

# Capital humano, Design Thinking y reinención de la biblioteca pública en Perú

Maria Lucero Vasquez-Claros\*  
Elizabeth Huisa-Veria\*

*Artículo recibido:*  
30 de agosto de 2023  
*Artículo aceptado:*  
16 de octubre de 2023  
*Artículo de investigación*

## RESUMEN

Se estudia el capital humano y el *Design Thinking* como factores claves en la reinención de la biblioteca pública en el Perú durante el periodo de pandemia. En cuanto a la metodología, representa una investigación con enfoque cualitativo, con diseño y tipo descriptivo y exploratorio. Se entrevistó a cinco responsables de bibliotecas públicas, con su consentimiento informado, principalmente de aquellas relativas con la innovación bibliotecaria que han obtenido el reconocimiento «Jorge Basadre Grohmann». Entre los principales resultados, se observó la iniciativa y el compromiso social del personal bibliotecario con su comunidad y el uso de referentes culturales para innovar. Empíricamente se aplicó la metodología en

\* Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad nacional Mayor de San Marcos, Perú  
maria.vasquez29@unmsm.edu.pe ehuisav@unmsm.edu.pe

los casos que obtuvieron el reconocimiento, sin embargo, se detectó la ausencia de la elaboración de prototipos. Se concluyó que el *Design Thinking* constituye un método recomendado cuando se necesita innovar en bibliotecas con recursos limitados.

**Palabras clave:** Bibliotecas Públicas; Design Thinking; Innovación; COVID-19

### Human capital, Design Thinking and reinvention of the public library in Peru

*Maria Lucero Vasquez-Claros and Elizabeth Husa-Veria*

#### ABSTRACT

This research studies human capital and Design Thinking as key factors in the reinvention of the public library in Peru during the pandemic period. Methodologically, it is a research with a qualitative approach, with a descriptive and exploratory design and type. Five chief of public libraries were interviewed, with their informed consent, mainly those leaders in library innovation that have obtained the «Jorge Basadre Grohmann» recognition. Among the main results, the initiative and social commitment of the library staff with their community and the use of cultural references to innovate were observed. Empirically, the methodology was applied in the cases that obtained recognition, however, the absence of prototyping was detected. It was concluded that Design Thinking is a recommended method when it is necessary to innovate in libraries with limited resources.

**Keywords:** Public Libraries; Design Thinking; Innovation; COVID-19

#### INTRODUCCIÓN

El *Design Thinking*, o «Pensamiento de Diseño», es una metodología que recolecta información relacionada con las necesidades reales de su público objetivo y su contexto para ofrecer soluciones viables y creativas o mejorar la prestación de un servicio (Bertella *et al.* 2021; Burguillon 2016). Observa una problemática desde un punto de vista más humano y colabora con

los involucrados para «co-diseñar» soluciones, por tanto, el factor humano resulta imprescindible por su capacidad de comprender su entorno (Lee y Park 2022; Culver, Harper y Kezar 2022).

Se compone de cinco etapas: empatizar con las necesidades del público objetivo, definir el problema, idear alternativas de solución, prototipar la aplicación de la idea seleccionada, y evaluar la efectividad de el/los prototipo(s) tras su interacción con el público objetivo; no debe descartarse la posibilidad de volver a alguno de los pasos anteriores con fines de mejora (Boisvenue-Fox y Meyer 2019). En el ámbito bibliotecario se utiliza para realizar estudios de enfoque cualitativo, en especial etnográficos (Rodríguez 2022; Burguillon 2016; Roque y Vernon 2019), y crear nuevos servicios y productos de información centrados en las necesidades y expectativas del usuario al establecer un vínculo entre estos y los diseñadores/bibliotecarios (Catiri 2017). Con ese fin, se creó un conjunto de herramientas para bibliotecas, «Design Thinking for Libraries», que resume el proceso en tres fases: inspiración, ideación e iteración, y facilita su aplicación de forma didáctica para cualquier tipo de biblioteca (Ideo 2014).

Del Design Thinking pueden obtenerse innovadoras soluciones a problemáticas relacionadas con la creación y usabilidad de plataformas Web de bibliotecas, la planificación de ambientes de lectura agradables y atractivos, la creación y aplicación de estrategias de marketing, la elaboración de productos y servicios de información para usuarios con necesidades diferentes, y al uso de técnicas didácticas de enseñanza más receptivas para la impartición de talleres de alfabetización informacional (Rodríguez 2020; Batista y Bernal 2017). Se complementa con las tecnologías, pero no resulta imprescindible porque la innovación puede extenderse a áreas como la simplificación de procesos, la atención al usuario, la creación de redes de colaboración, etcétera (Paulesky *et al.* 2016; Catiri 2017; Lozano-Díaz 2008).

El COVID-19 perjudicó de manera seria el sector bibliotecario, según la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA 2020). Bibliotecas de todo el mundo debieron adaptarse al nuevo contexto, generalmente apoyados en el uso de las tecnologías, ante el aislamiento social y el aprendizaje a distancia (Çimen *et al.* 2020). Sin embargo, no fue una solución en su totalidad viable para las bibliotecas públicas debido a la falta de apoyo y recursos (Ifijeh y Yusuf 2020; Craft 2020), por lo que, más que implementar algo nuevo, buscaron transformar o reinventar lo que ya se tenía para innovar. Las bibliotecas públicas innovan con el fin de contribuir al desarrollo de la comunidad, al cambio en las estructuras sociales, al fortalecimiento de la identidad cultural y local, así como al impulso del trabajo social, por tanto, precisan de la participación de actores clave como los bibliotecarios y el Estado (Zbiejczuk *et al.* 2021).

El Design Thinking ha mostrado resultados positivos en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los bibliotecarios (Peet 2016), pero no todas las

bibliotecas poseen ambientes que favorezcan al intercambio de ideas, como tampoco todos los bibliotecarios tienen interés en incorporarlos (Moorefield-Lang 2019; Boisvenue-Fox y Meyer 2019), por lo que existen pocos casos estudiados (Zbiejczuk 2021; Colon 2021; Nicholson 2017; Chase 2017).

En el Perú existe poca literatura al respecto. Si bien se cuenta con estudios sobre innovación (Quispe-Farfán 2020a; Quispe-Farfán 2020b; Rivera y Pomahuacre 2022), y esfuerzos de la Biblioteca Nacional del Perú (BNP 2020; BNP 2021; EIFL 2021), se necesitan investigaciones que esboquen el proceso y visibilicen la participación del factor humano.

A partir de lo expuesto, esta investigación tiene por objetivo estudiar al capital humano y el Design Thinking como factores clave en la reinención de la biblioteca pública en el Perú durante el periodo de pandemia.

## METODOLOGÍA

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo al abordar las características y particularidades del hecho a estudiar, «donde el punto de partida es descubrir, construir o interpretar» (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista 2014, 10).

Es descriptiva por «describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes» (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista 2014, 11) y se complementa con el método exploratorio, «cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene dudas o no se ha abordado antes» (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista 2014, 91).

Se determinaron dos categorías de estudio: el capital humano que labora en la biblioteca pública y la reinención de la biblioteca pública durante la pandemia del COVID-19 en el Perú (*Tabla 1*). Esta última contempló la metodología Design Thinking como subcategoría por su agilidad para implementar un servicio en el contexto de estudio.

Categoría	Subcategoría	Microcategoría
Capital humano (Bibliotecólogo público)	Perfil	Género
		Formación académica
		Realización profesional
		Lugar de trabajo
		Remuneración
		Iniciativa y compromiso social (microcategoría emergente)
Reinvención de la biblioteca pública	Design Thinking	Inspiración
		Ideación
		Iteración

Tabla 1. Matriz de categorización  
Fuente: Elaboración propia.

Se consideraron 499 estaciones de bibliotecas públicas de todo el territorio peruano y se seleccionó una muestra de cinco bibliotecas que obtuvieron el premio «Jorge Basadre Grohmann»,<sup>1</sup> promocionada por la BNP, de las cuales tres confirmaron su participación. Ante esta situación, se amplió la cobertura de estudio añadiendo dos bibliotecas públicas (Tabla 2).

Nº	Ocupación	Biblioteca	Perfil	Fecha de entrevista
1	Bibliotecólogo	Biblioteca Municipal Ricardo Palma	No recibió premio	15/08/2022
2	Bibliotecólogo	Estación de Biblioteca Pública Manuel Rivera Piedra	No recibió premio	18/08/2022
3	Bibliotecólogo	Achikyay, Centro de Investigaciones y Promoción de la Lectura	Premio Jorge Basadre Grohmann 2022 Categoría: Trayectoria bibliotecaria	

1 El premio Jorge Basadre Grohmann reconoce experiencias significativas que promueven la cultura, el acceso a la información y el desarrollo de servicios de calidad. Cada año, la BNP realiza nuevas convocatorias en dos categorías: «Buenas prácticas bibliotecarias», que evalúa proyectos o iniciativas bibliotecarios innovadores para la prestación de servicios o la gestión de procesos, y «Trayectoria bibliotecaria», que destaca el trabajo de bibliotecarios que han influido en la bibliotecología peruana o en la gestión de bibliotecas.

4	Historiador	Biblioteca Municipal de Poroy	Premio Jorge Basadre Grohmann 2022 Categoría: Buenas prácticas bibliotecarias. Año: 2021	06/01/2023
5	Docente	Biblioteca Pública Municipal de Camporredondo	Premio Jorge Basadre Grohmann 2022 Categoría: Buenas práctica bibliotecarias	08/02/2023

Tabla 2. Entrevistados  
Fuente: Elaboración propia.

Para las entrevistas se recurrió al directorio proporcionado por la Gran Biblioteca Pública. Se elaboró una guía (*Anexo 1*) para los entrevistados y –por temas éticos– se incluyó una ficha de consentimiento que fue firmada por ellos. Las entrevistas se realizaron y grabaron por medio de la plataforma Google Meet para una mejor sistematización de la información.

## PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### *Capital humano en las bibliotecas públicas en el Perú*

Se buscó conocer el perfil de los responsables de las 499 bibliotecas públicas a nivel nacional (*Figura 1*).

Lima tiene la mayor cantidad de bibliotecas (73) y Madre de Dios la minoría (1). Esto se debe al apoyo que cada una recibe del Estado, así como el número de habitantes por región. El país es centralista y todo el poder se concentra en la capital; además, el último censo realizado en el año 2017 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2017) a nivel nacional presenta a Lima y a Madre de Dios como las regiones con mayor y menor población, respectivamente. Ambos factores influyen en las posibilidades de las bibliotecas en adquirir recursos.

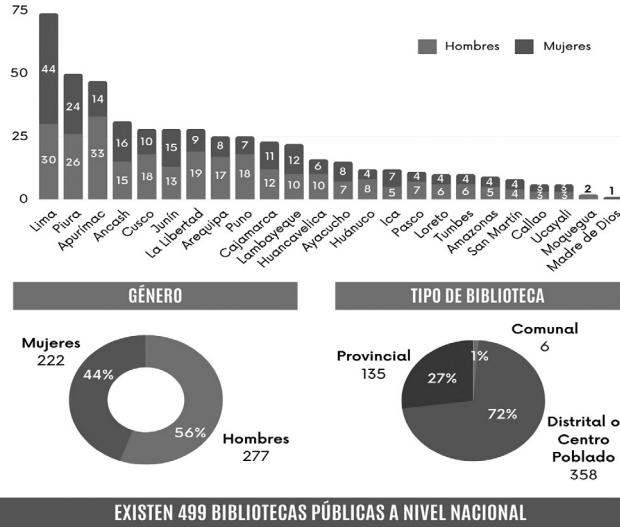


Figura 1. Capital humano en las bibliotecas públicas en el Perú  
Fuente: elaboración propia.

### Capital humano en las bibliotecas públicas entrevistadas

Se muestra la información obtenida de las entrevistas (Figura 2).

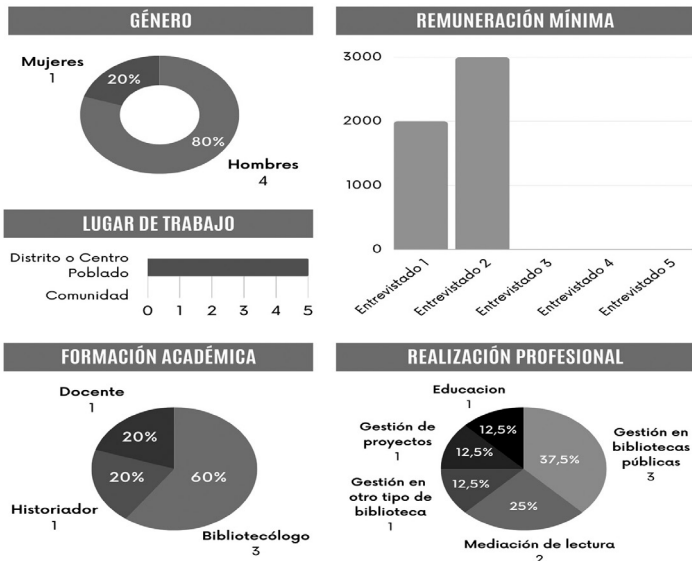


Figura 2. Capital humano en las bibliotecas públicas entrevistadas  
Fuente: elaboración propia.

Los entrevistados mostraron preocupación por las consecuencias derivadas por la pandemia y la falta de planificación del Estado para atender este tipo de emergencias de gran alcance e impacto. La mayoría de sus bibliotecas, ubicadas en regiones alejadas de la capital, sufrían de serias deficiencias y el apoyo que pudieran recibir resultó nulo o mínimo.

### ***Reinvención de las bibliotecas públicas en pandemia***

La Biblioteca Municipal Ricardo Palma (Miraflores, Lima) afrontó el cierre temporal por disposición del gobierno peruano, enfrentando quejas para acceder al material de lectura y sobrellevar el confinamiento, la dificultad de los adultos mayores para movilizarse y de los usuarios para adquirir equipos tecnológicos, presupuesto limitado, y fuerte burocracia ante la municipalidad para realizar mejoras. Implementaron el servicio de préstamo de libros a domicilio para la población vulnerable, financiado con recursos propios. (Tabla 3).

Fase	Detalle	Descripción
Inspiración	Empatía	Recopilaron las necesidades de los usuarios por redes sociales y vía telefónica.
Ideación	Metodología para generar ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúan sugerencias de los usuarios.</li> <li>• Lluvia de ideas.</li> <li>• Buscan casos de éxito.</li> <li>• Tolerancia a ideas fuera de lo común.</li> <li>• Fusión de ideas complementarias.</li> <li>• Eligen la idea más solicitada accesible.</li> </ul>
	Ideas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de biblioteca digital.</li> <li>• Actividades virtuales (cuentacuentos, manualidades, conversatorios, etc.).</li> <li>• Préstamo de libros a domicilio.</li> </ul>
	Idea seleccionada	Préstamo de libros a domicilio para población vulnerable.
Interacción	Prototipado	Sin prototipos.
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opiniones positivas y agradecimientos.</li> <li>• Resultados favorables en estadísticas de uso del servicio.</li> </ul>

Tabla 3. Design Thinking en la Biblioteca Municipal Ricardo Palma  
Fuente: elaboración propia.

La Estación de Biblioteca Pública (EBP) Manuel Rivera Piedra (Cutervo, Cajamarca), primera en ser inaugurada fuera de Lima por la BNP y en pandemia,



afrontó la baja afluencia de usuarios por temor al contagio, bajas estadísticas de préstamo de libros, usuarios con problemas para movilizarse en largas distancias, presupuesto limitado y burocracia para realizar mejoras. Implementó el servicio de préstamo de libros a domicilio, tanto a Cutervo como a otros distritos de la región, con el fin de evitar la movilización de los usuarios y exponerlos al contagio (*Tabla 4*).

Fase	Detalle	Descripción
Inspiración	Empatía	Conocen las necesidades de sus usuarios por medio de la conversación y observación.
Ideación	Metodología para generar ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúan sugerencias de los usuarios.</li> <li>• Comparten experiencias y coordinan soluciones con otras EBP.</li> <li>• Lluvia de ideas.</li> <li>• Tolerancia a ideas fuera de lo común.</li> <li>• Eligen la idea más viable/urgente, y acorde al contexto social (eventos, fiestas patronales, etc.).</li> </ul>
	Ideas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserva de turnos para asistir a la biblioteca.</li> <li>• Préstamo de libros a domicilio.</li> </ul>
	Idea seleccionada	Préstamo de libros a domicilio a Cutervo y otros distritos (Socota, Pimpingo, Querocotillo, entre otros).
Interacción	Prototipado	Sin prototipos.
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradecimientos y opiniones favorables en conversaciones con los usuarios.</li> <li>• Pasada la crisis, el servicio se orientó a personas con discapacidad.</li> </ul>

*Tabla 4.* Design Thinking en la EBP Manuel Rivera Piedra  
Fuente: elaboración propia.

La biblioteca de Achikyay, Centro de Investigaciones y Promoción de la Lectura (Chupaca, Junín), atiende a estudiantes, profesionales y personas de la comunidad. Afrontó el cierre temporal, la falta de acción de las autoridades estatales, la necesidad de padres de familia y docentes de acceder a material de lectura para impartir clases en línea, la falta de colecciones digitales, personal insuficiente y limitado presupuesto. Pone en práctica el programa de promoción de lectura «Achikyay en casa» para compartir estrategias de lectura (*Tabla 5*).

Fase	Detalle	Descripción
Inspiración	Empatía	Recopilaron las necesidades de los usuarios por medio de la conversación y redes sociales.
Ideación	Metodología para generar ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizan el contexto social de la localidad.</li> <li>• Integran escuela, familia y comunidad.</li> <li>• Realizan estudios exploratorios.</li> <li>• Consultan a expertos.</li> <li>• Tolerancia a ideas fuera de lo común.</li> <li>• Eligen la idea más solicitada.</li> </ul>
	Ideas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades virtuales de promoción de la lectura.</li> <li>• Invitar a promotores de lectura a compartir experiencias.</li> <li>• Préstamo a domicilio.</li> </ul>
	Idea seleccionada	Programa de promoción de lectura «Achikyay en casa» utilizando recursos virtuales para el aprendizaje.
Interacción	Prototipado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboraron una maqueta de actividades.</li> <li>• Conversatorios y talleres de prueba en diferentes días y horas.</li> <li>• Requirió reajustes.</li> </ul>
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas de visualizaciones favorables.</li> <li>• Gran acogida en el país.</li> <li>• Interés de bibliotecas extranjeras.</li> <li>• Los recursos y estrategias utilizados, actualmente, forman parte de programas impartidos por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Cultura.</li> </ul>

Tabla 5. Design Thinking en Achikyay  
Fuente: Elaboración propia.

La Biblioteca Municipal de Poroy, Cusco, finalizó su remodelación antes de la pandemia, pero debió cerrar de manera temporal a causa de esta. Le siguieron problemáticas como la necesidad urgente de los usuarios por acceder al material de lectura para sobrellevar el confinamiento, un aforo limitado y excedido en plena reapertura debido a la alta demanda y que alertó a las autoridades sanitarias, usuarios de población vulnerable que no podían movilizarse, y presupuesto limitado. Lleva a cabo el nuevo servicio «Chasqui Libro», orientado especialmente a niños y adolescentes (Tabla 6).

Fase	Detalle	Descripción
Inspiración	Empatía	Toma conocimiento de las necesidades de sus usuarios por medio de la observación y conversación.

<b>Ideación</b>	<b>Metodología para generar ideas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basan en la premisa «el libro debe llegar al usuario».</li> <li>• Elaboraron una matriz FODA.</li> <li>• Tolerancia a ideas fuera de lo común.</li> <li>• Eligen la idea más viable y acorde al contexto.</li> </ul>
	<b>Ideas propuestas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamo de libros a domicilio.</li> <li>• Capacitación a docentes en el uso de las TIC.</li> <li>• Concursos virtuales.</li> <li>• Capacitar al personal bibliotecario en el uso de herramientas tecnológicas colaborativas.</li> </ul>
	<b>Idea seleccionada</b>	Chasqui Libro: servicio de entrega de libros a domicilio.
<b>Interacción</b>	<b>Prototipado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caricaturización y difusión del personaje principal del servicio (chasqui)</li> <li>• Actividades de prueba</li> </ul>
	<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opiniones favorables de usuarios y medios de comunicación nacionales.</li> <li>• Usaron encuestas de satisfacción de usuarios.</li> </ul>

*Tabla 6.* Design Thinking en la Biblioteca Municipal de Poroy  
Fuente: elaboración propia.

La Biblioteca Pública Municipal Camporredondo, Amazonas, construida en pandemia con recursos limitados y trabajo voluntario, es concurrida por niños y adolescentes. Tuvo serias carencias: falta de infraestructura, recursos y mantenimiento; presupuesto limitado; falta de apoyo de la municipalidad; usuarios con problemas de conexión a internet; 60 % de deserción estudiantil ante la virtualización de las clases; y bajos niveles de lectura en niños. Frente a ello, pone en funcionamiento «La Canasta Literaria. Cosechando Lectores». (*Tabla 7*).

<b>Fase</b>	<b>Detalle</b>	<b>Descripción</b>
<b>Inspiración</b>	<b>Empatía</b>	Atiende las necesidades de usuarios por medio de la observación y conversación.
<b>Ideación</b>	<b>Metodología para generar ideas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscaron impulsar el hábito lector en la comunidad.</li> <li>• Tolerancia a ideas fuera de lo común.</li> <li>• Eligen la idea más viable y acorde al contexto.</li> </ul>
	<b>Ideas propuestas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maratones de lectura.</li> <li>• Talleres de pintura y dibujo.</li> </ul>
	<b>Idea seleccionada</b>	La Canasta Literaria: Cosechando Lectores para promoción de lectura en instituciones educativas y otros sectores de la comunidad de Luya.

Interacción	Prototipado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a comunidades para realizar maratones de lectura.</li> </ul>
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza por medio del diálogo y observación.</li> <li>• La buena recepción del servicio se extendió hasta implementar canastas literarias en hogares.</li> <li>• Mejoraron los niveles de lectura de niños.</li> </ul>

Tabla 7. Design Thinking en la Biblioteca Pública Municipal Camporredondo  
Fuente: elaboración propia.

## DISCUSIÓN

El *capital humano* representa el eje de estudio y el bibliotecólogo que labora en una biblioteca pública, se convierte en el gestor y transformador de la sociedad. Según el INEI (2020), 348 profesionales en bibliotecología a nivel nacional laboraban en las bibliotecas públicas municipales, mientras que, en 2023, según los registros de egresados de la Escuela Profesional de Bibliotecología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) —universidad pública que cuenta con el mayor número de egresados en la profesión— son solo 11 *profesionales*. Esta diferencia radica en que las autoridades locales no han reportado con veracidad esta información por el desconocimiento de la profesión y otros estándares respecto a las bibliotecas públicas.

En cuanto al perfil, predomina el género masculino por encima del femenino, a pesar de que hay una mayor presencia femenina entre los graduados en Bibliotecología y Ciencias de la Información en la UNMSM (Huisa-Veria 2020), siendo la universidad pública con mayor presencia de egresados en el mercado laboral. Del mismo modo afirman Gannon-Leary y Parker (2003), basados en la mayoría absoluta de mujeres en la profesión y en la necesidad de igualar las condiciones laborales y salariales a la de los hombres que, si bien siempre fueron una minoría, obtenían puestos de mayor jerarquía. Quispe-Farfán (2020b) afirma que la gran parte de responsables son personal administrativo, de confianza partidaria, temporal y con nivel básico de estudio. En resumen, las bibliotecas públicas se encuentran estancadas por factores políticos.

Sobre la realización profesional, el personal a cargo recibe o busca capacitación en temas que coadyuven a su función vinculados con la gestión de proyectos y de bibliotecas. El Sistema Nacional de Bibliotecas (SNB) tiene un alcance limitado para desarrollar y financiar las bibliotecas públicas en el país, así que deja esta labor a los gobiernos regionales y locales (Quispe-Farfán 2020b). En la actualidad, las autoridades de gobiernos locales y de centros poblados toman mayor conciencia de la biblioteca pública para su población. Esto va de la mano con los acuerdos que mantienen con la BNP (BNP 2023).

Se rescata de las entrevistas el «alto compromiso social» (microcategoría emergente) por reducir las brechas del aislamiento social, producto de la pandemia y la decisión del gobierno en turno. Tiene relación directa con la capacidad de «reinvencción de la biblioteca pública±», porque de otra manera no hubiera sido posible. En consecuencia, la biblioteca está redefiniendo su papel en la era digital, en plena emergencia sanitaria (Quispe-Farfán 2020a).

Existen escasos estudios sobre bibliotecas públicas aplicando el Design Thinking y, sin embargo, resalta la importancia de resolver las necesidades de los usuarios o del mismo bibliotecario con esta metodología. El trabajo en la Biblioteca Pública de Hillsboro (Chase 2017) muestra la importancia de conocer los pasos, el juego de roles de su equipo e incluso la necesidad de contratar a un especialista para que los acompañe. Asimismo, las experiencias de los bibliotecólogos Boisvenue-Fox y Meyer (2019) afirman que la metodología ha influenciado positivamente en sus prácticas de liderazgo al idear soluciones más creativas, inversiones inteligentes, empoderamiento del personal, así como mayor transparencia, confianza y desarrollo de los empleados. Estos resultados proceden de la planificación bajo la metodología de estudio y de los equipos de trabajo.

¿Puede aplicarse el Design Thinking sin haberlo planificado? De manera intuitiva se gestaron estos proyectos que resultaron ganadores del reconocimiento Jorge Basadre Grohmann, empero, se realizaron sin conocimiento previo de la metodología, es decir, de forma empírica, pero con el deseo de innovar y sobrevivir a los problemas presupuestales de las bibliotecas públicas y la pandemia. Además, existe poca evidencia de la construcción de prototipos, siendo ello una debilidad. Esto puede deberse a la inexperiencia en realizar pruebas de ensayo o pilotos, o en el uso de la metodología, aunque no es tan noble su implementación en las bibliotecas públicas, que data de por lo menos un quinquenio atrás. También, puede atribuirse al poco empleo como estrategia de enseñanza y la reducida difusión en la academia con enseñanza en Bibliotecología.

Las propuestas ganadoras replican la principal actividad de sus comunidades y el empeño por fomentar el hábito lector en el colegio y la comunidad, por lo que se constituye en «resolver problemas educativos y culturales», tal es el caso de Poroy y Camporredondo. Estos proyectos conforman muestras de la innovación adaptados a la pandemia (aislamiento social) y al contexto sociocultural.

El proyecto Chasqui Libro, en Poroy, comprende el servicio de entrega de libros a domicilio. La idea se conjuga con la cultura del Incanato, donde el chasqui es el personaje que recorre largas distancias para llevar el mensaje del inca. La caricatura del personaje (prototipado) ayudó a socializar el proyecto con su identificación en la población. Asimismo, el proyecto de la Canasta Literaria en Camporredondo: Cosechando Lectores para promoción de lectura en instituciones educativas y otros sectores de la comunidad de Luya, es producto de la principal

actividad agricultora del lugar, que conllevó que la Canasta Literaria sea replicada en diferentes comunidades del departamento.

Pese al aislamiento social, las experiencias de Cutervo, Poroy y Camporredondo representan modelos de bibliotecas públicas que se tipifican en escenarios, según Herson y Matthews (2013). Para estos casos, en el modelo de biblioteca pública del escenario dos Comunidad «Sala de estar», los servicios se brindan a través de una red de instalaciones de la biblioteca en puntos clave de la localidad. Se promueven las «salas ruidosas», donde los niños experimentan con tecnologías. Sus estrategias se centran en el usuario, donde se fomenta la experimentación y proyectos especiales (Quispe-Farfán 2020a). De manera adicional, las experiencias en Miraflores y Chupaca con el escenario tres Biblioteca «Electrónica», se esfuerza por proporcionar acceso de recursos digitales y físicos a los usuarios en cualquier lugar que estén, enfatizando en el uso de los dispositivos móviles y la conexión, porque la mayoría de las personas dispone de estos y está familiarizado con el uso de medios sociales y comunicación. Es decir, trabaja en red y cultura colaboradora (Quispe-Farfán 2020a). Tal como afirman Alonso y Frederico (2020) estas experiencias se han convertido en aliadas naturales de la transición digital, impulsada en gran medida por la pandemia, el consumo cultural y la educación.

Finalmente, resulta necesario implementar la enseñanza del Design Thinking en la Bibliotecología (Rodríguez 2020) y en todas las esferas laborales, a fin de que se impulse la innovación en las bibliotecas públicas. Según la experiencia recogida, la aplicación del Design Thinking puede parecer abrumadora, pero es eficaz para involucrar al personal en alcanzar los resultados y resolverlos de manera creativa (Chase 2017). Por su parte, el perfil debe mostrar la competencia bibliotecaria asociada a una serie de cuestiones que involucran la capacidad del profesional en realizar tareas de manera eficiente (Roque y Vernon 2019).

## CONCLUSIONES

El estudio conlleva una reflexión profunda sobre el capital humano que labora en la biblioteca pública en Perú en pandemia. Al explorar su perfil, se tiene incidencia de un componente político sobre el técnico y profesional, con énfasis en el género masculino.

La reinención de la biblioteca pública en pandemia generó una serie de cambios, de ser concebida una biblioteca tradicional hasta alcanzar su flexibilidad adaptándose al contexto del ámbito urbano o rural. Entre las oportunidades se encuentran las tecnologías, donde se han volcado los servicios a las redes

sociales como parte de las estrategias para acercarse a sus usuarios. Por su parte, en el ámbito educativo y cultural, se impulsó la necesidad de fomentar el hábito lector en relación con las actividades económicas de su región y la recuperación de la memoria histórica local.

El compromiso social del personal ha permitido el despliegue de esfuerzos y recursos para no verse impedidos por el aislamiento social. Existen dos modelos de biblioteca pública según Herson y Matthews (2013): el escenario dos Comunidad «Sala de estar», donde los niños experimentan con la tecnología, tal es el caso de las bibliotecas de Poroy, Camporredondo y Cutervo; y también se incluye el modelo tres «Biblioteca electrónica», donde se proporciona acceso de recursos digitales en cualquier lugar que estén, enfatizando el uso de los dispositivos móviles y siendo claros ejemplos las experiencias de Miraflores y Chupaca.

Finalmente, el Design Thinking es una metodología recomendada cuando se busca implementar mejoras o innovar para superar situaciones de adversidad donde las carencias se acentúan y la adquisición de recursos está limitada. Para ello, la creatividad, la empatía y la adaptabilidad del factor humano para aprovechar las circunstancias del entorno como una oportunidad resulta clave.

## REFERENCIAS

- Alonso, M. L. y A. Frederico. 2020. El rol de las bibliotecas en tiempos de COVID-19: reflexiones y propuestas. *Desde el Sur* 12 (1): 241-262.  
<https://doi.org/10.21142/DES-1201-2020-0015>
- Batista Z., T. y D. M. Bernal R. 2017. O uso do design thinking como ferramenta no processo de inovação em bibliotecas. *Encontros Bibli* 22 (49): 59-74.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14750845006>
- Bertella, G., S. Lupini, C. R. Romanelli y X. Font. 2021. Workshop methodology design: Innovation-oriented participatory processes for sustainability. *Annals of Tourism Research* 89: Article number 103251.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738321001298>
- Biblioteca Nacional del Perú. BNP inicia articulación con gobiernos locales. Consultado el 1 de junio de 2023.  
<https://www.bnp.gob.pe/bnp-inicia-articulacion-con-gobiernos-locales/>
- Biblioteca Nacional del Perú. II Ciclo de Conversatorios | Innovación en Bibliotecas: del Design Thinking al videojuego. Video de YouTube. 1:09:05. Publicado el 5 de junio de 2020.  
<https://www.youtube.com/watch?v=TjXPc4oxcWE>
- Biblioteca Nacional del Perú. XIII Encuentro Nacional de Bibliotecas Escolares. Sesión 1. Video de YouTube. 2:55:31. Publicado el 14 de diciembre de 2021.  
<https://www.youtube.com/watch?v=niAsIwkgG0>

- Boisvenue-Fox, M. y K. Meyer. 2019. Not what you expected: implementing design thinking as a leadership practice. *Advances in Library Administration and Organization* 40: 7-20.  
<https://doi.org/10.1108/S0732-067120190000040009>
- Burguillon, F. 2016. Design Thinking for libraries: piensa el futuro de la biblioteca como lo haría un diseñador. *Anuario ThinkEPI* 10: 109-112.  
<http://dx.doi.org/10.3145/thinkepi.2016.19>
- Chase, S. 2017. Design Thinking in Action: Changing the Public Service Model. *OLA Quarterly* 22 (3): 15-19.  
[https://journals3.oregondigital.org/olaq/article/view/vol22\\_iss3\\_6](https://journals3.oregondigital.org/olaq/article/view/vol22_iss3_6)
- Çimen, E., G. Gürdal, S. Çuhadar y T. A. Çanak. 2020. Yeni koronavirüs (COVID-19) sürecinde Türkiye’de üniversite kütüphaneleri. *Bilgi Dünyası* 21 (1): 167-203.  
<https://doi.org/10.15612/BD.2020.834>
- Colon, M. 2021. Librarians, Outreach and Evaluation: EDIA in a Large Urban Public Library. *New Librarian Symposia* 3.  
<https://scholarcommons.sc.edu/newlibrarianshipsymposia/newlibrarianshipsymposia/edi/3/>
- Craft, A. 2020. Remote Work in Library Technical Services: Connecting Historical Perspectives to Realities of the Developing COVID-19 Pandemic. *Serials Review* 46 (3): 227-231.  
<https://doi.org/10.1080/00987913.2020.1806658>
- Culver, K. C., J. Harper y A. Kezar. 2022. Engaging Design Thinking in Professional Bureaucracies: Improving Equity for Non-Tenure Track Faculty in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies* 3 (1) : 68-89.  
<http://dx.doi.org/10.52547/johepal.3.1.68>
- EIFL’s 2021 Public Library Innovation Awards: Responding to COVID-19. 2021. *International Leads* 36 (1): 1-4.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/eifls-2021-public-library-innovation-awards/docview/2513323072/se-2?accountid=12268>
- Gannon-Leary, P. y S. Parker. (2003). La situación de las mujeres en las bibliotecas a nivel internacional. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios* (70): 9-24.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=754137>
- Hernández-Sampieri, R., C. Fernández C. y M. del P. Baptista L. 2014. *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernon, P. y J. R. Matthews. 2013. *Reflecting on the future of academic and public libraries*. London: Facet Publishing.
- Huisa-Veria, E. 2020. Estudio preliminar, en *Mística bibliotecaria: testimonios de bibliotecólogas peruanas que hicieron historia*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Ideo. 2014. Pensamiento de diseño en un día. Una guía breve para que tu biblioteca avance. <https://cerlalc.org/publicaciones/pensamiento-de-diseno-en-un-dia-una-guia-breve-para-que-tu-biblioteca-avance/>
- Ifijeh, G. y F. Yusuf. 2020. Covid–19 pandemic and the future of Nigeria’s university system: The quest for libraries’ relevance. *Journal of Academic Librarianship* 26 (6): Article Number 102226.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7426696/>



- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). 2017. Perú: Resultados Definitivos (Tomo I).  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1544/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). 2020. Perú - Registro Nacional de Municipalidades 2020.  
[http://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/716](http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/716)
- International Federation of Library Associations. 2020. COVID-19 y el Sector Bibliotecario Global".  
<https://www.ifla.org/es/covid-19-y-el-sector-bibliotecario-global/>
- Lee, H.-K. y J. E. Park. 2022. Digital responsibility insights from a cross-cultural design thinking workshop for creativity. *Creativity Studies* 15 (2): 451-466.  
<https://doi.org/10.3846/cs.2022.14063>
- Lozano-Díaz, R. 2008. Innovación en bibliotecas públicas: algo nuevo, algo útil, algo de calidad. *Profesional de la Información* 17 (2): 129-134.  
<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2008.mar.01>
- Moorefield-Lang, H. 2019. Lessons learned: intentional implementation of second makerspaces. *Reference Services Review* 47 (1): 37-47.  
<https://doi.org/10.1108/RSR-07-2018-0058>
- Nicholson, K. 2017. Innovative libraries. Learning from international library practice. *Chandos Publishing*: 63-100.  
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-101276-5.00002-8>
- Paulesky J., J. D. de C. Vieira, D. Medeiros y D. P. Juliani. 2016. Design Thinking como estratégia de inovação em bibliotecas. *Informação & Informação* 21 (3): 101-123. <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2016v21n3p101>
- Peet, L. 2016. The future of futures. *Library Journal* 141(15): 26-31.  
<https://www.libraryjournal.com/story/the-future-of-futures-designing-the-future>
- Quispe-Farfán, G. 2020a. Bibliotecas públicas: contexto, tendencias y modelos. *e-Ciencias de la Información* 10 (2): 1-16.  
<https://doi.org/10.15517/ECLV10I2.39695>
- Quispe-Farfán, G. 2020b. Las bibliotecas públicas peruanas frente a la crisis de la COVID-19: servicios, reflexiones y desafíos. *Revista Interamericana de Bibliotecología* 43 (3): 1-14.  
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/342428>
- Rivera G., B. B. y N. Pomahuac N. 2022. Bibliotecas comunales peruanas frente a la crisis del coronavirus: articuladoras multidimensionales. *Investigación Bibliotecológica* 36 (91): 147-166.  
<http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2022.91.58539>
- Rodríguez V., D. M. 2020. Design Thinking para la docencia universitaria en bibliotecología. *Bibliotecas* 38 (2): 1-23. <https://doi.org/10.15359/rb.38-2.1>
- Rodríguez V., D. M. 2022. Creación de productos innovadores para bibliotecas aplicando Design Thinking: Experiencia en un curso virtual de mercadeo. *Investigación Bibliotecológica* 36 (912): 13-31.

<http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2022.92.58594>

Roque, I. B. y D. Vernon. 2019. Beneficios do Design Thinking na formação de bibliotecários inovadores. Trabajo presentado en el IX Encontro Ibérico EDICIC, Barcelona, España, 9-11 de julio.

<http://eprints.rclis.org/38882/>

Zbiejczuk S., L., E. Bartošová, R. Novotný, J. Bělehradová Svitáková, T. Štefek y E. Víchová. 2021. Stimulators and barriers towards social innovations in public libraries: Qualitative research study. *Library and Information Science Research* 43: 1-8.

<https://doi.org/10.1016/j.lisr.2020.101068>

*Para citar este texto:*

Vasquez Claros, María Lucero y Elizabeth Huisa-Veria. 2023. “Capital humano, Design Thinking y reinención de la biblioteca pública en Perú”. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información* 37 (97): 153-73.

<http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2023.97.58847>

## ANEXO 1

### Guía de entrevista

Estimado participante:

Le agradecemos por formar parte del presente estudio que aportará a conocer la situación de nuestras bibliotecas públicas en una realidad complicada como la actual a causa del Covid-19. A continuación, le explicaremos en qué consiste la entrevista:

La investigación se centra en el proceso de innovación en bibliotecas públicas al momento de crear/renovar/mejorar sus productos, servicios, entre otros, para adaptarse o superar las consecuencias provocadas por la pandemia del COVID-19. Principalmente, interesa conocer si el participante aplica alguna metodología específica y si tiene conocimiento de lo que es el Design Thinking. El objetivo es estudiar el rol del personal bibliotecario como elemento importante de innovación en bibliotecas públicas en el país, especialmente durante el periodo de pandemia de Covid-19.

#### **Confidencialidad:**

Antes de la entrevista, el participante ha sido informado sobre el desarrollo de la misma y ha brindado su autorización para su realización y grabación con el fin de recopilar información.

Las investigadoras garantizarán el anonimato del participante en caso así este lo haya indicado en el formulario de Consentimiento Informado, previamente firmado por ambas partes y enviado al correo electrónico de las investigadoras.

#### **Entrevista**

La entrevista comenzará con la presentación del participante. Se precisa saber:

- Nombres y apellidos
- El nombre de la biblioteca en la que trabaja y su ubicación
- El tiempo que tiene trabajando en la biblioteca
- Formación académica
- Realización profesional
- Remuneración:
  - Menos del sueldo mínimo (sueldo mínimo: S/ 1 025)
  - Sueldo mínimo
  - Sueldo mínimo - S/ 2000
  - S/ 2001- S/3000
  - S/ 3001 - S/ 4000
  - S/ 4001 - S/ 5000
  - Más de S/ 5000

## **Fase 1: Información sobre los usuarios y sus necesidades/preferencias/sugerencias para futuras novedades en la biblioteca**

1. ¿Qué tipo de usuarios frecuentan su biblioteca? (Por ejemplo: niños, adultos mayores, personas en situación vulnerable, etc.).
2. ¿Qué dificultades debió afrontar ante la llegada de la pandemia? (Es decir, ¿su biblioteca debió cerrar? ¿de qué forma mantuvo el contacto con sus usuarios? ¿continuó ofreciendo servicios bibliotecarios? ¿cómo es/fue la modalidad de trabajo (presencial o remota)?, etc.).
3. ¿Consideró implementar mejoras o renovar su biblioteca para aminsonar las consecuencias traídas con la llegada de la pandemia? ¿Qué importancia tiene/tuvo el usuario en este cambio en su biblioteca?
4. ¿Cómo toma conocimiento de las necesidades/preferencias/sugerencias de sus usuarios? (Por ejemplo: encuestas, cuestionarios, conversaciones/charlas, grupos focales, alguna tendencia, solo observando, etc.).
5. ¿Ha tratado de comprender las necesidades/preferencias/sugerencias de sus usuarios desde su perspectiva? (Por ejemplo, si la sugerencia viene de un niño, una buena forma de entender su visión es participando en un taller infantil; o si es de una persona con discapacidad visual, una forma de entender su perspectiva es realizando tareas simples con los ojos vendados).

## **Fase 2: Generación de ideas para una nueva creación/renovación/mejora para su biblioteca**

6. Entre las muchas necesidades/preferencias/sugerencias expresadas por sus usuarios, y tras haber elegido la más relevante para tomar de referencia e implementar alguna novedad en su biblioteca, ¿usted y su equipo suelen recurrir a algún método que les ayude a generar ideas innovadoras para llevarlo a la realidad? (Es decir, ¿cómo estimula la creatividad?; por ejemplo: lluvia de ideas, mapas mentales, etc.).
7. A partir de lo anterior, ¿algunas de las ideas que a su equipo de trabajo y usted se les ha ocurrido le parecieron descabelladas o inesperadas? ¿Cómo actuó frente a ellas? (Es decir: las tomó en cuenta, las descartó, las discutieron, las fusionaron con otras ideas, etc.).
8. A partir de la anterior, comúnmente, ¿qué criterio(s) toman en cuenta al elegir la idea más atractiva? (Por ejemplo: ¿eligen la más original, la que tuvo mayor aceptación entre el equipo de trabajo, la que mayor éxito tuvo en otras bibliotecas, la más viable, la más urgente, la más solicitada por sus usuarios, etc.?).

9. Si la idea seleccionada la quisieran llevar a la realidad, comúnmente ¿qué herramienta(s) utiliza(n) para diseñar modelos o prototipos que puedan resultar atractivos para sus usuarios en una futura prueba piloto? (Por ejemplo: bocetos, maquetas, maquetas digitales, dibujos, planos, mapas, flujogramas, etc.) ¿Y qué sucede si el presupuesto es limitante?

### **Fase 3: Prueba piloto del modelo/prototipo creado**

10. Tras colocar el modelo creado a disposición de sus usuarios, ¿de qué forma comprueba que este logra satisfacer sus expectativas? (Por ejemplo: encuestas, cuestionarios, conversaciones/charlas, etc., con el fin de evaluar el modelo, de mejorarlo, de identificar qué gustó o no gustó, qué valoran del mismo, etc.).

### **Experiencia**

1. A partir de las preguntas realizadas, por favor cuéntenos una experiencia en la que haya innovado en su biblioteca, preferiblemente en el contexto de pandemia. Puede guiarse con las siguientes preguntas:
2. ¿Cuál fue el problema y a qué usuarios afectaba?
3. ¿Con quiénes habló y observó el problema (por ejemplo: ¿sus usuarios), y cuáles fueron los mejores aprendizajes que obtuvo de sus apreciaciones?
4. ¿Qué formas de solución propuso (ideas), cómo seleccionó la mejor idea, y cómo creó los modelos o prototipos a partir de esta?
5. ¿Qué opiniones recibió de sus usuarios sobre el modelo creado?