por lo tanto, el trabajo se ha centrado en el caso de las bibliotecas públicas. Estos trabajos se han desarrollado en las provincias de Salamanca, Córdoba y Badajoz, en colaboración con los diversos socios de 1234REDES_CON y la previsión es que se profundice en esta labor y se extienda el alcance territorial.

8.1 TRABAJAR CON LA EXPERIENCIA DE LOS USUARIOS

Si anteriormente se ha citado a Dave Gray es porque este autor ha resumido de forma eficaz el tránsito del poder de las instituciones hacia los ciudadanos, clientes o usuarios. Esto puede comprobarse al analizar el éxito de los modelos de negocio que priorizan la calidad de la experiencia de los clientes.

La FGSR lleva un tiempo trabajando en este ámbito, tanto como un planteamiento para los servicios públicos culturales, como para las industrias creativas y especialmente la del libro.

Si los usuarios hoy son más influyentes que nunca, implica que son capaces de cambiar las demandas de los servicios y definir el éxito de una oferta cultural con el poder del boca a boca en las redes.

Si hemos llegado a un momento en el que el diseño de la experiencia es una ventaja competitiva clave, las instituciones culturales deben centrar una parte de su esfuerzo en este campo, con el fin de dinamizar a las audiencias y, precisamente, es necesario que los socios del proyecto 1234REDES_CON inscriban en sus procedimientos una preocupación por este ámbito.

Este epígrafe es el resultado de los trabajos desarrollados por la FGSR desde el diseño original en 2016 y comienza por fijar las condiciones previas que nuestras instituciones deben cumplir para trabajar adecuadamente para reforzar el interés de los ciudadanos por su oferta. Como se dirá posteriormente, el desafío se centra más en la fidelización de las audiencias que en la activación de la demanda latente. No obstante, no es posible ni conveniente separar de forma drástica la composición de la nueva oferta para atraer a la demanda latente, con el diseño de una experiencia de calidad para fidelizar a los usuarios conseguidos.

Las instituciones culturales y empresas se enfrentan a una menor fidelidad a los hábitos de consumo cultural, por el incesante proceso de aparición de formas alternativas de ocio. Esta situación no ha dejado de dotar de un mayor poder del consumidor.

A medida que la propuesta de valor del diseño vaya ganando más peso -en esto la FGSR ejerce un cierto papel pionero- surgirá la duda sobre cómo encaja el diseño en las políticas culturales.

8.1.1 Contexto

Como se ha dicho previamente, el desafío de la dinamización de los públicos de las instituciones culturales, más aún en el territorio transfronterizo, consiste en mantenerse relevante en el contexto actual.

La FGSR comenzó a trabajar con el concepto de UX en un entorno digital. Esto se adapta mejor al camino más trillado (a pesar de su juventud) de vincular el diseño de experiencia de usuario con lo digital. Al fin y al cabo, el concepto mismo de UX surge del ámbito de las compañías tecnológicas o, dicho de un modo más cierto, desde el entorno del diseño de servicios en internet.

Sin embargo, es un error de interpretación y valoración el considerar que esto solo incumbe al mundo digital, porque lo que ocurre con internet es que transforma el mundo en el que vivimos y, definitivamente, el entorno en el cual los ciudadanos se pueden relacionar con las ofertas culturales.

Hemos conocido un estudio de *Gartner Research* que muestra que el 89% de las empresas prevén que el ámbito más relevante de competencia en el mercado será el de la experiencia del cliente. Poder sobrevivir en este momento de poder por parte de los clientes es necesario desplegar la creatividad porque implica generar, adoptar y ejecutar nuevas ideas.

Según el *Design Value Index del Design Management Institute*, las empresas que han centrado el esfuerzo en el diseño de experiencias de calidad han vivido una destacable superioridad bursátil, superando a la media S&P 500 en un extraordinario 219% en los últimos diez años. Este es el fenómeno que han vivido empresas como Apple o, no cabe duda, Amazon.

Estas informaciones hablan de un momento en el que en el terreno de la competencia es cada vez es más difícil separar el contenido de un servicio concreto de la experiencia que ha vivido el cliente al adquirirlo o al disfrutarlo, porque los clientes priorizan la experiencia de comprar y usar un

servicio o producto sobre el disfrute del servicio o producto en sí.

El sector público parece no haberlo asumido aún, pero el hecho de que la experiencia del cliente sea una ventaja competitiva clave cada vez mayor (en el mercado) o un elemento crucial de satisfacción para los usuarios (servicios públicos), implica que nuestras organizaciones tendrán que volver a pensar cómo asignan sus presupuestos y desarrollan su trabajo.

La consecuencia de esta situación para la materia en la que estamos trabajando es que si hay una modificación del valor percibido para el usuario, las organizaciones no tendrán otra mejor opción que anticiparse a ese cambio para seguir siendo relevantes en el contexto actual.

8.1.2 La necesidad de un cambio 'cultural' en nuestras organizaciones

La cultura administrativa o de las organizaciones puede ser llegar a ser incompatible con la posibilidad de diseñar y trabajar con coherencia con ese diseño. Hemos comprobado que las bibliotecas son capaces de imaginar una nueva oferta con mayor facilidad que lograr definir un planteamiento de diseño de experiencia basado en la investigación y en la empatía.

La cultura de la organización o cultura corporativa es el código de valores y consensos particular en la que las personas piensan, actúan, colaboran y trabajan en una organización; funciona como un elemento no explícito o formulado de forma visible que sesga las percepciones de las personas, conforma, distorsiona y refuerza su forma de pensar sobre sí mismos y sobre los demás, y en última instancia influye o, incluso, puede dirigir su comportamiento.

Incorporar la cultura del diseño significa redefinir la estrategia de la institución, porque muchas organizaciones tienen culturas corporativas que son destructivas para un pensamiento orientado hacia el diseño de experiencias porque hay un gran miedo a cometer errores.

Cuando el equipo de la FGSR ha trabajado en colaboración con los bibliotecarios de Córdoba o Peñaranda de Bracamonte, se esforzaron en invitar a todo el mundo a asumir un talante experimental, que permitiese emprender cosas nuevas, iniciar ensayos y deconstruir rutinas.

A menudo, una cultura corporativa se vuelve rígida a causa de una visión absoluta de la realidad (puede ser la idea del servicio público) o, simplemente, porque es el modo en el que se hacen las cosas siempre. La consecuencia de esta dinámica, tan habitual en nuestros espacios públicos, es que el equipo pierde flexibilidad, se produce un gran desperdicio de talento y horas de trabajo, así como la aparición de nuevas propuestas y su propia ejecución se ralentiza.

Para una estrategia de dinamización de públicos, que pretende atraer más visitantes, usuarios o participantes a la oferta cultural de nuestras instituciones es imprescindible acoger el principio de la 'centricidad del usuario'.

Sin duda, tanto el *Design Thinking* como esta idea del diseño de experiencias es una forma de pensamiento y es un método de diseño centrado en el ser humano, enfocado hacia el ciudadano o en quien sea el usuario final de la oferta cultural. Como se ha dicho anteriormente en este documento, la estrategia de diseño requiere un alto grado de empatía para el usuario final y, por lo tanto, un conocimiento profundo de la audiencia.

Por lo tanto, es probable que la práctica de esta idea de diseño sea incompatible con la cultura corporativa de la mayoría de las grandes organizaciones, donde las rígidas estructuras jerárquicas, las decisiones basadas en datos y un alto costo en caso de fracaso suelen ser la norma.

Por otra parte, los presupuestos y los indicadores de rendimiento no suelen estar alineados con el tipo de impactos al cual se refieren las métricas de los clientes. En el mejor de los casos, la investigación puede ser superficial o con un enfoque de evaluación centrado en la actividad, por ejemplo,

estableciendo el centro de atención en el número de sesiones de una determinada actividad o la ejecución presupuestaria.

La estrategia de 1234REDES_CON exige ir más allá para la comprensión de lo que quieren los clientes, avanzando en la adquisición de una mirada profunda sobre el comportamiento de las personas. Deben buscarse medios para mejorar la vida de los ciudadanos, favoreciendo que cada usuario asuma una relación más intensa con la programación cultural.

Esta centralidad de los ciudadanos implica para los participantes en la estrategia de dinamización de públicos que no es posible hablar de empatía sin una buena información sobre los objetivos y aspiraciones de los usuarios.

No es descabellado preguntarse sobre los métodos que usan las compañías más dinámicas en este campo, porque el mercado es un medio en el que se desarrollan con rapidez remedios para la supervivencia; con la misma rapidez con la que los desafíos pueden provocar graves problemas para la sostenibilidad. Aunque en el sector público y en las instituciones sin ánimo de lucro las velocidades no son las mismas que en el caso del mercado, sería peligroso aplicar al entorno social la misma lentitud que se puede apreciar en las organizaciones: los ciudadanos están mutando sus comportamientos y sus exigencias a un ritmo superior. Las organizaciones interesadas en el diseño recurren a los investigadores de UX para realizar entrevistas personales contextuales o ejercicios de seguimiento de sus clientes para observar, escuchar y aprender cómo las personas usan y experimentan productos y particularmente cómo encajan en su vida cotidiana. Planifican los *itinerarios de los usuarios* (sobre los que se hará una explicación ulterior) para comprender exactamente qué motiva a las personas, cuáles son sus dificultades y dónde se encuentran las oportunidades para crear experiencias deliciosas.

Una de las propuestas de valor del diseño es que permite descubrir qué productos y servicios necesitan realmente los clientes, gracias a los resultados de las investigaciones sobre las necesidades de los usuarios. Si se quiere

explicar esta idea en otros términos, el enfoque del diseño puede transformarse en un elemento a integrar en la definición de la oferta y servir como sistema para tomar decisiones sobre los proyectos que se asumen o no.

8.1.3 Glosario de referencia para evitar equívocos

Si las organizaciones que participan en esta estrategia van a empezar a integrar el diseño de experiencias de usuario para la fidelización de las audiencias, es necesario que se haga un recorrido por los elementos que esta metodología incluye y, además, aclarar y deslindar términos que vemos utilizados de un modo confuso.

Un concepto central es el de *Itinerario del usuario*, también denominado *Itinerario del cliente*, referido a los escenarios en los que el usuario interactúa con el producto, y normalmente los escenarios constan de entre cuatro y doce pasos. Su función es principalmente asumir y demostrar la forma actual y posible en que el usuario puede interactuar con el servicio. Pero veremos, más adelante, que este concepto debe deslindarse de otros y ganar en profundidad, pues es el centro de la actividad de diseño que debemos incorporar a la hora de reformular el modo en el que se ofrecen los servicios.

Las empresas más avanzadas están adoptando una estrategia centrada en el cliente y se habla sobre la 'optimización de la experiencia del cliente'. Pero es imposible hacer cualquiera de esos sin comprender realmente todo lo que abarca la experiencia del cliente. Cuando la mayoría de la gente habla sobre la experiencia del cliente, piensa en el servicio al cliente, la satisfacción del cliente, el éxito del cliente, la interacción con el cliente o las interacciones con el cliente. Pero la experiencia del cliente es bastante más ambiciosa que eso.

En el nivel más granular, la experiencia del cliente se basa en la percepción de cada cliente sobre su empresa, marca y producto. Esta percepción se

basa en todas las interacciones que el cliente tiene con sus empleados, marca, mensajes y producto en cada canal y dispositivo. Esencialmente, cada elemento tangible e intangible asociado con su negocio tiene el potencial de cambiar la percepción del cliente y darle forma a la experiencia. Los clientes forman esta percepción al comparar su experiencia real con sus expectativas.

La *experiencia de usuario* es una percepción que tiene un usuario sobre un servicio o sobre una institución (un museo, auditorio o biblioteca, por ejemplo) basada en todos los puntos de contacto, interacciones y compromisos con el centro cultural, su marca y sus servicios.

El *punto de contacto* a menudo se define como una interacción y la interacción a menudo se utiliza de manera intercambiable con el compromiso en las fuentes documentales. Con el fin de deslindar estos conceptos se puede afirmar que:

El punto de contacto puede existir con una dinámica unilateral. Por ejemplo, un ciudadano pasa por una calle en la que hay un elemento de publicidad con el anuncio de una exposición. El punto de contacto (*Touchpoint*) es un momento concreto en el que un ciudadano entra en contacto (o está expuesto) a la programación, marca o mensaje de una organización a través de cualquier canal o dispositivo.

La interacción exige una acción de carácter recíproco entre el ciudadano y la organización. Por ejemplo, leer un folleto con la programación sí que es una interacción. La interacción con el cliente es un proceso de comunicación bidireccional entre un ciudadano y la institución o servicio de la organización.

El *compromiso* exigiría un grado mayor de actividad por parte del ciudadano -el cual aquí es, sin duda, usuario- porque se establece algún tipo de acuerdo para actuar, no es solo un proceso de comunicación bidireccional. Por ejemplo, un compromiso consistiría en rellenar un formulario para reci-

bir correos electrónicos con información sobre la programación del centro cultural.

Cada interacción es un punto de contacto, pero no todos los puntos de contacto son una interacción. Cada compromiso del cliente es una interacción, pero no todas las interacciones son un compromiso.

Hay cuatro conceptos que debemos resumir como una especie de secuencia en la que cada vez hay una mayor trascendencia de la relación:

Punto de contacto implica una mera exposición: cuando un ciudadano entra en un centro cultural y se expone a mensajes, presencia o comunicación. En definitiva, ejemplos de esto serían la exposición a un anuncio digital o físico, detectar las publicaciones de una organización en las redes sociales, reconocer un logotipo corporativo, lectura de las publicaciones en el blog o la recepción y apertura de correo electrónico.

Interacción supone una comunicación bidireccional: cuando un usuario (sí, aquí ya hablamos de un usuario) ve un vídeo de la cuenta de Facebook de la biblioteca y lo valora o pregunta cualquier dato en el mostrador de información está interactuando con el servicio. Otros ejemplos serían comentar en las redes sociales de la institución, intercambio de mensajes con el servicio de atención a los usuarios, compartir el artículo publicado por la institución o publicación en las redes sociales o visitar el sitio web de la compañía.

Compromiso es una decisión o acuerdo para actuar: cuando un ciudadano se registra en la biblioteca como usuario. Un compromiso sería también registrarse en una versión de prueba gratuita de una plataforma digital, registrarse para asistir a un seminario web o comprar entradas para un concierto.

Experiencia es la percepción generada por todos los puntos de contacto, las interacciones y el compromiso del usuario, que se combinan conformando esa experiencia general en relación con el servicio o la oferta cultural.

Lo primero que hay que aclarar es que la evaluación y mejora de la experiencia de usuario comporta cierta dificultad porque implica a múltiples personas o departamentos. La complejidad afecta a la dificultad de la optimización de la experiencia del usuario en todo el ciclo de vida del mismo, porque solo basta en pensar en que incluye diversos itinerarios, puntos de contacto e interacciones. Se habla de experiencia, precisamente, porque comprender el ciclo de vida del usuario de inicio a fin requiere no solo un análisis de puntos de contacto individuales, interacciones y compromisos entre los usuarios y la organización, sino también la evaluación de la experiencia del usuario como un todo.

Itinerario de usuario y Flujo de usuario son dos herramientas centrales del diseño de experiencias de usuario. Cuando las compañías que tienen una gestión más sofisticada de la experiencia de usuario quieren evaluarla utilizan un escrutinio de la combinación de puntos de contacto, interacciones y compromiso que forman parte de esas experiencias. En ese entorno se manejan los conceptos de User Journey (Itinerario de usuario) y de User Flow (Flujo de usuario).

Estas herramientas se refieren al proceso en el cual el usuario aprovecha las rutas compuestas de la serie de plantillas diseñadas en un producto para lograr su objetivo. Están creadas para predecir y mostrar las posibles rutas con las que el usuario interactúa con el servicio.

Hay una serie de coincidencias entre *Itinerario de usuario* y *Flujo de usuario*:

El objetivo principal de estas dos herramientas es ofrecer una dirección de diseño UX para en lo sucesivo o hacia el futuro. Los diseñadores pueden crear servicios con una mayor 'usabilidad' en función de los datos obtenidos y las conclusiones que entienden los requisitos reales de los usuarios.

Ambas herramientas se conciben desde la generación de un perfil de usuario a partir de la idea de que hay unas personas a las que hay que atribuir

una necesidad y hay que encontrar su objetivo, la motivación y el punto de fricción de los usuarios.

User Journey y *User Flow* pueden ayudar a analizar el posible comportamiento de los usuarios que aprovechan la información de perfiles generados a partir de datos reales de los usuarios; datos sobre su entorno, sus necesidades o sus pautas de consumo. Estos elementos pueden influir mucho en el proceso de uso. Por lo tanto, ambas herramientas pueden ayudar a los diseñadores a realizar hipótesis y asumir lo que harán los usuarios e insertar información para dirigirlos a un objetivo determinado.

Las dos herramientas coinciden en que se deben tener en cuenta las siguientes preguntas:

- » ¿Cuál es el objetivo de los usuarios?
- » ¿Cuál es la información esencial para que los usuarios progresen a la siguiente etapa?
- » ¿Cuáles son las posibles dudas que tienen los usuarios en cada etapa?
- » ¿Cuáles serán los obstáculos?

Pero hay también una serie de diferencias entre *Itinerario de usuario* y *Flujo de usuario* que las convierten en herramientas con una utilidad y objetivos distintos.

La mayor diferencia radica en que el alcance es global o panorámico en el caso del *itinerario* y es mucho más parcial en el *flujo*:

El *itinerario del usuario* se centra en el diseño de la experiencia del usuario de todo el proceso. Por lo tanto, se requiere la consideración de todas las etapas, desde el análisis del modo en el cual los usuarios conocieron de la existencia de una exposición hasta el grado de satisfacción o de aprendizaje que los usuarios han tenido del servicio o contenido cultural. El alcance de esta idea es más global que el de la siguiente categoría porque implica un análisis sobre valores y emociones que trascienden a la mera interacción con el servicio o producto cultural.

El *flujo del usuario* se centra exclusivamente en el proceso de uso del producto. Esto quiere decir que se cubre el proceso desde que el usuario comienza a usar o disfrutar de un servicio o producto (por ejemplo, pedir un libro prestado por internet, asistir a un seminario) hasta la finalización, pero siempre desde la perspectiva del servicio o producto que se entrega, el proceso no sale de ese ámbito (un curso, ver una película o asistir a un concierto).

Una segunda diferencia se referiría a la existencia de alternativas o no para la satisfacción del usuario. El punto clave del *itinerario* es en qué estado desea progresar el usuario para alcanzar su objetivo, mientras que el *flujo* diseña las posibles rutas con las cuales se puede lograr el objetivo.

Si se ponen en relación esta diferencia con la anterior, la implicación es que el *flujo* también necesita considerar la información necesaria para que los usuarios pasen a la siguiente fase del consumo, pero para el *itinerario* también es necesario considerar su estado -la parte emocional- al margen de la anterior información.

La fase más importante de todo el proceso del *Itinerario del Usuario* es la última: los usuarios perciben o definen su contraste entre sus objetivos y el producto. Es por eso que el estado de ánimo del usuario es muy importante para lograr su objetivo; por ejemplo, si el usuario puede encontrar el ebook que busca y descargarlo en su dispositivo de forma rápida y sencilla.

Podría decirse que el *itinerario* trata de definir cómo llevar a los usuarios a su objetivo y el *flujo* diseña el camino hacia la meta. Así pues, lo primero se referiría más a la eficacia -diseñar el camino para lograr el objetivo de la programación cultural- y lo segundo tendría una naturaleza más instrumental.

El *User Flow* se centra en la situación en la que el usuario utilizará varias rutas posibles dentro del servicio para lograr su objetivo; como en el caso

de una aplicación de descarga de ebooks en internet, hay usuarios que buscan directamente lo que quieren y finalizan el proceso, también hay quienes prefieren usar filtros o puntuaciones y leer comentarios de otros lectores antes de tomar la decisión de elegir uno u otro título. Por lo tanto, las diferentes rutas que conducen al mismo destino, que es el punto clave del flujo de usuario.

El *User Journey* analiza las posibles formas en que los usuarios interactúan con el servicio y lo que harán y sentirán después de ver algo, luego diseña métodos para dirigir a los usuarios hacia su objetivo, por lo que su papel como guía puede ser más relevante; También podemos decir que al enfocarse en todo el proceso el diseñar diferentes rutas no es tan importante en esta herramienta.

8.1.4 El análisis de la aplicación del diseño de experiencias digitales al campo de las bibliotecas y la lectura

El modelo de negocio de las compañías que trabajan en torno al sistema de 'plataforma' parten de una fuerza fundamental: el conocimiento del perfil de los usuarios. Las plataformas en las que hoy participa gran parte de la población (ni mucho menos los segmentos más jóvenes) se basan en un esquema diseñado para captar información sobre cada uno de los usuarios; Youtube, Facebook, Instagram, Netflix, Amazon o Twitter, trabajan con contenidos seleccionados según el perfil y sugerencias publicitarias en torno al mensaje: 'Te conocemos y pensamos que esta propuesta es la indicada para ti'.

Este enfoque es algo que muchas instituciones sin ánimo de lucro están empezando a emular, especialmente en el ámbito de la formación. El aprendizaje adaptativo o el aprendizaje personalizado, ya está empezando a convertirse en una tendencia global y esto se aplica en varios niveles, desde los docentes o los editores de contenidos, hasta instituciones educativas enteras.

Contrastan claramente con esta corriente de diseño de experiencias sin fricciones y personalizadas con los resultados que arroja el análisis que la FGSR ha realizado sobre la presencia digital de las bibliotecas y el tipo de tratamiento que se hace a los usuarios o a la audiencia potencial. En su mayor parte, los sitios web de las bibliotecas consisten en un organigrama y un mapa de servicios: se proyecta hacia el exterior la misma estructura departamental y de visualización de servicios, según las especialidades del equipo de la biblioteca y a partir de un reparto funcional de la organización. La 'oferta' en internet de la mayor parte de los centros culturales está definida por un conjunto de opciones, por un repertorio o menú diseñado para la totalidad de un universo indeterminado de posibles usuarios. Las consecuencias de este enfoque son:

1. Pérdida de tiempo, derivada de que los usuarios se tienen que entretener u ocupar en acceder a secciones en las que el contenido es tan heterogéneo que la primera impresión que pueden obtener es de falta de interés.
2. Alta tasa de abandono de navegación. El resultado más probable de una visita a cargo de un ciudadano que no tenga una relación directa preexistente con la biblioteca será un abandono rápido del sitio web.
3. Escasa utilidad del sitio web para la retención de los usuarios actuales, ya que no existe una solución rápida y pensada para él.

Esta situación resulta especialmente negativa desde la perspectiva de una organización, como las que participan en 1234REDES_CON, cuyo objetivo es cobrar más relevancia, impulsar la generación de nuevas audiencias y, sobre todo en este caso, conservar y fidelizar a las audiencias a las que actualmente se está llegando.

La alternativa esos problemas es que el sitio web de los centros culturales y, especialmente, el de las bibliotecas tuviera un enfoque más personalizado o segmentado y que el diseño de la experiencia comenzara por semejante planteamiento y se prolongara con la experiencia en el espacio físico.

Una primera diligencia para mejorar la experiencia digital de los usuarios es concebir la estructura de la web como una propuesta en la que sea muy sencillo seleccionar las áreas de interés, formatos preferidos y con una ayuda permanente para que resulte tan sencillo acceder a algo que les interesa como resulta la experiencia de compra en la web de Amazon:

1. Posibilidad de seleccionar lo que uno quiere comprar, bien eligiendo una sección determinada de la tienda, bien tecleando el título o el autor de un libro o bien escribiendo los términos de la búsqueda (por ejemplo: lámpara led para garaje).
2. Oferta rápida de contenidos relevantes para comprar, en una pantalla de la cual ya no es preciso salir para buscar alternativas.
3. Comprar con uno o dos clics el artículo que necesitamos.

El segundo paso sería el de la construcción de unos 'perfiles virtuales' para cada usuario, que sesgasen la información pertinente, en función de sus visitas precedentes al sitio web.

El tercer paso sería la posibilidad de concebir el sitio web con un esquema modular y que cada usuario pudiera inhabilitar los módulos que no sean pertinentes para él. Este planteamiento no deber generar 'sobrecarga cognitiva', en el sentido de que la diversidad de opciones llegue a complicar la vida al usuario de tal manera que genere una *fricción* en la experiencia.

Una materia prima fundamental en el contexto digital es el tiempo. Otra orientación básica de mejora de las webs de las instituciones culturales es la necesidad de no consumir demasiado tiempo de los usuarios. En este sentido, hay que trabajar en mejoras que supongan un ahorro de tiempo y que el sitio web sea un proveedor directo de esta mejora: por ejemplo, permitiendo la selección de los formatos, la ubicación del punto de servicio bibliotecario preferido, según la hora del día o la posibilidad de sincronizar los calendarios para las reservas de salas de estudio o trabajo en equipo y solicitar un cargador en el escritorio o un determinado equipo informático.

Los estudios que ha llevado a cabo la FGSR usando G-analytics indican que los contenidos, informaciones y secciones en los que las instituciones se esfuerzan en contar lo que son y lo que hacen, no les interesan a los usuarios. Es interesante trabajar con estas herramientas para que podamos rentabilizar los esfuerzos de dinamización de públicos.

Es obvio que cuanto más radical sea la personalización es más probable que la experiencia sea más satisfactoria para cada usuario, sin embargo, el esfuerzo y el coste pueden ser muy elevados. Por este motivo puede optarse por la personalización basada en roles, que podría tener diferentes conjuntos de metadatos de un vistazo para un número muy limitado de perfiles (por ejemplo: jóvenes, padres con niños pequeños, estudiantes o jubilados).

Sería muy interesante buscar el equilibrio entre la autonomía de los usuarios de nuestra web y cierto grado de apoyo. Esto también tiene su complejidad, pero la monitorización de la web y los datos vinculados ofrecen nuevas oportunidades, no solo para una mejor clasificación de relevancia de múltiples sistemas, sino también para construir el contexto y las redes alrededor de cada contenido o servicio.

8.1.5 Estrategia general para el diseño de experiencias de calidad en el campo de los servicios

La propuesta general de este Plan de Dinamización de públicos está centrada en la perspectiva de los desafíos a los que se enfrentan nuestras instituciones para ser más relevantes y alcanzar con la oferta una cantidad más grande de la ciudadanía. Como hoy los ciudadanos tienen más opciones que nunca, es imprescindible cambiar el centro de gravedad desde la organización y la composición de los servicios para centrarse en el cliente. En este epígrafe tratamos de exponer una guía muy básica para las organizaciones culturales del territorio transfronterizo.

Hoy en día, la experiencia del cliente es la mayor ventaja competitiva que una organización podría usar para ganar presencia en la sociedad. Solo las organizaciones que ponen a los ciudadanos o consumidores en el centro de su estrategia van a ser relevantes en esta nueva era. Como hemos visto antes, solo hay que rastrear en el impacto del diseño de la experiencia de cliente en fenómenos como la primacía de *Google* como el motor de búsqueda de referencia, o el impacto devastador del sistema de comercialización de *Amazon* sobre la cadena tradicional del libro o cómo *Uber* o *Cabify* han roto el mercado de taxis.

La forma de resumir lo que se pretende con el diseño para fidelizar usuarios sería afirmar que se trata de una organización obsesionada por encontrar continuamente el servicio correcto para los usuarios en el momento correcto y en el canal correcto.

Los tres elementos clave de esta fórmula serían: servicio, momento y canal.

a. Servicio adecuado

La misión de un servicio público o de una organización dirigida a prestar servicios culturales sería la de ofrecer y prestar un servicio que pueda resolver un problema y satisfacer las necesidades del ciudadano.

Para conseguir un logro tan modesto como ese, es necesario obtener una comprensión clara de los usuarios, de los públicos a los que nos dirigimos, de la demanda latente o, en definitiva, de la comunidad en la que trabajamos dentro del territorio transfronterizo: ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué es lo que necesitan? ¿Cuáles son sus valores o hábitos de consumo cultural?

Solo cuando realmente comprendemos el contexto de nuestros públicos, podemos diseñar, construir y finalmente prestar un servicio que se ajuste mejor a sus necesidades.

Una herramienta útil que puede ayudarnos a entender a nuestro usuario es el *Mapa de empatía del usuario*.

Para obtener la información sobre la audiencia se pueden hacer cuestionarios en internet, pero hay que reconocer que es mucho más eficaz hacer sesiones de *focus group* y entrevistas individuales.

b. Momento oportuno

Una vez que hemos que se ha definido una oferta compuesta por servicios adecuados hay que prestarlo en el momento oportuno. Desde una perspectiva tradicional -comercial- está claro que se debe proporcionar el servicio cada vez que los clientes lo necesiten más o lo demanden. Por lo tanto, el trabajo de los especialistas en marketing siempre ha estado creando fuertes conexiones entre el deseo y el producto.

No obstante, esto no es ahora muy adecuado desde la convicción de que el tiempo de atención está cayendo cada vez más y de que, como se ha dicho previamente, hay numerosas actividades de todo tipo que compiten por el tiempo de ocio de los ciudadanos.

En estas condiciones sería conveniente pensar en las necesidades del usuario incluso antes de que se den cuenta que las tienen. En este plano es fundamental el papel de la comunicación. Necesitamos pensar profundamente acerca de la relación con los ciudadanos y estar siempre un paso adelante para ayudar al cliente a obtener su producto.

c. Canal correcto

Si el trabajo ha sido adecuado o certero con los dos puntos anteriores, deberíamos tener una idea clara de qué servicios se deberían construir y cuándo entregarlos a los ciudadanos. Lo último que debemos tener en cuenta es la forma (canal) que utilizamos para interactuar con los usuarios.

La clave más clara que hay que aportar en este apartado es que la biblioteca debe estar en donde esté la gente. En estos momentos están surgiendo incesantemente nuevos canales, las organizaciones que saben cómo aprovechar al máximo el nuevo medio se convierten en ganadores en un nuevo mercado. Esto ha ocurrido con las compañías del sector digital, pero para nuestras organizaciones es complicado asumir la agilidad necesaria para experimentar y aproximarse a cada nuevo canal. El coste de la actividad en este campo puede llegar a ser muy elevado. Por lo tanto, es fundamental incrementar la capacidad de la organización para seleccionar los canales correctos. Para poder hacer la selección hay dos elementos principales:

Objetivo: Hay que tener muy claro qué canales están usando los ciudadanos, pero también ser capaz de comprender de qué tipo de segmento de usuario estamos hablando cuando se utiliza uno u otro canal, porque esto no es nada homogéneo (por ejemplo, se trabaja en Snapchat o Wattpad no es probable que se alcance un impacto correcto entre ciudadanos de más de 65 años).

Saturación: la mayoría de los canales tienden a alcanzar un punto de saturación desde el cual será difícil para los nuevos agentes que entren. Es preferible evitar esfuerzos inútiles y centrarse en canales accesibles para nuestra organización.

Con carácter general es necesario medir el coste de todo este esfuerzo en mejorar la experiencia del usuario y su grado de eficacia para la fidelización de públicos. Hemos observado que hay bibliotecas innovadoras que lanzan servicios rompedores e iniciativas para dotar de más atractivo a la experiencia del usuario, pero no es habitual que se encuentre una justificación desde la perspectiva de una evaluación del impacto.

El lanzamiento de estos proyectos es interesante como pieza de comunicación, pero no encaja con la estrategia de dinamización de públicos si no se realiza con un enfoque claro sobre la ampliación de la audiencia y su verdadera fidelización.

La apuesta más sólida para tomar decisiones en torno a la pertinencia de las innovaciones debería contemplar un balance entre la aportación a la estrategia de dinamización de públicos y un contraste respecto al impacto económico de los cambios. La FGSR ha utilizado el segundo elemento en el plano de la autofinanciación de las novedades en la oferta; los mejores ejemplos para esta organización son los que han supuesto eliminación de los costos de la operación en Peñaranda de Bracamonte y la simplificación de los procesos. Este tipo de ahorros son la base para financiar -al modo de una subvención cruzada- las innovaciones que suponen una mayor ambición en la configuración de la oferta hacia los usuarios, desde un objetivo de la fidelización.

No cabe duda de que este tipo de 'triumfos' no es algo que se de todos los días; las instituciones culturales deben hacer un poderoso esfuerzo por encontrar las claves analíticas de la creación de un valor para los usuarios.

La implicación en un nivel más profundo de este enfoque es que un éxito tan rotundo como ese exige un enfoque estructurado y una racionalidad real para lograr tres objetivos: construir un vínculo explícito al valor, orientar los esfuerzos económicos hacia donde generarán una mayor rentabilidad social y diseñar una programación con *quick wins* (logros rápidos) para ofrecer un resultado para la evaluación coste/beneficio social de carácter equilibrado.

a. Generación de un vínculo con el valor

Las organizaciones que invierten para mejorar la experiencia del usuario deben ser transparentes sobre lo que el valor que se crea. Para construir este vínculo es necesario identificar el perfil de los usuarios y sus comportamientos. A partir de esa idea clara es necesario formular el impacto positivo que tiene la mejora de la experiencia como generación de un valor para la institución; es decir, cómo el cambio en un comportamiento genera valor:

- » Porque se incrementa el número de visitas a la biblioteca con lo que el coste unitario por visitante o por usuario disminuye (porque se reparte más el coste general de la infraestructura cultural). El comportamiento de los usuarios que implica la creación de valor es la compra más entradas o el pago de más inscripciones en cursos es la generación de ingresos o, simplemente, en el caso de las actividades gratuitas un mejor balance económico entre presupuesto de gastos y la población atendida (como se ha dicho previamente, una reducción del coste por usuario)
- » Porque se reducen las quejas por mal funcionamiento de un servicio (por ejemplo, del servicio de información). El comportamiento que crea valor es la disminución de los contactos y soluciones para los problemas.
- » Porque se multiplican los impactos de la comunicación y el coste/beneficio de la gestión de redes sociales o de la comunicación se mejora. El comportamiento de los usuarios que crea valor tiene que ver con su labor de divulgadores de su experiencia positiva en las redes.

En el proceso para definir este escenario es preciso establecer alguna relación entre la observación de comportamientos y las opiniones recogidas en cuestionarios de los usuarios. El objetivo de esto es hacer un seguimiento de la evolución de esta relación a lo largo de los últimos años. Si resultase posible, sería muy interesante hacer una explotación de las bases de datos y a partir de ellas proceder a la elaboración de varias categorías de usuarios, cada una con un perfil tipo y que represente a un segmento de nuestra audiencia.

El objetivo de este ejercicio es el de valorar tendencias y el de tomar decisiones sobre cambios en la experiencia del usuario con una base más sólida que la del criterio técnico. A partir de ese enfoque se puede evaluar el valor de la experiencia del usuario a partir del seguimiento de los resultados, durante un período determinado, para cada segmento de cliente que sea importante.

b. Orientar los esfuerzos económicos hacia la mayor rentabilidad social

Lo que se suele afirmar en el terreno del diseño de experiencias de usuario es que hay que centrar la inversión allí en donde radica lo que más les importa a los usuarios. Sin embargo, es muy habitual que se centre más esfuerzo en algo llamativo para los medios de comunicación o algún tipo de propuesta que presente una cierta espectacularidad, pero no cambie la experiencia.

Para evitar estos errores se debe crear un modelo que describa lo que los usuarios pueden valorar. La base es una relación sencilla de los puntos críticos o de fricción para los usuarios, que la organización debe eliminar o paliar.

En definitiva, si se habla de empatía a la hora de definir la oferta de servicios, no cabe duda de que esto es también predicable a la hora de situar en el centro del diseño de la experiencia a la perspectiva de los usuarios.

Hay varias perspectivas en esta operación. Por una parte, hay que evaluar qué tipo de usuarios son prioritarios en cada momento y, por otra parte, hay que hacer un uso eficaz de los itinerarios de usuario, ya definidos en un apartado precedente. La teoría indica que habría que centrarse, sobre todo, en usuarios con una gran capacidad de generar valor, difundir su experiencia y con una relación muy activa con el centro cultural; por ejemplo: una usuaria que participe en múltiples actividades, que se interese por la programación mensual, que aporte ideas y sea voluntaria en ciertos programas es una usuaria que tiene una elevada trascendencia para la biblioteca y, se supone, que el esfuerzo en la mejora de su experiencia genera un gran valor para la institución y su estrategia de dinamización de audiencias.

Los itinerarios de usuario son modelos que sirven para estudiar los puntos de contacto con los servicios o la organización. Aunque es habitual que los 'diseñadores' otorguen un papel prioritario a la eliminación de las fricciones en cada uno de los puntos de contacto, es necesario resaltar la trascen-

dencia de la visión global del itinerario, especialmente cuando hablamos de bienes culturales.

Por lo tanto, se recomienda pensar en el modelo que explique y controle lo que interesa a los usuarios, con la base de un itinerario de principio a fin. Las fuentes consultadas indican que el centro de la evaluación y mejora de la calidad de la experiencia contiene un rendimiento potencial mucho mayor si se enfoca en el trabajo sobre lo global.

Una vez se hayan seleccionado unos itinerarios fundamentales o prioritarios, hay que ponerse a trabajar para definir estrategias que mejoren la experiencia. En este plano, son siempre muy útiles los cuestionarios y los grupos de discusión para descubrir las necesidades, expectativas e insatisfacciones de los usuarios (a partir de los segmentos más interesantes). A partir del análisis del itinerario se construye un esquema o mapa que recoja los elementos de la experiencia paso a paso. En el fondo este mapa es el resultado de la investigación que los gestores culturales deberían hacer. Porque es más un conjunto de hipótesis que un reflejo exacto de acciones concretas de los usuarios.

8.1.6 Mapa del itinerario: un plan para la mejora de la experiencia.

Recomendamos la utilización de un mapa de viaje del usuario en el marco de un plan para la dinamización de las audiencias, porque es una herramienta versátil que puede servir para muchos propósitos: estudiar cómo se desarrolla la experiencia actual del usuario a lo largo de la secuencia, planificar la organización de una experiencia futura a través de puntos de contacto o descubrir oportunidades de enlazar con un usuario para otras actividades culturales.

A la hora de trazar un mapa del itinerario se tienen que recoger estos elementos:

- » Usuario. Se trata de definir las características de la persona que entra en el itinerario, en términos de fines y necesidades a satisfacer con el servicio.
- » Información sobre la organización, desde la perspectiva de si se trata de uno o varios departamentos determinados los que van a intervenir en el itinerario. Aquí también es importante que se incluya una reflexión sobre los fines de la organización en relación con esta parte concreta de la oferta.
- » Horizonte de la experiencia. Descripción del inicio y la culminación de este itinerario.
- » Hipótesis sobre las acciones de los usuarios, es decir, un inventario con cada una de sus acciones a lo largo de todas las fases de su experiencia.
- » Al dato anterior hay que añadir la referencia a las emociones o pensamientos del usuario en este proceso. ¿Cuál es la percepción del cliente de su experiencia a medida que avanzan en ella, paso a paso?
- » Inventario de los puntos de contacto con el servicio.
- » Descripción del contexto, con una referencia a los entornos de relación del usuario y qué otras personas pueden verse concernidas (familia, colegas o usuarios de su propia actividad; pensemos en el caso de un docente respecto a los alumnos que visitan un centro cultural con él).
- » Campo para la mejora ¿qué elementos de fricción se pueden eliminar o paliar de la experiencia? Este elemento es crucial porque sirve para formular los objetivos de la mejora de la experiencia que pueden fidelizar a la audiencia. Hay que identificar los puntos débiles y hay que evaluar el impacto potencial de cada uno, utilizando tres medidas: reducir el costo de la prestación del servicio, fidelizar a la audiencia a largo plazo y mejorar la satisfacción general o el impacto de comunicación. Tomados en conjunto, el costo a corto plazo, la lealtad a mediano plazo y el análisis de satisfacción general lo ayudan a establecer prioridades para abordar los puntos que presentan desafíos en los itinerarios relevantes.
- » Definición del valor que se otorga a la experiencia o al servicio, desde la perspectiva del valor que se crearía para ambas partes -usuario y organización-, pues en las relaciones con los ciudadanos la biblioteca

o centro cultural, en general, debe ser coherente respecto a la aportación que recibe. La creación de valor se puede referir a la aportación de creatividad por parte de los usuarios o de información y opiniones o de difusión de la experiencia a otros ámbitos, de ingresos, visitas a las páginas, cesión de datos personales o de cualquier otro tipo, pero debe disciplinarse hacia la búsqueda de la generación de valor para la organización como una dinámica de intercambio. Cuando hablamos de valor la referencia no se remite a lo que se esperaba lograr, sino a lo conseguido realmente con la prestación del servicio.

- » Los últimos elementos del mapa se refieren más a la estructura tradicional de un plan: fijación de una creación de valor esperada, el coste y un cronograma.

8.1.7 La captación de usuarios en el diseño de la experiencia en la web corporativa

Uno de los elementos fundamentales de la actividad de dinamización de públicos o ampliación de audiencias es el de la comunicación y hoy en día en instrumento más central de esta esta estrategia al cual se recurre es el de las webs corporativas.

Podríamos trabajar con tres categorías de usuarios de los servicios de un espacio cultural:

Los ciudadanos que necesitan el servicio y una vez que encuentran quien se lo ofrece, se convierten en usuarios. Esta parte de la demanda no es exigente salvo para el servicio concreto que le interesa; por ejemplo, los estudiantes que necesitan una sala de estudio en época de exámenes o los aficionados a la lectura de novelas que necesitan un servicio de préstamo de libros.

Los ciudadanos que parecen no tener tiempo para interesarse en la oferta del centro cultural o no hay entrado en contacto por una falta de conoci-

miento sobre la oferta, pero es previsible que vieran el servicio con interés, pero no sienten ninguna urgencia. Quizás no sientan deseo de acudir a la biblioteca porque no encuentran un contenido concreto en la oferta de libros, porque no encaja con sus gustos, o quizás no se adaptan los horarios a su actual trabajo. Esto no quiere decir que no se puedan superar los problemas en un futuro.

Por último, puede haber ciudadanos que no es previsible que nunca se propongan usar las bibliotecas.

Como se ha dicho anteriormente, la herramienta que hemos visto como más indicada para atender a este desafío es el *Design Thinking*, pero esto no quiere decir que desde la perspectiva del diseño de experiencias y, especialmente, cuando hablamos del ‘escaparate’ de la biblioteca: su sitio web.

A este respecto, es fundamental que se valore el coste de los esfuerzos para trabajar con cada uno de esos grupos teóricos de usuarios y no usuarios.

Lo primero que interesa estudiar es el perfil de estas categorías desde la óptica de su relación con la navegación en internet. Por ejemplo, los datos de los que disponemos indican que es más improbable encontrar usuarios de bibliotecas con un título inferior al universitario que en los que disponen de ese grado y, de la misma manera, las personas con educación básica o no superior presentan una ratio inferior en cuanto a la penetración de los *smartphones* y tabletas. Esto quiere decir que hay que trabajar desde la perspectiva de una valoración del modo en el que los usuarios pueden afectar al diseño de experiencias en la biblioteca. Lo mismo que se ha apuntado en relación con la titulación académica se podría predicar, por ejemplo, en relación con la edad de las personas.

La carencia de ciertos dispositivos o de acceso a internet puede ser muy relevante desde la perspectiva de la definición de la oferta, por ejemplo, para la incorporación de servicios relacionados con esos déficits, pero también debe impregnar el diseño de los instrumentos de comunicación.

Hoy la web de la biblioteca es una piedra angular de, no solo de los nuevos servicios digitales, sino también de los servicios bibliotecarios tangibles (como el préstamo) y si no fuese así deberíamos empezar por replantear esta situación.

El diseño de la experiencia en la web es el verdadero territorio originario del UX y supone un trabajo muy importante, pero no carente de problemas. Es frecuente que la web no esté diseñada para alcanzar el máximo común denominador del soporte del dispositivo. Hay personas que no poseen un Smartphone por decisión propia, pero, para muchos, el plan de datos y el acceso a Internet tienen un coste prohibitivo. Estos usuarios pueden tener teléfonos viejos, navegadores antiguos, un bajo umbral de datos, Internet lenta o simplemente no están familiarizados ni se sienten cómodos usando Internet.

La esperanza de llegar a estas personas implica que nuestros sitios web deben ser razonablemente compatible con navegadores antiguos, adaptarse a tantas formas de dispositivos y tamaños de pantalla como sea posible sea fácil con el peso de la página. Este es otro significado el término ‘accesible’, que no deberíamos desdeñar.

Esto significa que los sitios web de las bibliotecas que no se mejoren progresivamente, que no estén claramente optimizados para móviles o que no sean receptivos, livianos y rápidos tienen casi la garantía de no atraer a nuevas audiencias ni retener una parte de las actuales.

Las personas que se están en el sitio web de la biblioteca o de otra institución cultural lo suelen hacer por una razón específica. La FGSR ha hecho un estudio sobre el comportamiento de los visitantes en internet, que ha utilizado las herramientas de G-Alaytics y ha quedado patente que son muy escasos los usuarios actuales que visitan la web para descubrir o explorar o encontrar algo nuevo. Los sitios web de la biblioteca son a menudo sitios web muy transaccionales: la gente va allí para buscar, van a buscar su horario, a buscar información sobre sus servicios o para hacer alguna consulta concreta sobre cuestiones operativas. Los usuarios parecen tener una ‘pregunta’ en mente cuando visitan la web de la biblioteca.

El usuario de la web parece estar muy orientado a una tarea determinada y se muestra como un visitante dirigido a objetivos concretos. Así nos lo ha demostrado el propio 'mapa de calor' de la página web, pues las secciones de información práctica muestran un conjunto básico de cosas que las personas están haciendo en esa página. Los visitantes no están leyendo todo, ni mirando o navegando por la web para descubrir contenidos, sino muy enfocados en las tareas.

Los usuarios se manifiestan como extremadamente impacientes, solo se quedan si vale la pena el tiempo de inversión que le dedican. Si analizamos los datos de G-Analytics se observa que la gran mayoría solo está en el sitio en menos de un minuto. Muy pocas personas están más de 10 minutos en la web. Esa no es la forma en que las personas interactúan con los sitios web.

Muchas compañías comienzan esfuerzos de experiencia del cliente con grandes ambiciones, pero una base pobre para vincular los programas al valor. Hay una mejor manera. Tómese el tiempo para construir un caso de negocios autofinanciado y obtendrá la aceptación de toda la empresa como recompensa. Eso será el ancla de su programa de experiencia del cliente y pagará dividendos mucho después de que los meses iniciales necesarios para hacerlo bien hayan pasado a la historia.

Los niveles de UX con los que se puede trabajar son diversos y en el marco de este proyecto 12344REDES_CON se quiere construir un activo suficiente para compartirlo en la comunidad cultural. Podemos decir que los grados de ambición irían desde la usabilidad hasta la experiencia general del cliente.

La experiencia del usuario (UX) de una web cubre un campo muy amplio. Cuando hablamos de la implementación relacionada con UX en la web de la biblioteca, puede ser simplemente optimizar la interfaz de usuario, o puede rediseñar un servicio complejo que involucra estrategias de dinamización de públicos y estructuras de la organización bibliotecaria o de la oferta que plantea.

En el terreno de UX comprende algunas experiencias que tratan de crear una estrategia de experiencia de usuario integral que se conecta directa-

mente con los objetivos del servicio público, mientras que otros proyectos plantean que están haciendo UX, simplemente, haciendo *wireframes*.

Por lo tanto, queda claro que hay niveles de UX de diversa ambición. Como guía para la implantación de esta estrategia podríamos clasificar estas decisiones en tres niveles:

1. Usabilidad e interfaz de usuario

Cuando se trata de usabilidad, es porque se quieren resolver problemas o desafíos de esta naturaleza: cuando un usuario borra su correo electrónico por accidente, ¿hay alguna forma de corregir este error de inmediato? ¿El sistema de selección de libros está diseñado de forma auto-explicativa para que el usuario sepa si debe descargar o copiar un enlace?

No cabe duda de que ofrecer una buena usabilidad es la base de una buena experiencia de usuario. También podría ser la parte más fácil de tratar. Con el paso de los años, a pesar de los productos y las interfaces digitales que varían de vez en cuando, los requisitos básicos de usabilidad siguen siendo esencialmente los mismos.

Sin embargo, mejorar la usabilidad solo puede generar un impacto en la captación de audiencias mínimo.

En primer lugar, la gran usabilidad solo funciona para aquellos que ya están en su sitio web, o aquellos que ya son usuarios de la biblioteca y por ese motivo acuden a la web. La usabilidad no ayuda mucho a atraer nuevos usuarios o ampliar la base de usuarios.

En segundo lugar, un podemos tener sitio web con alta usabilidad, pero que ofrece unos contenidos o servicios que no interesan o no resuelven las necesidades del usuario no podrá captar o retener usuarios; es decir, funciona muy bien desde el punto del diseño, pero no presenta ninguna información o contenido que los usuarios están realmente buscando.

En tercer lugar, la perspectiva de usabilidad es limitada, aunque muy importante: se centra principalmente en la interfaz y la ejecución.

Por último, pero no menos importante, dado que el umbral de usabilidad no es alto, mientras las instituciones trabajen en él, sus webs pueden ser bastante fáciles de usar. La mejora exclusiva de la usabilidad no podrá ayudar a diferenciar su oferta.

2. Experiencia con el escenario del usuario

En el segundo nivel, no solo se centra en la usabilidad del sitio web en sí, sino que comienza a considerarlo desde una perspectiva más amplia y un itinerario más largo del usuario: ¿en qué tipo de situaciones podrían los usuarios llegar a este sitio? ¿Qué tienen en mente cuando visitan esta página? ¿Qué actuaciones realizarán tras visitar la web de la biblioteca? ¿Cómo se puede conseguir que vuelvan o se interesen por las actividades?

En esta etapa, el punto de partida ya no se trata de ‘cómo’ presentar el sitio o qué tamaño deben tener los textos para hacerlo legible o cómo colocar el menú. En cambio, en este contexto se tiene que pensar en ‘qué’ se quiere proporcionar -desde la perspectiva de una estrategia de dinamización de públicos- en función de las situaciones mentales y necesidades de los usuarios antes de llegar al sitio web, para satisfacer esas necesidades y, finalmente, conducir a las acciones que impliquen una vinculación con la biblioteca.

La investigación que se debe hacer en torno al usuario en este nivel también es diferente de la investigación de usabilidad. En el análisis de usabilidad, puede simplemente asignar tareas a cualquier participante y ver si puede completar la tarea de un modo fluido. Por lo general, no nos importa demasiado si realmente usaría los servicios de la biblioteca. En la investigación del usuario hay que tratar de comprender sus situaciones.

Sin embargo, la experiencia de usuario en este nivel todavía se limita a un solo canal, lo que implica que solo o principalmente considera la experien-

cia en línea de los usuarios y no acoge otras formas de contacto que, en definitiva, afectan también a la UX de la web.

3. Experiencia global

En el tercer nivel, verá la experiencia del usuario desde una perspectiva organizacional. Es más coherente por acoger a la experiencia de canales cruzados. El diseño del servicio, la estrategia de UX y la experiencia del cliente (CX) son algunos términos que están en este nivel. No estamos hablando de un análisis o trabajo que supere al objetivo de mejorar la comunicación de la web; y este matiz es relevante: cuando aquí hablamos de ‘experiencia global’ lo hacemos desde la perspectiva del trabajo con la experiencia en cuanto afecta a la de la web de la biblioteca.

Como se ha señalado previamente, los potenciales usuarios no se mueven en la vida - en relación con la biblioteca- en términos de un sitio web porque la vida no está tan compartimentada; hablan con su familia, con otras personas que acuden o no a la biblioteca y, por supuesto, pueden acercarse a la biblioteca y pedir información o charlar con el personal bibliotecario.

En última instancia, en este tercer nivel, se trata de mejorar la experiencia teniendo en cuenta todos los canales, en función del viaje completo del usuario y las necesidades de los usuarios en diferentes puntos de contacto, para garantizar una experiencia fluida en todos los canales. No deja de ser un planteamiento muy ambicioso, pero esto no quiere decir que sea también un enfoque necesario desde la perspectiva del papel que la web de la biblioteca debe desempeñar en el Plan de dinamización de públicos. Es el enfoque que una biblioteca puede adoptar para aprovechar al máximo UX, diferenciarse y crear satisfacción y lealtad del usuario a largo plazo, de acuerdo con la estrategia del proyecto 1234REDES_CON para el incremento de la audiencia de las instituciones culturales en el espacio transfronterizo.

En la gestión que se ha analizado para las bibliotecas de España y Portugal, debemos reconocer que la media de los sitios web se mueve en el primer

nivel de UX o, quizás, en estadios previos al planteamiento de una gestión de UX. Por lo tanto, tampoco es despreciable que las webs de las bibliotecas comiencen por mejorar la usabilidad de la interfaz de usuario digital.

Es previsible que el desafío real es que los responsables de las webs o de los diseñadores de UX no cuenten con el tiempo y el presupuesto suficientes para llevar a cabo una investigación de usuarios adecuada y, en consecuencia, no puedan definir la dirección de la experiencia en la comunicación de la web en función de los resultados de la investigación. Por este motivo, planteamos la necesidad de compartir recursos en este sentido y la existencia de una guía específica para pulir o mejora el UX sería interesante. Asimismo, desde una posición más ambiciosa, sería muy útil construir algún tipo de herramienta auto-gestionada para la evaluación de la UX de la web de cada centro cultural o biblioteca.

8.2 ÁMBITOS DE TRABAJO EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA OFERTA

Los segmentos de demanda latente a los que se ha querido dinamizar se refieren a:

Jóvenes

La adolescencia marca una época en la que se pierde una gran cantidad de usuarios para las bibliotecas públicas. Se produce una desconexión de los hábitos culturales de los lectores infantiles cuando se alejan de la presencia intensa de la autoridad o iniciativa de los progenitores o docentes. Por otra parte, este alejamiento coincide con una gran apertura hacia múltiples formas de ocupar el tiempo de ocio.

Adultos de 50 a 65 años

Este segmento no ha sido adecuadamente estudiado, ni existen estrategias diseñadas para su captación como público. Si bien es cierto que mientras los adultos tienen hijos pequeños (antes de la adolescencia) pueden

ser un público asiduo a la biblioteca, en calidad de acompañante a las actividades de los hijos o al préstamo cuando los hijos aprenden a leer, hay un momento en el que tienden a desaparecer de la biblioteca (digamos que en torno a los 50 o 55 años). Este segmento será también tratado con más profundidad en el epígrafe que se les dedica, pero hay que adelantar que presentan como frontera superior la de la jubilación o llegada a la tercera edad (digamos que a los 65 o 70 años), pues en el caso de la población mayor hay una relación con la biblioteca más asentada y constituye un público con mucha mayor presencia.

Familias con niños pequeños

Se trata de un segmento con una afluencia mucho mayor que en los otros dos casos. Aquí se trabaja con un 'segmento maduro', para el cual, la estrategia consiste en una renovación de la oferta con el fin de retener, en lugar de captar una demanda latente. Dicho en otras palabras, la labor de redefinición de la oferta y los atributos de la *marca biblioteca* para no perder a este tipo de audiencia. El elemento más frágil para la fidelización de este segmento está en que se trata de un público secundario, en el sentido de que acude a la biblioteca como acompañante de los niños.

8.3 DISEÑO DE UNA OFERTA PARA UN PÚBLICO JUVENIL

Como se ha dicho previamente, nos encontramos ante uno de los desafíos centrales de la dinamización de públicos para las infraestructuras culturales en general y de las bibliotecas en particular. En el caso de nuestros espacios transfronterizos los desafíos son mayores de lo que ocurre en los grandes centros demográficos y de producción y consumo cultural.

El segmento de jóvenes que transitan desde la infancia hasta la edad de integrarse en un mundo adulto con obligaciones laborales y otro tipo de compromisos, ha sido siempre una fase de difícil manejo para los gestores culturales.

Los jóvenes son encuadrados como subconjunto demográfico bajo la etiqueta de *Generación Millennial* o, en el caso de los más jóvenes, como *Generación Z* (nacidos entre 1995 y 2010) y se trata de dos segmentos que, para mayor complejidad, presentan características bastante diferentes.

A la hora de plantear el trabajo era interesante caracterizar bien a este público, tratado en este ejercicio como ‘demanda latente’. Los grupos de trabajo que se organizaron con bibliotecarios que, en este caso, eran fundamentalmente la plantilla bibliotecaria municipal de Córdoba al completo, debieron partir de una definición inicial de las características de estos jóvenes en cuanto mercado al cual dirigir los esfuerzos.

Es obvio que la característica más llamativa de este segmento de edad es su vinculación con lo digital.

Los miembros de mayor edad dentro de este segmento (*Millennials*) responden habitualmente al tópico de los usuarios compulsivos del móvil y de internet, desde una posición que tiende a compartir y a valorar. Compartir experiencias o cosas que les gustan y valorar con etiquetas u opiniones lo que encuentran en internet. Los integrantes más jóvenes de lo que podría entrar en este segmento de edades (*Generación Z*) presentan alguna característica que nos habla de una evolución interesante -y más de desde la perspectiva de este proyecto- respecto a los más mayores: en lugar de conformarse con la posibilidad de compartir y valorar unos contenidos que encuentran en internet, presentan una propensión mucho mayor a considerarse como creadores o productores de contenido. A partir de esta primera definición podría decirse que sería, teóricamente, más fácil encontrar la participación en el sub-segmento más joven.

8.3.1 La dinámica de trabajo

En este epígrafe se va a recoger una descripción del tipo de trabajo de campo que se ha llevado a cabo para cada segmento de edades. Cada

una de las franjas de edad ha presentado diferencias y modulaciones en el enfoque, pero la descripción del trabajo de campo con el grupo de los jóvenes puede plasmar en enfoque estratégico de estas operaciones.

La invitación a los participantes en las sesiones de trabajo era que no enfocasen la visión hacia el interior de la organización y de la profesión y debe preguntarse, de forma desinhibida, por las razones por las cuales hay mucha gente que no va a la BP o deja de acudir a ella. Desde esta perspectiva el equipo debería esforzarse en convertirse en un diseñador de experiencias y para ello la empatía es la variable fundamental que hay que utilizar en este trabajo.

La empatía implicaría que hay un esfuerzo por comprender las cosas que hacen los ciudadanos y porqué las hacen, cuáles son los temores o inhibiciones, las necesidades físicas y emocionales.

El trabajo conjunto debería por comenzar por una fase de definición para iniciar con una claridad suficiente el proceso. En primer lugar, es preciso determinar bien el desafío que se quiere asumir a partir de lo que se vaya aprendiendo de los ciudadanos. En esta fase primera el objetivo que se debería alcanzar es el de dotar de coherencia sobre la variada información que se ha reunido de las conversaciones con la ciudadanía.

En esta metodología se habla de generar una declaración nítida sobre el problema o una formalización del desafío, que sirva de orientación para enfocar el trabajo hacia un usuario modelo al cual se querría atender.

Para que esta formulación que se obtiene de la fase de definición sea útil los equipos debían ser capaces de:

- » Definir un problema con una formulación directa y clara.
- » Que sea inspiradora y explicativa para el equipo.
- » Que genere criterios viables para evaluar ideas y contrarrestarlas.

La segunda fase es la denominada como 'Fase de Ideación', en la cual se empieza el trabajo de diseño y la generación de ideas entre los miembros del equipo. En esta etapa se establecen los conceptos para hacer prototipos y crear propuestas innovadoras para atender a los desafíos.

Se comienza por un proceso en el que interesa disponer de un número grande de ideas; es decir, aquí interesa inicialmente más la cantidad que la calidad. En principio, todas las ideas son válidas y se formulan de un modo no ordenado y se mezclan conceptos genéricos con formatos más estructurados.

Esta fase se culmina con la evaluación de las ideas y su selección o priorización o, incluso, combinación.

La siguiente fase es la de 'prototipado' para la generación de respuestas concretas que desarrollen una idea. Estos prototipos son precisamente informaciones en la forma de diagramas, dibujos, maquetas o cualquier otro objeto (recurso habitual en la práctica de la FGSR son los inevitables post-its), que sirva para interactuar entre los miembros del equipo, así como lanzar conceptos y preguntas que lleven a la solución.

Esta fase implica un objetivo de mejorar un embrión de proyecto desde su fase inicial a través del debate entre los miembros de los equipos técnicos y de los ciudadanos que participan en el proceso.

Una característica interesante es que el prototipo se va mejorando mientras el proyecto se desarrolla. Es una fase en la que los usuarios pueden empezar a comprender las limitaciones 'técnicas' de alguna de sus ideas y los equipos bibliotecarios obtener retroalimentaciones sobre las sucesivas modificaciones y mejoras del proyecto de nuevo servicio.

La última fase es la de 'Evaluación'. Se trata de obtener opinión sobre el prototipo de la solución innovadora y es una oportunidad para refinar las soluciones y poder mejorarlas. Esta fase se culminaría con la entrega de

las conclusiones a la Subdirección General del Libro y a la biblioteca/s que haya/n participado.

La organización de los trabajos partió de la utilización de estas herramientas:

Experiencias análogas y juego de rol

En realidad, la forma radical de comenzar la sesión de trabajo en torno a la inspiración buscaba una inmersión cognitiva. El objetivo principal era el de comprender la realidad existente entre los jóvenes, poniéndose los participantes en el lugar de un usuario tipo en este segmento de edades.

Se invitó a tres equipos para que se situaran en tres experiencias de ocio de los jóvenes. Estas experiencias son muy alejadas del campo de actuación de los centros culturales, pero son análogas en el sentido de que se llevan a cabo en grupo y, lo que es más importante, se muestran como la norma entre la mayoría de la población de estas edades durante esta época.

La ruptura de esta dinámica se derivaba del cierto asombro que se provocaba con la invitación y esto permitía que los bibliotecarios se situaran en un entorno completamente alejado de su realidad y fuesen más proclives a desinhibirse y a buscar la raíz de los problemas y los desafíos a la hora de acceder a estas audiencias.

Las tres experiencias análogas se basaban en una tarde de sábado en la que un grupo de jóvenes se reúnen en tres ámbitos distintos:

- » Un centro comercial
- » Un establecimiento de la cadena *100 Montaditos*
- » El cuarto de uno de los integrantes del grupo de amigos en su domicilio familiar

En el sentido, de este ejercicio no se reducía, ni mucho menos, a colocar en un 'estado mental' determinado a los miembros de la red, sino que tenía como misión principal la de ser capaces de extraer los elementos definitorios de cada una de las experiencias de ocio y, entre otras cosas, trabajar en torno a una serie de preguntas:

- » ¿Qué regulación o qué normas rigen esa dinámica?
- » ¿Cómo se apropian del espacio?
- » ¿Cómo acceden a los contenidos de ocio y cultura?
- » ¿Cómo se relacionan entre ellos?
- » ¿Cómo usan la tecnología?
- » ¿Cuáles son las causas por las que ese lugar se ajusta a sus necesidades?

A partir de estas preguntas una parte de los bibliotecarios construía el papel -como juego de rol- de un joven que interactuaba con otros bibliotecarios como en una sesión de entrevista. Esta sesión debería permitirles establecer cuáles eran los elementos que suponían fortalezas para esas experiencias análogas y que planteaban desafíos para las bibliotecas.

Esta tarea consiste en ponerse en el lugar del usuario y pasar personalmente por todos los pasos del disfrute del servicio alternativo. Por lo tanto, se trataba de que los equipos de diseño en Córdoba reprodujesen las experiencias por las que pasan los usuarios jóvenes potenciales para entender la realidad de ocio que les rodea y las alternativas que ofrecen más atractivo que los espacios culturales.

Desde la fase de las experiencias análogas se ha asentado la base para la elaboración de una especie de 'Mapa de empatía', que tenía como objetivo el de incrementar el conocimiento sobre las necesidades de los jóvenes y adoptar una propensión a la empatía -a ponerse en la situación de los posibles usuarios o demanda latente- mediante un sistema que organizaba la información obtenida desde una 'fuente falsa', pues no se trataba más que un juego de rol compuesto por los propios bibliotecarios, pero que sería susceptible de servir de contraste para la fase de evaluación.

En ese momento, el equipo de la FGSR se centró en organizar la información recopilada en esos juegos o entrevistas entre 'falsos usuarios' y bibliotecarios para cada uno de los tres grupos: ¿Qué dice? ¿Hay algunas frases o palabras significativas que el usuario utiliza? ¿Qué hace? ¿Qué acciones y comportamientos notaron? ¿Qué piensa? ¿Qué crees que el usuario piensa, cuáles son sus creencias? ¿Qué siente? ¿Qué emociones has identificado?

Los parámetros de partida de este proyecto se relacionan directamente con las indicaciones de este Plan en torno a la segmentación. Desde este punto de vista, se ha tenido en cuenta que:

- » Es necesario partir de un 'caso de uso', es decir de un patrón común de necesidades compartidas por una parte de la población, a las cuales aspira a dar solución el servicio público cultural.
- » Que hay que comprender que los miembros de un determinado segmento – en este caso los adolescentes y jóvenes- se comunican entre ellos y pueden ser activos para la comunicación en torno a los nuevos servicios que se quieren 'prototipar' en las bibliotecas del espacio transfronterizo. Por lo tanto, es necesario valorar la necesidad de disponer de una pequeña y sencilla reflexión y estrategia de marketing.

Una de las operaciones con mayor utilidad fue la comparación entre este juego de rol y los resultados de los cuestionarios -que previamente se habían remitido a los bibliotecarios- en torno a las limitaciones de partida de las bibliotecas de Córdoba para poder dirigir una oferta atractiva a la demanda latente en el segmento de edad con el que se está trabajando.

Las limitaciones más relevantes y más citadas por parte del equipo fueron:

- » Falta de espacio
- » Morfología de los espacios (tipo de salas, tipo de infraestructuras de los espacios, como conexiones, enchufes, insonorización)
- » Falta de personal

- » Inadecuada formación del personal (falta de conocimiento técnico, falta de experiencia previa)
- » Equipos tecnológicos inadecuados
- » Equipos tecnológicos insuficientes
- » Desconocimiento de las necesidades y demandas de este tramo de edades
- » Falta de motivación del personal
- » Normativa inadecuada y limitadora
- » Presupuesto insuficiente
- » Insuficiente conexión con las asociaciones y otras entidades que trabajan con jóvenes
- » Conflictos institucionales con las organizaciones que ya ofrecen servicios a este segmento de edad
- » Falta de liderazgo y de apoyo político para la innovación de los servicios de la biblioteca para este segmento de edades
- » Ubicación geográfica de los puntos bibliotecarios

El contraste de estos elementos con la caracterización que los equipos hicieron tras las ‘entrevistas’ del juego de rol permite profundizar en la construcción del perfil del desafío al cual se enfrentan las infraestructuras bibliotecarias para la ampliación de sus públicos. Su resultado se expone más adelante.

Brainstorming

La segunda fase del proceso -la fase de *prototipado*- se lanzó a través de la herramienta del *brainstorming*. En esas sesiones paralelas de *brainstorming* se definieron las propuestas para incorporar novedades a la oferta global de las bibliotecas en el territorio transfronterizo. Esta es la fase más creativa y desprovista de constricciones y sirvió de base para la ulterior elaboración del prototipo.

El objetivo de esta fase es la generación de una gran cantidad de ideas, pues más adelante este conjunto se refinaría hasta llegar a un esquema realizable desde el punto de vista material.

Elaboración de mapas mentales

La forma de presentar la propuesta para la transformación de la oferta de las bibliotecas de Córdoba consistió en la elaboración de unos mapas con ideas y con los elementos fundamentales de la nueva oferta, dirigida a captar a los nuevos usuarios dentro del segmento de población adolescente/joven de Córdoba.

Iteración

La evaluación de la nueva oferta, expuesta en la forma de mapas mentales, fue enfrentada con la opinión de un grupo de usuarias de este segmento de edad.

Una limitación metodológica de partida en este proceso es que resulto imposible congrega a ciudadanos jóvenes de Córdoba que no fueran usuarios de las bibliotecas públicas. Este ejercicio hubiera sido mucho más enriquecedor porque se hubiera contrastado el esquema propuesto por el equipo bibliotecario con personas que forman parte de la ‘demanda latente’, es decir, por ciudadanos que no se han sentido atraídos previamente por la oferta bibliotecaria.

No obstante, el ejercicio se pudo realizar con usuarias de edades heterogéneas (dentro de este segmento de edades), que aportaron una información valiosísima sobre su evaluación en torno a las propuestas, ya que además de ser usuarias conviven con una mayoría de personas de su edad que no acuden a las bibliotecas.

En definitiva, se podía evaluar en dos dimensiones:

- » Desde fuera: las usuarias valoraban las nuevas propuestas de oferta recogidas en el prototipo.

- » Desde dentro: las usuarias valoraban, de forma implícita, su interacción con los servicios bibliotecarios actuales, desde la posición de experiencia de usuario.

En una sesión distinta y llevada a cabo por el equipo de la FGSR, sin la presencia de bibliotecarios de Córdoba, se desarrollaron entrevistas con estas usuarias para que ofrecieran una relación de ideas compuesta de:

1. Requisitos para mejorar la experiencia.
2. Propuestas para atraer a amigos de la misma edad que no son usuarios de la biblioteca.
3. Ideas genéricas que pudieran ampliar la oferta de las bibliotecas hacia ámbitos que actualmente no están cubiertos por otros espacios públicos y que serían interesantes para un público joven.

El resumen de estas ideas es el siguiente:

- » Apertura fin de semana
- » Horarios más prolongados
- » Contenidos por suscripción en lugar de soportes físicos (*Spotify* en lugar de DVD)
- » Espacios auto-gestionados (sala de ensayos, reuniones, encuentros personales, juegos)
- » Servicios al ciudadano joven (trámites: carnet joven, inter-rail, solicitudes)
- » Talleres 'exprés' sobre materias no académicas (manejo de *Instagram*, videojuegos, cocina, maquillaje, *wordpress*, teatro, baile)
- » Sala de videojuegos
- » Oferta de cómics, álbum, novela gráfica
- » Taller literario (escuela de escritores)
- » Espacio para presentación de su creatividad (*maker*, arte, música, etc.)
- » Centro de recursos (fotocopiadora, impresora, cámaras, ordenadores, software de edición)
- » Préstamo de instrumentos musicales
- » Escuela de idiomas con nativos

- » Servicio / espacio de intercambio de bienes (un Wallapop presencial y autogestionado)
- » Orientación para la salud (psicólogo, información, etc.)
- » Servicio de orientación laboral (hacer un CV, cómo manejarse en una entrevista)
- » Gestión del voluntariado (enlazar con ONG, ofertas)
- » Asesoría para los estudios académicos
- » Servicio de apoyo a un equipo deportivo

8.3.2 Observación

Conviene hacer una brevísima referencia a un aspecto que, sin presentar vinculación directa con los resultados del proceso, nos aporta una información cualitativa interesante para acometer este tipo de operaciones por parte de otras instituciones del espacio transfronterizo.

Se trata de la labor de observación que el equipo de la FGSR ha llevado a cabo en torno a las actitudes de los participantes en este trabajo.

Un factor crítico para el éxito de la implantación de programas transformadores, de impulso a los servicios culturales o de innovación en la oferta de cualquier tipo de organización es el talante del equipo que lo ha de llevar a cabo, su posición a favor o en contra del proceso y su grado de colaboración.

En este caso la actitud de los miembros de los equipos de las diversas bibliotecas municipales de la ciudad de Córdoba ha sido de un gran interés y colaboración. Esto es resultado del trabajo previo de estímulo por parte de la dirección, que ha sido clave.

8.3.3 Propuesta

Como pieza que se incorpora a este Plan de Dinamización de Públicos no tiene una gran utilidad hacer una exposición de los prototipos, pues se ha

Llegado a la conclusión de que las diferencias entre los diferentes entornos sociales del territorio transfronterizo son tan acusadas, que va a aportar un mayor rendimiento la formulación de unas orientaciones, en forma de propuesta, para la dinamización de las audiencias jóvenes para las infraestructuras bibliotecarias del territorio transfronterizo. Los equipos de la FGSR y del Ayuntamiento de Córdoba están convencidos de que la gestión de los elementos de esta propuesta puede producir un vuelco positivo en los indicadores de asistencias del público joven a los espacios culturales de este territorio.

La propuesta se expone en la forma de orientaciones o criterios de actuación para la captación de este público y para la fidelización.

En el caso de la captación hay que hacer esfuerzos dirigidos a la transformación de la oferta bibliotecaria, es decir, de los servicios que se deben ofrecer a los jóvenes y que ahora no se están incorporando a la paleta de servicios.

En el caso de la fidelización se trata, más bien, de modificar las reglas en la interacción con estos usuarios para que no se sientan ajenos al espacio cultural y esto supone, fundamentalmente, trabajar con un rediseño de la experiencia de estos usuarios. Esto se ha visto con carácter general en un capítulo anterior de este Plan.

En el campo de la oferta se ha trabajado, como se ha descrito antes, con la metodología del *Design Thinking* y se han seguido todas las etapas de la secuencia prevista para estos ejercicios, si bien aún (en la fecha de redacción de este documento) resta llevar a cabo una profundización de alguno de los ejercicios, especialmente ha quedado sin culminar el proceso de iteración con la evaluación a cargo del público objetivo.

Los elementos que han quedado de manifiesto en el trabajo desarrollado en Córdoba sirven de orientación para la definición de una oferta renovada para los jóvenes.

Estos elementos se refieren a:

Sistema de reglas. Se ha comprobado que los prototipos que pueden funcionar son aquellos que transforman de manera radical la visión que los jóvenes en cuanto al uso del espacio, desde la perspectiva de la codificación normativa del uso. Hay que encontrar nuevas vías para que los espacios, aunque sometidos a ciertos límites y sistemas de control, presenten una capacidad de asumir una dinámica en la que las reglas no estén presentes o no sean muy obvias.

Autogestión. Los prototipos viables para este público incluyen el elemento de la capacidad de auto-organizarse por los propios usuarios. En realidad, este elemento está directamente relacionado con el precedente y se ha construido a partir del análisis llevado a cabo en los grupos de trabajo de Córdoba en relación con las experiencias análogas y las prácticas de iteración con los usuarios jóvenes.

Recursos. Uno de los elementos fuertes de la oferta cultural es el de la dotación de recursos para su utilización -administrada con casi total autonomía- por parte del segmento joven. Una forma de definir este hallazgo es la de señalar la existencia de una transformación del enfoque tradicional, en el que la institución cultural centraba su oferta en la puesta a disposición de unos contenidos culturales a la audiencia, hacia un esquema en el que se incluye la idea de la cesión del uso de unos recursos para que los usuarios construyan sus propias experiencias culturales individuales o colectivas.

8.4 DISEÑO DE UNA OFERTA PARA ADULTOS DE 50 A 65 AÑOS

Así como se han encontrado experiencias de diseño de oferta cultural para los ciudadanos más jóvenes y los mayores, se ha identificado una carencia en un segmento de edades que no parece adecuadamente estudiado y para el cual tampoco existe una estrategia de marketing.

8.4.1 Razones de oportunidad para trabajar con este segmento

Como ya se ha dicho previamente; este segmento no ha sido adecuadamente estudiado, ni existen estrategias diseñadas para su captación como público.

Cuando los centros culturales trabajan con los adultos lo hacen como si fuese un segmento sin especificidades o lo hacen desde su faceta de 'acompañantes': los adultos tienen hijos pequeños (antes de la adolescencia) son, en ocasiones, un público asiduo a la biblioteca, en calidad de acompañante a las actividades de los hijos o al préstamo cuando los hijos aprenden a leer. En el caso de las bibliotecas se aprecia un desapego de los adultos cuando los hijos comienzan a diversificar sus opciones de ocio y de formación complementaria.

No obstante, los socios del proyecto 1234REDES_CON han tomado en consideración la necesidad de valorar que el abanico de edades es muy amplio y recoge a una parte mayoritaria de la ciudadanía. Podemos pensar en personas que van de los 30 años hasta los 65 años. Esto se puede matizar –con ciertas cautelas- por las características del consumo de ocio de los adultos con hijos pequeños. En tal sentido, se ha trabajado con las posibilidades que pueden encontrarse en la dinamización del segmento de público como conjunto familiar.

Por otra parte, no se ha considerado factible hablar de un segmento etario tan amplio como el que comprende esos 35 años y por este motivo se ha preferido optar por una franja más concentrada que va de los 50 a los 65 años. Esta franja etaria se caracterizaría por los siguientes elementos:

- » En el caso de haber tenido descendencia, lo habitual es que en ese segmento de edades los hijos tengan unas edades superiores a las que implican una dependencia respecto al ocio cultural.

- » Se trata de una fase en la que se produce una, al menos mínima, liberación de tiempo personal para el ocio (precisamente como consecuencia de la mayor independencia de los hijos o por razones profesionales).
- » En términos estadísticos, hay numerosos casos de desocupación, deterioro de las condiciones laborales o reducción de jornadas, como consecuencia de ERE o de las medidas adoptadas en el contexto de la última crisis económica.

Por lo tanto, este segmento supone la oportunidad de captar y fidelizar a nuevos públicos para los centros culturales y para las bibliotecas en particular, por su necesidad de dar un sentido útil al tiempo de ocio.

8.4.2 Dinámica de trabajo y perfil del público objetivo

Se han realizado entrevistas entre usuarios casuales de actos y exposiciones en bibliotecas. El resultado de los trabajos de campo permitió establecer un perfil sobre este segmento de público potencial.

Este segmento de edades ha arrojado más elementos sorprendentes de lo que se esperaba al inicio del proyecto. En primer lugar, se ha detectado un gran desconocimiento de la oferta de las bibliotecas públicas del territorio transfronterizo:

Por una parte, se ignora el alcance real de la oferta de las bibliotecas. Se las considera como lugares muy tradicionales en los que hay una colección de libros y una sala para leer, a la cual acuden, fundamentalmente, estudiantes que preparar sus exámenes.

En segundo lugar, no se concibe que las bibliotecas puedan estar abiertas a la participación de los ciudadanos.

Por lo tanto, hay un desafío en cuanto al tipo de experiencia que se puede ofrecer a estos ciudadanos y, como consecuencia del desconocimiento de la oferta al cual se aludía en primer lugar, existe un desafío en cuanto al diseño de una oferta que entiendan como propia y en cuanto a la capacidad de comunicar la existencia de esta oferta.

8.4.3 Captación del público del segmento: el valor de la experiencia

Así pues, una de las dos vertientes de la captación (y también fidelización) de audiencia entre personas de 50 a 65 años (aproximadamente) es la de definir una experiencia que los aporte algo asumible y en la que ellos puedan verse representados. Al igual que a los niños de 5 a 8 años se les ofrece la posibilidad de que puedan sentarse en colchonetas o puedan hacer un uso autónomo de ciertos ámbitos de la oferta cultural en una sala con colores llamativos o en un entorno adaptado, habrá que pensar que la CX o el diseño de la experiencia con este segmento debe tener en cuenta unas características propias para los puntos de contacto. El punto de contacto inicial con la oferta bibliotecaria es un momento relevante en el que un ciudadano entra en contacto (o está expuesto) con la marca de la biblioteca, con un producto o servicio determinados, empleados de la BP o un mensaje de comunicación a través de cualquier canal.

Como se ha señalado en un epígrafe anterior, la interacción con el usuario es un proceso de comunicación bidireccional entre un cliente y la marca o un servicio de la institución cultural. Una de las equivocaciones más frecuentes en las que se cae cuando se trabaja en este ámbito con usuarios adultos es la equivalencia entre interacción y compromiso. Si bien la interacción es un proceso de comunicación bidireccional, el compromiso es un compromiso o un acuerdo para actuar.

Si todo compromiso requiere de una interacción o, más habitualmente, muchas interacciones; la interacción no requiere de compromiso. Pues bien,

en el caso del trabajo para la ejecución de esta estrategia de dinamización de públicos para el segmento de población adulta de 50-65 años es crucial que se entienda la utilidad de plantear un compromiso.

El valor de la experiencia para la captación de público en esta franja de edades es crucial porque en el trabajo de campo se ha observado que una pieza relevante de la demanda es la de tener un papel activo: el atractivo del compromiso. Este compromiso se manifestaría en la integración en la experiencia en la biblioteca de la oferta de las capacidades de estos adultos.

Es decir, la experiencia basada en el compromiso de estos nuevos usuarios consiste en la organización de un sistema para que los nuevos usuarios pudiesen compartir con otros usuarios sus saberes y competencias:

Destrezas y saberes derivados de su experiencia profesional. Se ha observado que estas personas tienen la posibilidad de aprovechar sus oficios y la especialización alcanzada en el ámbito profesional (diseñadora, editor de vídeo, abogada, etc.) para incorporar estas aportaciones voluntarias a la oferta de la biblioteca para organizar actividades formativas o talleres.

Aficiones y conocimientos en el ámbito del ocio. Asimismo, se ha identificado que muchas de estas personas no encuentran grupos organizados o lugares para compartir alguna afición (cocina, historia antigua, fotografía, micología, artesanía de la región, etc.) y están dispuestos a comprometerse en el impulso de estas formas de ocio en grupo.

8.4.4 Captación del público objetivo: el valor de la oferta

Si la calidad de la experiencia se ha identificado como una variable crucial para captar y fidelizar a los miembros de este grupo de edades, la composición de la oferta resulta un elemento definitivo para la ampliación de la audiencia en estas edades.

En el trabajo de campo se ha puesto de manifiesto que la razón principal para que los ciudadanos de 50 a 65 años no se sientan atraídos a utilizar el servicio público de bibliotecas es que confluye en ellos una mezcla de desconocimiento de la riqueza de la oferta y también una falta de atractivo de la oferta real de las bibliotecas.

Por una parte, hay un desafío real en cuanto a la comunicación de la marca biblioteca porque se identifica con un 'menú' de servicios muy limitado y, hasta cierto punto, desactualizado: una vez la biblioteca es un espacio muy rígido y dedicado exclusivamente a la custodia y puesta a disposición de libros y un lugar para leer.

Por lo tanto, una primera indicación de este plan es la de modificar los esquemas de comunicación de la oferta, trabajando tanto con los canales que se utilizan actualmente (primordialmente las webs), como abriendo nuevos canales en colaboración con otras entidades que permitan la llegada a ámbitos nuevos.

Pero, por otra parte, se ha constatado que el abanico de inquietudes de estos ciudadanos supera ampliamente la oferta real que las bibliotecas del territorio transfronterizo plantean para los usuarios adultos que disponen de mucho -cada vez más- tiempo libre para el ocio cultural. En este campo la propuesta con la que se ha trabajado entre los socios es la de incorporar a la oferta las ideas y propuestas que los propios ciudadanos hagan patente a través de su participación en sesiones de co-creación. Es necesario apalancarse en la fuerza implícita que se deriva de las pasiones y de los saberes que estas personas puedan incorporar como voluntarios.

8.5 DISEÑO DE UNA OFERTA PARA FAMILIAS CON HIJOS PEQUEÑOS

El público familiar y los niños integran los segmentos de población a los que probablemente las bibliotecas han dedicado más atención durante las últimas dos décadas, a través de intervenciones en los espacios, inversión

en colecciones y una oferta de actividades que en conjunto ilustran uno de los capítulos que exhiben mayores dosis de innovación dentro de los servicios públicos de lectura.

Esta circunstancia se justifica en varias razones, pero sobre todo en la criticidad y los efectos cruciales que para cualquier individuo tiene La adquisición y consolidación de hábitos y destrezas lectoras desde las edades más tempranas. Y este hecho se reafirma en el contexto de la sociedad digital actual.

Hablando de prácticas de lectura y escritura, los bebés y los niños, con el imprescindible acompañamiento de los padres y madres, plantean por igual retos y posibilidades para la definición de las estrategias de mediación que aplican las instituciones culturales y educativas.

No obstante lo dicho con respecto a la especial dedicación que se ha prestado a público, es irrenunciable mantener una actitud de revisión permanente de la oferta de servicios que se dirige a él, para garantizar la mejor cobertura posible de sus expectativas y de sus necesidades (estas a menudo desconocidas en buena medida por los propios adultos tutores) y fidelizar a largo plazo a un segmento de usuarios que más que ningún otro puede seguir sustentando la supervivencia de las bibliotecas.

8.5.1 Pautas para la definición de la oferta

La metodología particularizada que se propone para el diseño de servicios culturales dirigidos a familias, bebés y primera infancia dentro del proyecto 1234Redes tiene su base en el *know How* experimental desarrollado a lo largo de los años por varias de las instituciones que colaboran en dicho proyecto, a partir de su intensivo trabajo con estos colectivos en el campo del fomento de la lectura y la educación. La fórmula de aplicación de esta metodología tiene dos componentes:

- » Un marco teórico de oferta (de carácter muy general), que servirá de referencia para estructurar las líneas de discusión a tener en cuenta en los ejercicios dedicados a ideación y para acometer el prototipado y posterior refinamiento de un modelo integral de actuación, que sirva a los centros para trabajar con los usuarios y los no-usuarios incluidos en este segmento de destinatarios.

En ese marco de referencia se contemplan -a gran escala- los aspectos básicos que debería tener en cuenta un modelo de servicios coherente con:

- » Pautas de comportamiento más o menos genéricas relacionadas con las dinámicas de convivencia y comunicación en el hogar y con las preferencias y modos de entretenimiento familiar (conjuntamente padres, madres e hijos/as).
- » Capacidades en desarrollo y características evolutivas de los niños dentro su la etapa vital previa a la escolarización obligatoria.
- » La amplitud y variedad existente de productos editoriales, recursos didácticos y materiales de entretenimiento concebidos para la infancia que (con un notable incremento de índices de producción y consumo en el ámbito digital), junto con los canales –físicos y virtuales– aprovechables para la comunicación y la intervención con este público.

La experiencia obtenida en varios de los proyectos realizados durante los últimos años apunta a que los aspectos – traducibles después a programas y actividades, contenidos o espacios específicos con los que las bibliotecas y centros culturales doten a su oferta de servicios, serían:

- » Recursos de lectura
- » Infraestructura de espacios
- » El juego como estrategia transversal
- » Las actividades creativas como conector de la lectura con otras prácticas
- » Aprovechamiento de la tecnología

- » Socialización de los niños
- » Interrelación con otras familias
- » El compromiso y la complicidad de los adultos (padres y madres)
- » El acompañamiento del mediador cultural
- » La proyección de las propuestas al contexto del hogar

- » Un guion que estructura la labor de diseño con una secuencia de actividades a realizar en varias sesiones y unos bloques de participantes que garanticen la solidez del modelo una vez refinado. Todo ello supone llevar a cabo una aplicación ciertamente rigurosa de la “filosofía” del *Design Thinking*, en particular en lo que afecta a la involucración (en algunas de las sesiones de diseño) de grupos de personas representativos de los destinatarios de esta oferta específica (adultos que son padres y madres de niños pequeños).

Este segundo componente se trata en el apartado siguiente.

8.5.2 El proceso de diseño

El guion mencionado anteriormente establece la ruta y los contenidos concretos de los ejercicios que se llevarán a cabo para alcanzar la configuración del modelo de servicios a implantar. Los ejercicios se estructuran dentro del esquema estándar de fases de la metodología *Design Thinking*:

El punto de partida consiste en contrastar la situación actual de la biblioteca o centro cultural respecto al colectivo en cuestión (familias con hijos pequeños). Esta situación se define:

- » Por un lado, por los niveles de demanda que la institución es capaz de generar en este colectivo en base a los servicios, actividades y recursos que le ofrece.
- » Por otro, por la eficiencia con la que se atiende a esa demanda, de la que depende la fidelidad de los usuarios.

La combinación de las dos variables determina la fortaleza o la debilidad de la oferta y de los aspectos colaterales que la acompañan (colaboraciones con terceros que aporten capacidades para optimizarla, estrategias de difusión que le den visibilidad, canales y contenidos de comunicación-relación establecidos con los padres y madres...). En el ejercicio, conduce a la identificación de los desafíos o temas sobre los que se debería intervenir, que en el caso de las familias estarán relacionados con los aspectos básicos enunciados para el modelo de servicios en el apartado anterior (8.5.1). Las cuestiones a abordar para identificar los desafíos (que se reconocerán en unos casos como problemas a solventar, y en otros como retos u oportunidades de mejora) se plantearán por tanto en el sentido siguiente:

- » ¿La colección de títulos dirigida a primeras edades es adecuada en cantidad, calidad, diversidad temática y formatos? ¿disponemos de una colección de aplicaciones y contenidos digitales –gratuitos y/o de pago? ¿disponemos de dispositivos adecuados para dinamizarla? ¿cómo la utilizamos?
- » ¿Hay un espacio específico en la biblioteca destinado a actividades con familias, bebés y niños? ¿está adecuadamente decorado y acondicionado con los elementos de mobiliario precisos?
- » ¿Qué tipos de actividades se ofrecen a las familias? ¿hay programas con continuidad? ¿tienen cabida los bebés? ¿los días y los horarios de las actividades son adecuados? ¿hay espacios para cambiar bebés o para alimentarlos?
- » ¿Qué contenidos concretos tienen las actividades? ¿qué temas se tratan? ¿Cuál es nuestra experiencia realizando propuestas centradas en otras disciplinas aparte de la lectura: música, plástica, arquitectura para niños, teatro, juegos digitales, etc.)
- » ¿Qué recursos digitales forman parte de la oferta dirigida a las familias? ¿estamos haciendo algún uso de redes sociales?
- » ¿Qué efecto constatable observamos que tienen los servicios y actividades para familias en cuanto a situaciones deseables como: facilitar

la conexión de unas familias con otras, la socialización progresiva de los niños, la generación de interacciones positivas entre los participantes que refuercen los efectos y los logros de los programas?

- » ¿Hasta qué punto estamos consiguiendo involucrar a los adultos para que participen activamente en las actividades para familias? ¿Qué nivel de compromiso muestran? ¿Conocen y están convencidos de los beneficios que les aporta a sus hijos y a ellos mismos la participación en esas actividades? ¿Qué grado de fidelización hemos alcanzado en los programas que se llevan a cabo con familias?
- » ¿Las propuestas tienen continuidad en los hogares? ¿se hace un seguimiento? ¿se dispone de canales de comunicación y de una estrategia de relación con los padres y madres que trascienda el contacto que se produce en las actividades presenciales?
- » ¿Qué papeles desempeñan las personas encargadas de los servicios y programas con familias? ¿tienen las capacidades y conocimientos que se requieren? ¿se cuenta o se debería contar con dinamizadores externos especializados en disciplinas concretas?

De forma similar a como se ha planteado en los casos enfocados al diseño de la oferta de servicios bibliotecarios para los públicos juveniles y de adultos mayores, las sesiones siguientes del proceso deben dedicarse a la generación masiva de ideas que, una vez depuradas, constituyan la materia prima para concebir un posible modelo de servicios (expresado en terminología de *Design Thinking*, para “prototipar la oferta”).

Los formatos de trabajo aplicables a la hora de realizar estas tareas de ideación (1º) y de construcción del prototipo (2º) admiten varias posibilidades.

La dinámica elegida para la ideación debe por encima de todo promover la participación y conseguir la mayor contribución posible de propuestas por parte de cada persona involucrada en la tormenta de ideas, evitando valoraciones o revisiones críticas que limiten la originalidad y la audacia de las propuestas. No obstante, debe plantearse con un mé-

todo ordenado que permita trabajar de forma particularizada en torno a cada uno de los desafíos e identificar después las posibles conexiones y reforzamientos mutuos de unas ideas con otras. El ejercicio posterior de priorización debe abordarse con un método suficientemente intuitivo que facilite:

- » el descarte rápido de las ideas con poca viabilidad,
- » la identificación clara de las ideas-acciones que resultan prácticamente irrenunciables,
- » una primera catalogación de prioridades de las acciones a acometer en la configuración de la oferta (que se reflejará en el prototipo).

Los diagramas de variables cruzadas son una herramienta útil para este cometido:

Impacto esperado	VS	Factibilidad
Captación de familias y efectos sobre las participantes en las propuestas que se pongan en marcha a partir de las ideas.		Posibilidad de traducir las ideas a servicios, actividades o recursos tangibles y que tengan viabilidad a medio o largo plazo.

El descarte y la priorización de las ideas abren la puerta al ejercicio de construcción del Modelo de Oferta dirigida a las familias con niños, que se sustanciará al final en un prototipo visual convenientemente estructurado en el que se recogen todos los componentes que configuran el modelo, desde los que reflejan de forma más explícita la propuesta de valor que se está definiendo para ese público (los servicios, actividades, espacios y recursos que componen la oferta) hasta los aspectos que facilitan y sustentan la prestación de los primeros, entre los que deben incluirse el modelo económico y las fuentes de financiación, el modelo

de relación con las familias usuarias y las estrategias de captación de otras familias, las alianzas a establecer con otras instituciones y las colaboraciones requeridas de profesionales externos, así como la estrategia global de evaluación que se aplicará para valorar el modelo (en términos de usos, de costes y de impactos producidos sobre los niños y los adultos participantes).

Como en cualquier diseño de un proyecto, en esta fase de la plasmación de la propuesta de valor que se plantea para las familias y que en el proceso descrito toma la forma de mapa de oferta, es crucial la identificación de las “zona rojas”, el conjunto aspectos que pueden limitar o incluso imposibilitar en un determinado momento (no necesariamente el de la puesta en marcha) el funcionamiento de elementos concretos o el desarrollo de determinadas propuestas. La anticipación de riesgos optimiza el prototipo con la inclusión de medidas/elementos que refuerzan con carácter preventivo la viabilidad del modelo y que facilitan además la adopción rápida de las actuaciones correctoras que pudieran necesitarse para paliar contingencias no previstas. Con carácter más o menos genérico, y en el caso que nos ocupa, factores habituales que dibujan esas zonas rojas son, entre otros:

- » Desinterés de los padres y madres en este tipo de propuestas de fomento de la lectura al identificarlas con actuaciones y procesos que desde una etapa temprana (educación infantil) ya están cubiertas por la escuela.
- » Prevalencia en numerosos hogares de otras opciones para el entretenimiento de los niños.
- » Falta de tiempo de los adultos de la familia para asistir a las sesiones en la biblioteca y/o darles continuidad con las propuestas que se les sugiere que lleven a cabo en sus casas.

La gestión de riesgos (tarea ex-ante) y en menor medida la evaluación (tarea post), son a menudo los aspectos más débiles de los diseños, ya que

no se muestran como imprescindibles a la hora de configurar un modelo operativo, por eso en esta guía se insiste en señalar su importancia para construir prototipos más sólidos para la intervención.

La secuencia de ejercicios descrita, similar en sus dinámicas y contenidos a las aplicadas para los casos previos de públicos juvenil y adulto, debe culminarse con la fase en la que son precisamente los destinatarios (los adultos de las familias) los principales protagonistas a la hora de refinar el modelo elaborado hasta ese momento.

Se trata de convocar en la biblioteca a un grupo de padres y madres para explicarles en detalle el prototipo y solicitarles que opinen sobre él, que comenten las dudas que les plantea y que hagan sugerencias de mejora. La fórmula que mejores resultados ofrece a la hora de realizar este proceso de testeo pasa por llevarlo a cabo con dos grupos de adultos diferentes.

- » El primero de ellos estará integrado por padres y madres que ya participan con sus hijos pequeños en actividades de la biblioteca y son por tanto conocedores, al menos parcialmente, de la oferta de servicios y recursos que tienen a su disposición. Este grupo aporta una visión muy valiosa porque habla desde la “experiencia de usuario” que está siendo capaz de generar la biblioteca hasta ese momento, y que ayuda a constatar tanto las fortalezas como las carencias que existen en el modelo actualmente operativo.
- » El otro grupo se compondrá con adultos que tienen hijos pequeños pero que no son usuarios de la biblioteca (o que no utilizan los servicios ni participan en los programas para familias y niños). Estos suministran opiniones que tienen matices diferentes, y que están exentas de algunos de los “vicios” que inevitablemente acompañan a la

percepción de quienes valoran las cosas desde el conocimiento y las sensaciones que tienen por participar ya en las actividades familiares del centro.

Las contribuciones obtenidas en el testeo que se lleva a cabo con estos dos grupos se traducen en las pertinentes adaptaciones del prototipo antes de su definitiva puesta en marcha. Esta puede estar inicialmente acotada como experiencia piloto, con una participación y un período en funcionamiento limitados, para realizar una segunda evaluación en la que se involucraría a las familias participantes, hacer los últimos ajustes, dar el prototipo por cerrado y proceder a su implantación, en las fases y con los alcances que establezca el equipo responsable.

8.6 CUADROS DE MANDO PARA LA DINAMIZACIÓN DE LAS SESIONES DE DISEÑO

Las dinámicas aplicadas en las sesiones dedicadas a las labores de diseño descritas (para los tres segmentos de público: adultos mayores, jóvenes y familias con niños) pueden articularse a través del uso de diferentes técnicas y herramientas de trabajo en grupo.

Aunque en algunas partes de la descriptiva se hace alusión explícita a estas técnicas y herramientas, se entiende que puede resultar útil disponer de una guía más precisa que facilite a cada biblioteca o centro cultural la preparación y posterior ejecución de estos procesos. A ese efecto, en las páginas siguientes se presentan los guiones aplicados en los trabajos de diseño de las ofertas de servicio dirigidas a personas mayores de 50 años y a jóvenes.

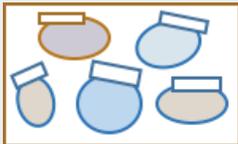
1. DISEÑO DE SERVICIOS PARA JÓVENES. GUIÓN PARA DINAMIZAR LAS SESIONES

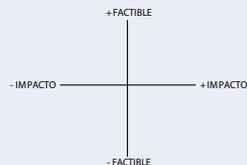
A - FASE DE INSPIRACION

TÉCNICA	DINÁMICA	RESULTADO
0. INTRODUCCIÓN Powerpoint (20')	<ul style="list-style-type: none"> El grupo se instala en la sala. Explicar los aspectos fundamentales de la metodología que se va a aplicar (<i>Design Thinking</i>) para diseñar una oferta de servicios. Exponer de manera general lo que se pretende obtener al final de la sesión. 	
1. DEFINIR DESAFÍOS (30')	<ul style="list-style-type: none"> Pedir a los participantes que señalen los tres desafíos o problemas principales que debe afrontar la biblioteca (o centro cultural) en relación con la ciudadanía juvenil. Agrupar los desafíos por áreas (comunicación-marca, oferta de servicios y actividades, tecnología, colección, espacios físicos y otras) para determinar "zonas de impacto" 	<ul style="list-style-type: none"> Croquis comparativo áreas relacionadas con los desafíos
2. EXPERIENCIAS ANÁLOGAS · Centro comercial · 100 montaditos · Domicilio · Post-it color X · Panel dividido en 3 espacios · Rotuladores (40')	<ul style="list-style-type: none"> Dividir al grupo en 3 equipos y explicar la dinámica del ejercicio. se asigna equipolugar y cada equipo debe explorar qué motivaciones tienen los jóvenes para acudir o estar a gusto en ese sitio. Trabajo en equipos. Para cada experiencia-espacio, identificar fortalezas, elementos, características diferenciales, dinámicas "de uso", regla del juego... Escribirlos en post-it y describirlos por equipo Un portavoz de cada equipo pega los post-it en su panel y los comenta 	<ul style="list-style-type: none"> 3 grupos de ítems (post-it), uno por cada experiencia Se aparca para retomar luego (en la fase de ideación)

TÉCNICA	DINÁMICA	RESULTADO
3. ROLE PLAY · Tarjetones con perfil jóvenes · Post-it color Y · Rotuladores (45')	<ul style="list-style-type: none"> En cada equipo, 2 miembros asumen la identidad de un joven, a partir de una ficha que se les entrega y que describe un perfil simulado de chico/a (edad, aspectos de personalidad, hábitos, relación con la biblioteca y otros). Preparan una entrevista con la biblioteca a partir del CV-perfil que se les ha entregado, haciendo anotaciones en el papel Entrevista entre los jóvenes simulados y los bibliotecarios (miembros restantes del equipo) Los bibliotecarios elaboran conclusiones en forma de reflexiones con temas sobre los que se debería trabajar para encontrar soluciones a las demandas de los jóvenes. Se enuncian en forma de post-it. 	<ul style="list-style-type: none"> Panel de ítems
Pausa 1 (30')		

B - FASE DE IDEACION

TÉCNICA	DINÁMICA	RESULTADO
RECAPITULAR	<ul style="list-style-type: none"> Resumir lo hecho hasta aquí, punto donde está el proceso y qué se va a hacer a continuación. 	
4. BRAINSTORMING <ul style="list-style-type: none"> Post-it color Z Panel (50') 	<ul style="list-style-type: none"> Se agrupan los ítems de los dos ejercicios anteriores en áreas de intervención (se rodean con un círculo y se pone un título que identifica a cada una). Se organiza al grupo en equipos. A cada uno de ellos se le asigna un área y la tarea de crear ideas/soluciones. Animar a los participantes para que generen un volumen elevado de propuestas y que no limiten la imaginación. Se escriben las ideas en post-it. 	<ul style="list-style-type: none"> Panel de ítems 
RECAPITULAR (10')	<ul style="list-style-type: none"> Se comentan en debate abierto los resultados del <i>brainstorming</i> y se anticipa lo que se va a hacer tras la pausa 2. 	

TÉCNICA	DINÁMICA	RESULTADO
5. CALIFICAR / PRIORIZAR <ul style="list-style-type: none"> Diagrama de dos ejes Post-it del ejercicio anterior Proyección de listados obtenidos en cuestionarios (55') 	<ul style="list-style-type: none"> Depurar ideas en el grupo general. Para ello se clasifican las ideas-soluciones en función de dos variables: Impacto y Factibilidad. Como referencia de apoyo para el ejercicio de filtrado se muestran los listados de servicios y limitaciones que impiden el desarrollo óptimo de las funciones de la biblioteca (obtenidos a través de cuestionarios que se enviaron en días previos a los bibliotecarios). <ul style="list-style-type: none"> Impacto: se proyecta el listado de Servicios para jóvenes. Factibilidad: se proyecta el listado de Limitaciones de la biblioteca. El dinamizador va colocando los post-it en el diagrama, posicionándolos de acuerdo con las decisiones que los bibliotecarios van tomando al respecto. Las ideas de baja factibilidad y/o pobre impacto se desechan (o se re-enuncian con un enfoque que las haga aceptables). 	
RECAPITULAR (10')	<ul style="list-style-type: none"> Se comentan y consolidan las conclusiones derivadas del ejercicio de priorización y se justifica su utilidad para la fase siguiente del. 	
Pausa 2 (60')		

C - FASE DE PROTOTIPADO

TÉCNICA	DINÁMICA	RESULTADO
6- Ejercicio con dos sesiones paralelas		
BIBLIOTECARIOS: 6A. MAPA DE OFERTA <ul style="list-style-type: none"> · Papelógrafos y rotuladores color · Celofán (90') 	<ul style="list-style-type: none"> · Construir el prototipo traduciendo las ideas filtradas y priorizadas en MM (mapas mentales) 	<ul style="list-style-type: none"> · Prototipo inicial (mapa) 
JÓVENES: 6B. ENTREVISTA - CHARLA <ul style="list-style-type: none"> · Papelógrafos y rotuladores (60') 	<ul style="list-style-type: none"> · Definir un grupo de 4-5 "cuestiones eje" para conducir la charla y que el grupo comente sobre ellas (el objetivo es obtener la información que resulte más relevante de cara al ejercicio de participación conjunta que se realizará a continuación). · Tras comentar las cuestiones, apuntar los temas más relevantes sobre cada una de ellas en el papelógrafo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Panel con las anotaciones clave 

TÉCNICA	DINÁMICA	RESULTADO
7- Ejercicio conjunto con bibliotecarios y jóvenes		
7. CONTRASTAR PROTOTIPO <ul style="list-style-type: none"> · Mapa o mapa traducido a un listado en papelógrafo · Gometes de 3-4 colores (50') 	<ul style="list-style-type: none"> · Contrastar el prototipo con sus destinatarios (jóvenes). Se les presenta el prototipo. Tal vez traducido a listado para poder empezar con un juego de código semafórico en el que los jóvenes marquen: <ul style="list-style-type: none"> - Círculos ● para las ideas que les parecen muy interesantes (decir porqué) - Círculos ● para las ideas que les parecen mejorables (decir en qué) - Círculos ● para las ideas que les parecen desechables (decir porqué) - Círculos ● para las ideas que faltan (enunciarlas y describirlas) 	<ul style="list-style-type: none"> · Prototipo testeado por los usuarios · Prototipo con anotaciones para una siguiente fase de refinado 
RECAPITULAR (10')	[sólo con bibliotecarios] Orientar al equipo de bibliotecario (suministrar pautas y metodología) para el trabajo que deben acometer en días posteriores encaminado al cerrar un diseño avanzado y más concreto del prototipo.	

2. DISEÑO DE SERVICIOS PARA ADULTOS >50. GUIÓN PARA DINAMIZAR SESIONES

A- INSPIRACIÓN	RESULTADO
<p>1- EJERCICIO DE IMAGINACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Propuesta: que cada bibliotecario piense en un familiar o amigo que esté en el rango de edad (50-65) y escriba en una tarjeta una algo que le gustaría hacer a esa persona en su tiempo libre y que ningún lugar o institución le posibilita realizarla hoy por hoy. <i>(material: tarjetas rectangulares)</i> El dinamizador pega en muro la colección de tarjetas para uso posterior. 	<ul style="list-style-type: none"> COLECCIÓN DE TARJETAS
<p>2- ROLE PLAY</p> <ul style="list-style-type: none"> Dividir al grupo en equipos. Entregar 5 tarjetas que describen diferentes perfiles de no-usuario en el rango 50-65 años. Roles: Ciudadano 50-65 no usuario vs. Bibliotecario El ciudadano se entrevista con dos bibliotecarios para plantear sus demandas <i>(material: bolis y folios)</i> El par de bibliotecarios recogen las demandas con letra grande en un A3 <i>(material: papeles A3 y rotulador)</i> Cada par de bibliotecarios presenta su A3 al grupo. Los cinco A3 se pegan en el muro. 	<ul style="list-style-type: none"> 5 A3 con las demandas de no usuarios
<p>3- IDENTIFICAR INSIGHTS</p> <ul style="list-style-type: none"> El dinamizador agrupa por temas las peticiones-necesidades de los A3 <i>(material: gomets de varios colores)</i> Ejercicio en grupo dirigido por el dinamizador para compendiar los contenidos de los A3 junto con los de la colección de tarjetas y traducir todo a "insights" concretos. <i>(material: tarjetas circulares de colores según los temas)</i> Con esos insights, el dinamizador y los bibliotecarios dibujan un "mapa de demanda" que muestra el escenario sobre el que la biblioteca debe actuar. <i>(material: letreros de cartulina para titular las áreas)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Marcado de puntos de los A3 por áreas Mapa de insights
<p>4- EJERCICIO DE PRIORIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> El dinamizador hace una copia de los insights <i>(material: post-its)</i> Pedir a los bibliotecarios que sobre un eje horizontal prioricen por importancia los insights identificados (izquierda -, derecha +). Se trata de que indiquen los temas y demandas sobre los que se debe actuar y satisfacer antes que otros (por ser muy solicitados, referirse a cosas que inexcusablemente la biblioteca debe atender...u otros motivos) y que justifiquen su elección. Abrir debate breve al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorización de insights

B- IDEACION y PROTOTIPADO	RESULTADO
<p>5- HOW MIGHT WE..?</p> <ul style="list-style-type: none"> Cada equipo trabajará sobre 2-3 insights para generar baterías de ideas (escritas en post-it con 1-2 palabras) que se orientan a implementar servicios, recursos, mejoras, acciones, etc. que para dar respuesta a los insights (el dinamizador asesora moviéndose entre las mesas de equipo). <i>(material: post-its con 1-2 palabras)</i> Los post-its se pegan alrededor de los insights y el dinamizador (contraste con el grupo) va agrupando de ideas/soluciones por áreas-temas (se añaden letreros descriptivos). 	<ul style="list-style-type: none"> Previo de mapa mental
<p>6- EJERCICIO DE COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Supuesto: cada equipo debe diseñar un formato para anunciar la oferta. Los equipos tienen que maquetarlo para comunicar-vender las ideas al público destinatarios (NO-usuarios de 50-65) Equipo 1: T maquetar una página de periódico. Equipo 2: construir 5 mensajes de Twitter. Equipo 3: maquetar la 'home' de la web con ese contenido. <i>(material: 1 hoja tamaño rotafolio por equipo)</i> (el ejercicio es un entrenamiento previo para definir lo esencial de la oferta antes de realizar el 7, en el que además de estructurar y detallar más la oferta de servicios, se incluyen todos los aspectos que la deben acompañar: comunicación, canales, alianzas, personal, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 simulaciones de difusión en distintos canales
<p>7- PROTOTIPADO</p> <ul style="list-style-type: none"> Se trata de pasar del "anunciar lo que vamos a hacer-ofrecer" a "definir cómo lo vamos hacer". Cada equipo trabaja en la construcción de un Mapa Mental usando gráficos, textos, colores, formas... que recoja los componentes de la nueva oferta de servicios y recursos relacionados con los temas-áreas-insights sobre los que ha estado trabajando esa mesa-equipo. Cada equipo presenta al grupo su mapa mental. La unión de los tres mapas forma el Mapa de Oferta global (prototipo). <i>(material: papel rotafolio doble y elementos de papelería para dibujar y rotular)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Prototipo
<p>8- EJERCICIO DE CONTRASTE.</p> <ul style="list-style-type: none"> Una vez definida la oferta (= las soluciones para los insights) se vuelve al eje de priorización de la actividad 4 (añadir en medio un eje vertical) y, en base a las respuestas dadas en actividades 5,6 y 7, los bibliotecarios resitúan los insights atendiendo a dos criterios: prioridad-importancia (eje horizontal) y urgencia de acometerla (eje vertical), de modo que se enfoque el plan acciones bajo la idea de conseguir en primera instancia algunos logros rápidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejes de priorización de insights (contraste con oferta diseñada)



Interreg
España - Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNION EUROPEA
UNIÃO EUROPEIA

1234REDES_CON
POCTEP