

## **Cambio en la gestión de los proyectos digitales: la perspectiva alemana**

**Klaus Kempf**  
**Bayerische Staatsbibliothek**  
**München**

7 de octubre de 2010



---

**Valencia**

## **INDICE**

- Introducción: ¿aprender del fútbol?
- Innovación en las Bibliotecas
- Gestión de los proyectos digitales en las bibliotecas alemanas
- Reorganización y gestión de proyectos en la BSB

## I. Introducción: Requisitos de gestión y organización de los objetos y proyectos digitales

Meyer, S. (2005): „Gestionar recursos electrónicos con éxito exige un esfuerzo coordinado de departamentos muy diferentes.“

Jewell, T. (2004): „... el flujo de trabajo asociado a la gestión de recursos electrónicos tiende a ser muy complejo.“

Calhoun, K. (2000): „puede ocurrir (y a menudo ocurre) que un reiterado y altamente cooperativo proceso de bucle (looping process) puede afectar a muchos individuos de muchos grupos funcionales.“

## Aprender del fútbol ...



## Ayer: „Sistema en WM“



## Hoy: „Sistema 4- 4-2“



## ¿Qué es diferente, qué es nuevo?

- Cada jugador debe ser versátil y, en principio, valer para todo.
- La disposición del equipo debe ser mucho más flexible y orientada a la situación de cada momento, de modo que le permita pasar de cubrir al hombre a hacerlo por zonas.
- El que desee a la larga resultar vencedor debe ser más rápido, presionar más, ser más ofensivo y desarrollar un juego más arriesgado.
- El jugador extraordinario, la estrella, continúa siendo buscado, pero sólo cuando es también capaz de trabajar en equipo, pues el equipo y su rendimiento pasan al primer plano.

*El mejor ejemplo para este nuevo estilo...*



7. Oktober 2010

Valencia

7

**BSB** Bayerische  
Staatsbibliothek

## **II. Innovación en las bibliotecas. ¿Qué se entiende aquí por innovación?**

= son innovadores todos los productos y/o procesos que se introducen o se aplican por vez primera en la Biblioteca.

Importante: La Biblioteca no tiene por qué ser la inventora, sino que basta con que sea la primera que usa o aplica las innovaciones.

7. Oktober 2010

Valencia

8

## Elementos de la gestión de la innovación

- La gestión de la innovación como misión total
- Invención, desarrollo y aplicación de nuevos productos
- Transformación e implementación organizativa de las innovaciones

## ¿Hasta qué punto son innovadoras las bibliotecas?

Resultados de una encuesta de la Facultad de Ciencias de la Información de Colonia en otoño de 2009 sobre gestión y política de la innovación en las Bibliotecas y otros centros de información:

- La innovación goza de una alta valoración pero
- Por lo general, las Bibliotecas no tiene una política planificada de Innovación
- Los impulsos de innovación provienen, por lo general, de los gestores, más que de los usuarios o de los empleados
- En las organizaciones no existen atribuciones o competencias fijadas para la innovación

## Obstáculos para la innovación

- Por lo general, en las bibliotecas no hay una cultura/tolerancia que favorezca la innovación
- No existe una gestión sistemática de la innovación
- Insuficiente infraestructura, sobre todo en el ámbito de las TIC, con la correspondiente falta de integración en las demás estructuras de la organización
- Las estructuras organizativas existentes son demasiado jerárquicas e impiden con ello una cultura de la innovación

## Estructuras organizativas no favorables a la innovación como fenómeno internacional

Resultados de un estudio de 2008 entre 165 bibliotecas universitarias norteamericanas y futuros directores de bibliotecas sobre la cultura organizativa y el clima de innovación en las bibliotecas. **Principales puntos críticos:**

- Las estructuras organizativas existentes son demasiado jerárquicas
- Inflexibles
- Contrarias al riesgo
- Demasiado poco orientadas a factores externos, principalmente a
  - los cambios en el mundo bibliotecario (tecnología; comportamiento
  - de los usuarios, etc.)

### III. Las bibliotecas alemanas en el camino hacia la „biblioteca digital“ – Situación de los principales proyectos/innovaciones

Un inventario de las bibliotecas científicas del área lingüística alemana muestra como principales elementos en la creación de la llamada biblioteca digital los siguientes:

- Digitalización de materiales analógicos
- Adquisición de licencias de recursos electrónicos (compra con sorciada)
- Creación de servidores documentales / repositorios institucionales / plataformas de publicación en acceso abierto
- „teaching library“ – Ofertas de formación activa para la mejora de las competencias en información (information literacy)

### Elementos de una „teaching library“

- Oferta de una adecuada infraestructura para el aprendizaje („La biblioteca como lugar de aprendizaje“)
- **Formación activa** en forma de clases, presentaciones, visitas guiadas etc. según especialidades y áreas científicas y/o diversos niveles de estudio (cursos especiales para principiantes y estudiantes de fin de carrera)
  - 70 % de carácter libre, planificados y realizados por la biblioteca
  - 30 % formando parte del plan de estudios
- Cada vez más: **unidades de autoaprendizaje (e-learning)**

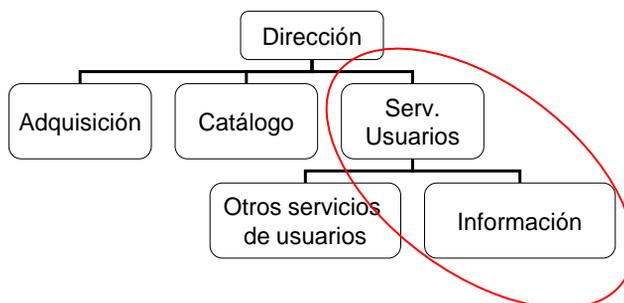
## teaching library – volumen de la formación activa

- En 2008, en 236 bibliotecas científicas, sobre todo universitarias, se impartieron 44.654 horas de sesiones para 393.781 personas
- Amplio margen de fluctuación: las grandes bibliotecas universitarias alcanzan los valores más altos (2.300 horas de sesiones al año para 12.000 estudiantes)
- Considerable dedicación de personal (por término medio, el equivalente a 1-2 jornadas laborales completas del personal más cualificado)
- Sinergias mediante la cooperación local y regional, por ejemplo, en el desarrollo de tutoriales conjuntos

## Teaching Library – Modelos de organización

- Modelo de asignación de tareas (Sección de atención a usuarios / Servicio de información)
- Modelo cooperativo (cooperación entre la Sección central de atención a usuarios / Equipo de información + bibliotecarios temáticos)
- Modelo funcional (Departamento de competencias en información directamente dependiente de la Dirección) *Wie heisst „Stabsstelle“ auf Spanisch und wie „Linienstelle“?*
- Modelo descentralizado („Servicio de competencias en información“ ofertado de modo descentralizado por cada una de las Bibliotecas de los respectivos Institutos o Facultades)

Modelo de asignación de tareas (Sección de atención a usuarios / Servicio de información)

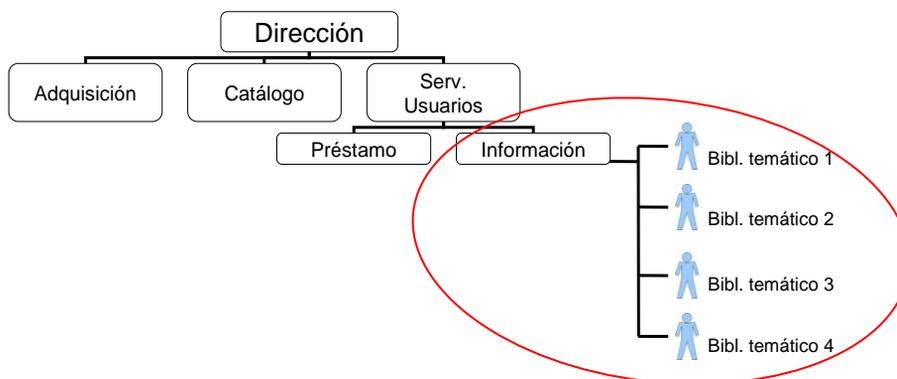


7. Oktober 2010

Valencia

17

Modelo cooperativo (cooperación entre la Sección central de atención a usuarios / Equipo de información + bibliotecarios temáticos)



7. Oktober 2010

Valencia

18

Modelo consultivo (Departamento de competencias en información directamente dependiente de la Dirección de carácter exclusivamente consultivo)

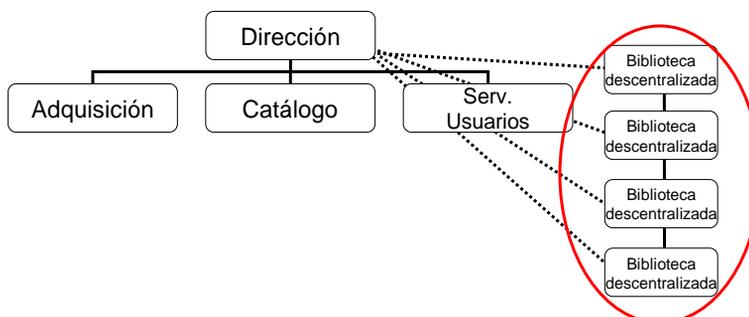


7. Oktober 2010

Valencia

19

Modelo descentralizado („Servicio de competencias en información“ ofertado de modo descentralizado por cada una de las Bibliotecas de los respectivos Institutos o Facultades)

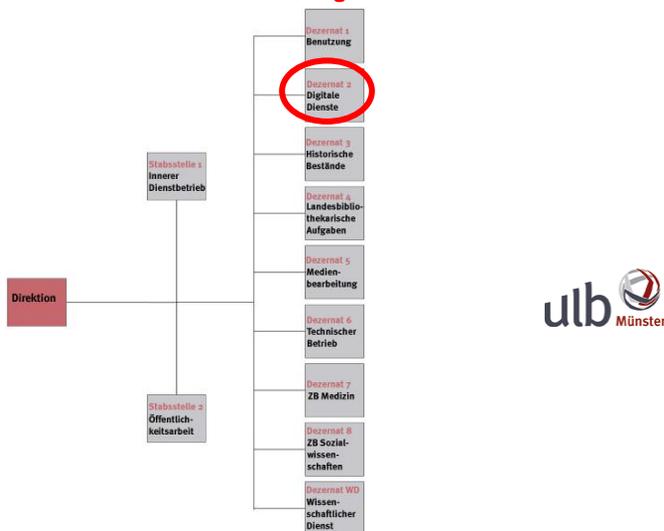


7. Oktober 2010

Valencia

20

### Ejemplos de integración organizativa de servicios digitales y de digitalización

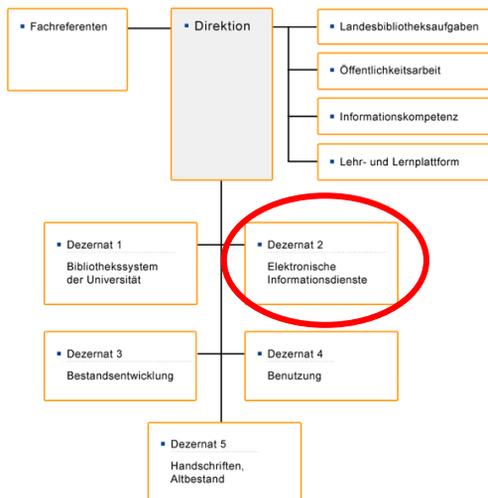


7. Oktober 2010

Valencia

21

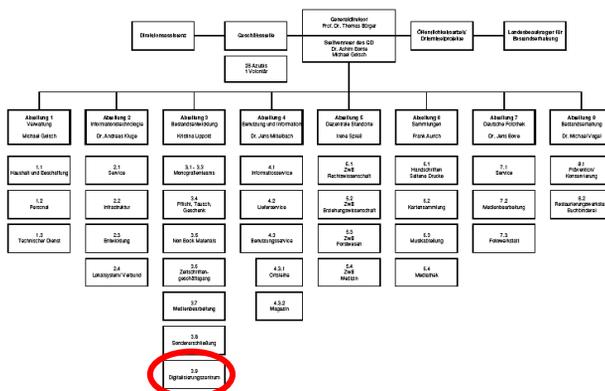
### El caso de la sección...



7. Oktober 2010

Valencia

22



7. Oktober 2010

Valencia

23

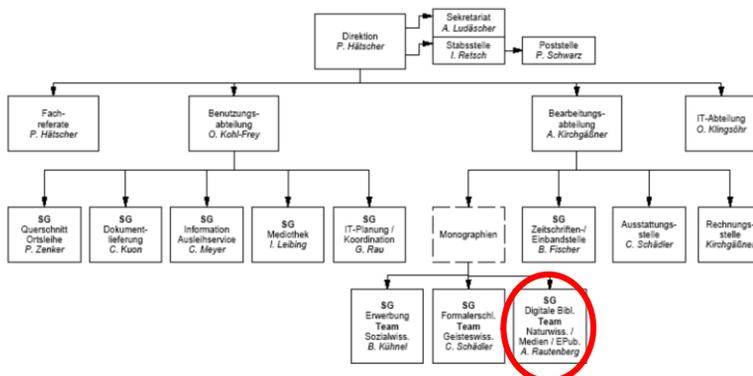
Direction Direktor Stellvertretende Direction Koordinator		16 Fachbereiche zur Betreuung 67 Wissenschaftsdisziplinen und zur Wahrnehmung von Managementaufgaben in Abteilungen, dezentralen Bibliotheken und auf Bibliotheksebene			Bibliothek Ausbildung Bau und Sicherheit Geschäftsgangverfahren Ökonomisches SSOs/Projektmanagement WWW-Redaktion
Infrastrukturabteilungen	EDV/Vernetzung (IT)	Medienbearbeitung I: Neuzugang Monographien	Berufung I (Hauptbibliothek)	Koordinationsbereich Historische Sammlungen	Abteilung Dezentrale Bibliotheken
Allgemeine Verwaltung Personalwesen Beschaffungswesen Hausverwaltung Rechnungswesen Fundstelle	Informations- und DV-Anwendungen EDV-Chefstelle	Ewerbung und Formalerzgehung von Monographien Disposition- und Tauschstelle (Abgabe und Verwaltung)	Originalien Familien, Dokumentenreferate Kopierstelle Hilfen, Familienrat	Handschriften und Alte Drucke Handschriften- und Handschriftenreferate Buchhandel/ Restaurierung	UB als Managementzentrale für die dezentralen Bibliotheken Organisation der bibliothekswirtschaftlichen Arbeit im gesamten universitären Bibliothekssystem
		Medienbearbeitung II Formalerzgehung von elektronischen Medien   Ressourcen, Katalogisierung, Repositorien, Repositorienorganisation, OER-Produktion Sicherstellung	Berufung II (Hauptbibliothek) Informationsdienste Multimediazentrum Lesesäle	Digitalisierung Digitalisierungszentrum	Dezentrale Bibliotheken im Bibliothekssystem der Universität Heidelberg
		Medienbearbeitung III Ewerbung und Formalerzgehung von Zeitschriften und Online-Ressourcen	Berufung III (Zweigbibliothek) Aufgaben von Berufung I und II im Rahmen der Fed-Dr. Natursammlungen und Medien		
		Medienbearbeitung IV und Bestandserhaltung Schlussstelle Monographien und Zeitschriften, Technische Medienbearbeitung Bestandserhaltung	Referat für Schulung / Fortbildung / Informationskompetenz		

7. Oktober 2010

Valencia

24

# Bibliothek der Universität Konstanz Organigramm Stand: April 2010



7. Oktober 2010

Valencia

25

## Biblioteca de la ETH Zurich – Organigrama antes de la reorganización

### ORGANIGRAMM (Stand: 1. Juni 2009)

**Direktion**  
Dr. W. Neubauer

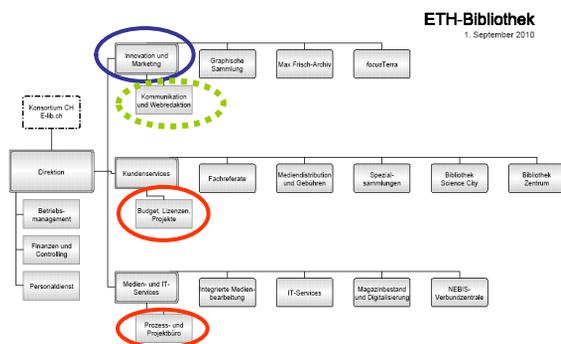
**Controlling**  
B. Kraus

**Personaldienst**  
A. Trinklner

**Konsortium Schweiz / E-lib.ch**  
P. Boutsidou, Dr. M. Töwe

<b>Innovation und Marketing</b> Dr. P. Muesenmaler	<b>Prozesse und IT</b> A. Kirstein	<b>Logistik</b> A. Reichmuth	<b>Bestandesentwicklung</b> Dr. L. Nannenmacher	<b>Spezialsammlungen</b> M. Gasser	<b>Digitale Bibliothek</b> A. Piguot	<b>Information und Spezialbibliotheken</b> E. Ramminger
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b> Max Frisch-Archiv Dr. M. Unser	<b>Prozess- und Projektbüro</b>	<b>Dokumentenlieferung / Gebühren</b> A. Lipetz-Kalus	<b>Fachreferate</b> Dr. U. Fischer	<b>Alte Drucke</b> Dr. F. Geisser	<b>Webredaktion</b>	<b>Informationsdienste</b> G. Padova
<b>Graphische Sammlung</b> P. Tanner	<b>Integration und Entwicklung</b> G. Giuliani	<b>Ausleihe / Kundenservice</b> H. Sutter	<b>Medienbearbeitung 1</b> NEBIS-Normdatei M. Mancktelow	<b>Archive und Nachlässe</b> M. Gasser	<b>Digicenter</b>	<b>Baubibliothek</b> M. Joachim
	<b>Bibliotheks-IT-Services</b> M. Völlmin	<b>Magazine / Kopierdienste</b> J. Flückiger	<b>Medienbearbeitung 2</b> I. Becerro	<b>Bilder und Karten</b> N. Graf	<b>E-Publishing</b>	<b>Bibliothek Erdwissenschaften</b> H. Boedeker-Pechel
	<b>Infrastruktur-Management</b> P. Alesch	<b>ETH-Bibliothek HD8</b> E. Veraldi	<b>Geschenk und Tausch</b> M. Mächler		<b>Projekte DigBib</b>	<b>Grüne Bibliothek</b> U. Müller
	<b>NEBIS-Verbundzentrale</b> Dr. Ch. Gross		<b>Zeitschriften</b> J. Bissegger			

## Biblioteca de la Escuela Politécnica de Zürich – Organigrama tras la reorganización



7. Oktober 2010

Valencia

27

## Resultado provisional

- La mayoría de las bibliotecas universitarias alemanas se ocupan de proyectos digitales, especialmente relacionados con el fenómeno de la teaching library y – cuando poseen fondo antiguo – también con la digitalización de materiales impresos
- Hasta ahora no hay procedimientos unificados, en lo que respecta a la organización de los proyectos, es decir, cambios estructurales. En todo caso, se pueden mencionar algunas tendencias
- Sólo la Biblioteca de la Escuela Politécnica de Zürich (ETH) se ha decidido en 2009/10 acometer una reorganización radical de sus estructuras y ha introducido una propia sección de „Innovación y Marketing“.

7. Oktober 2010

Valencia

28

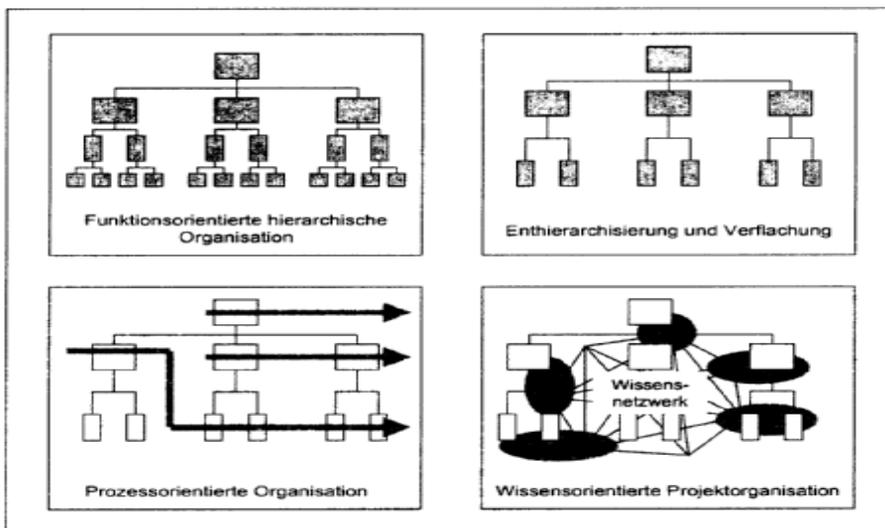
## IV. Gestión de la innovación, proyectos y reorganización en la Biblioteca Estatal de Baviera (Bayerische Staatsbibliothek)

7. Oktober 2010

Valencia

29

### Desarrollo de las estructuras organizativas en general



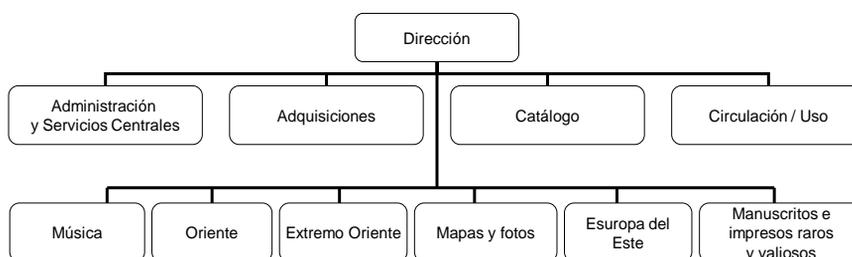
# 1. Integración - Racionalización – Desjerarquización

7. Oktober 2010

Valencia

31

## Estructura organizativa tradicional de la BSB

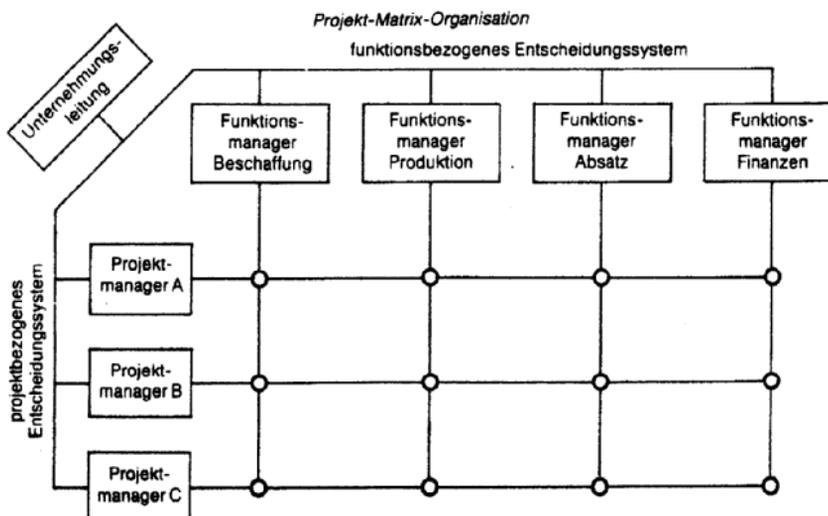


7. Oktober 2010

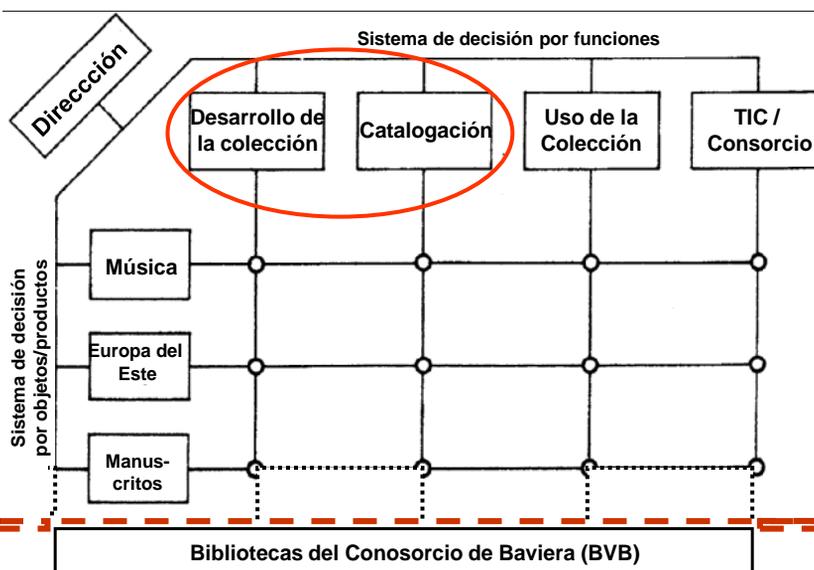
Valencia

32

## La organización matricial en general



## Organización matricial de la BSB



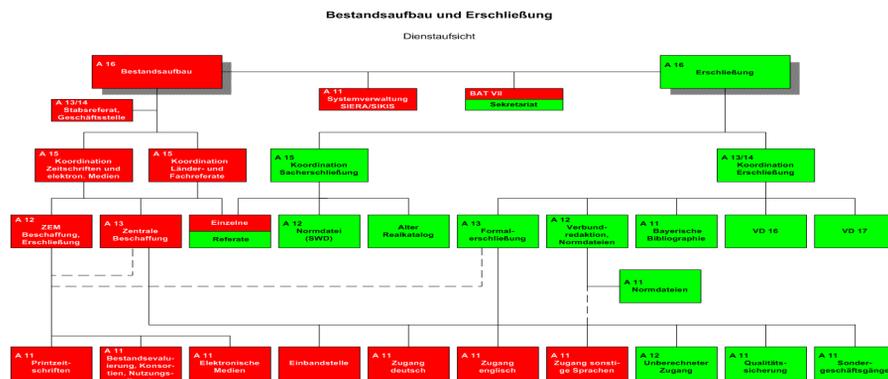
## Objetivos/Aspectos de la organización matricial en la BSB

- Flexibilización de las estructuras y modo de trabajo fuertemente orientado a los proyectos, en la que se refuerza especialmente la autonomía de decisión de cada empleado.
- Descentralización de las decisiones – La Dirección evoluciona más o menos hacia un papel de moderador, las secciones orientadas a los objetos y productos y las colecciones especiales se emancipan y actúan cada vez con más autonomía en el sentido de „Profit centers“ - pero, al mismo tiempo, se subraya el carácter de almacén que tienen las grandes áreas funcionales, que apoyan a las colecciones especiales en sus respectivos ámbitos de competencia, pero también las controlan
- Atención a las específicas necesidades organizativas de los materiales digitales. Las necesidades organizativas específicas de los materiales digitales (adquisición y contratación, catalogación y puesta a disposición de los usuarios) no siguen, por lo general, un proceso de decisión y gestión secuencial, sino compacto, en cuanto que se superponen y reclaman una estrecha conexión de las unidades de la organización y de los empleados directamente implicados en cada servicio o producto (=situación similar a la de los proyectos).

## Objetivos específicos para la integración de adquisiciones y catalogación

- **Racionalización** (en el ámbito de los materiales impresos) por medio de la integración de las diferentes estructuras de producción, automatización de los procesos de producción y parcial o total outsourcing („libro preparado para la estantería“)
- **Estandarización** mediante el empleo de metadatos bibliográficos normalizados y la implementación de un control de calidad exigente y novedoso
- **Especialización** en ámbitos seleccionados de las „ofertas digitales“
- **Descentralización parcial** de las TIC (traslado del mantenimiento y soporte de las aplicaciones específicas a los departamentos de Desarrollo de la colección-Catalogación, mediante la creación de una unidad de „administración del sistema“ *dependiente de la dirección de la sección*)

## La nueva sección principal „Desarrollo de la colección y Catalogación“



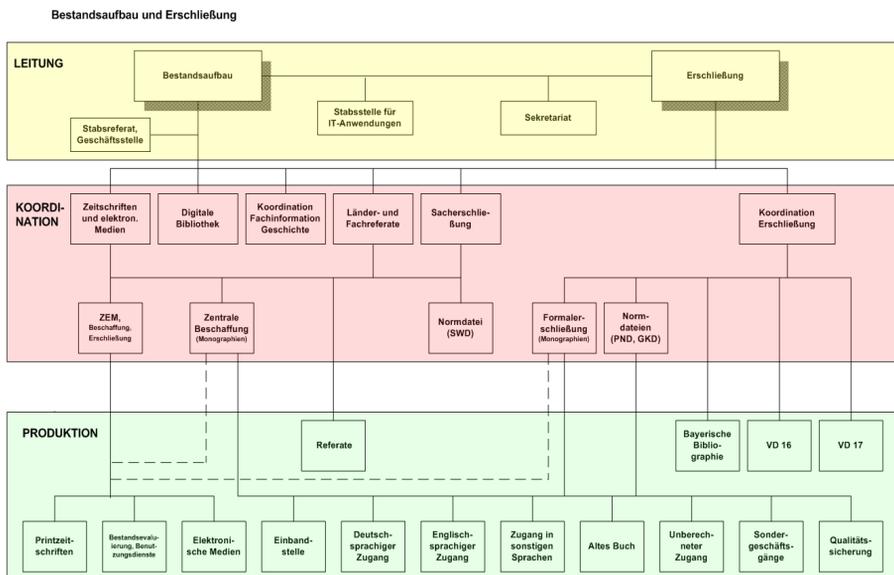
VOR

7. Oktober 2010

Valencia

37

## Desjerarquización



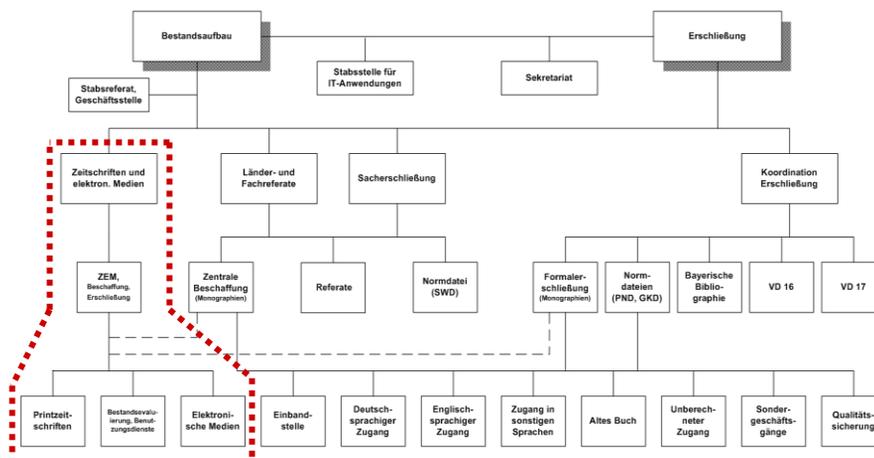
## 2. Orientación a los procesos – Reingeniería - „Gestión de interfaz (interface management)“

7. Oktober 2010

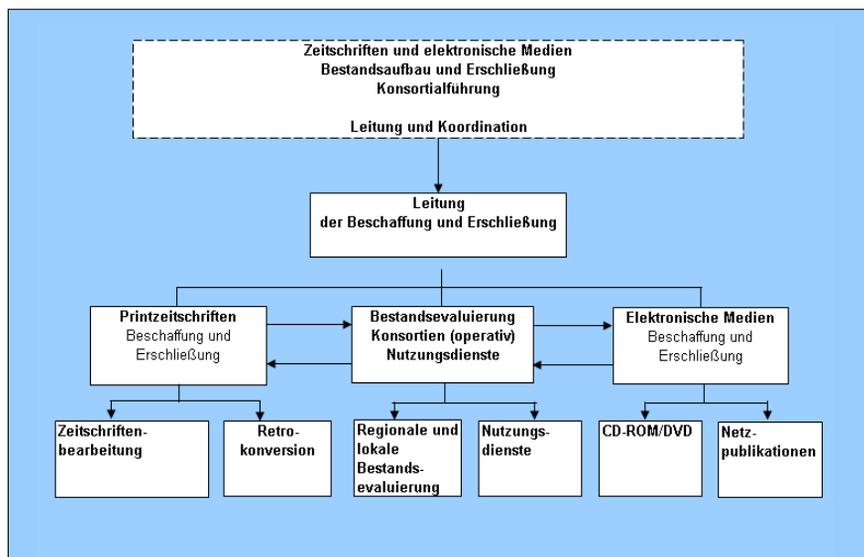
Valencia

39

### ZEM – Centro de revistas y recursos electrónicos

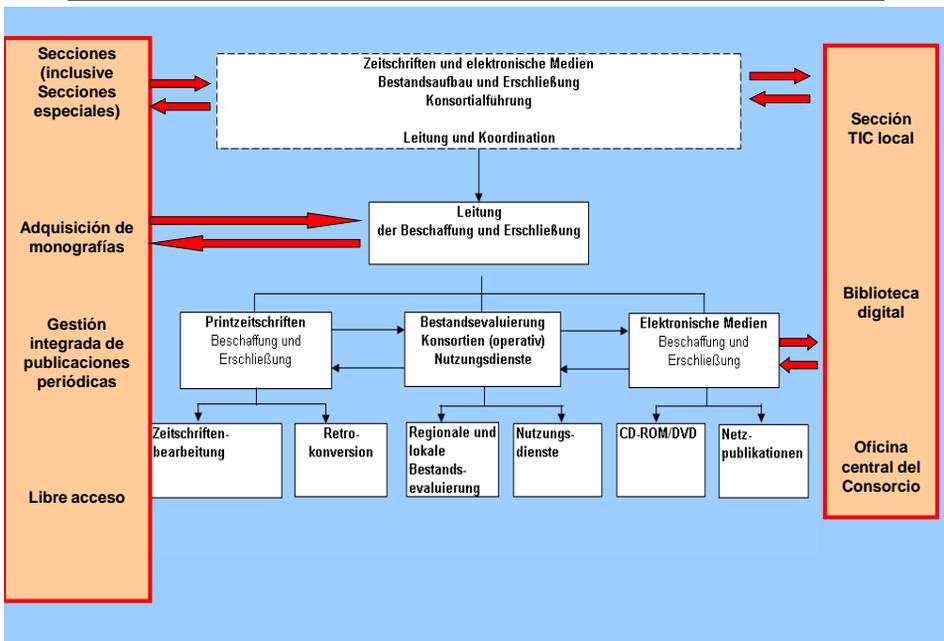
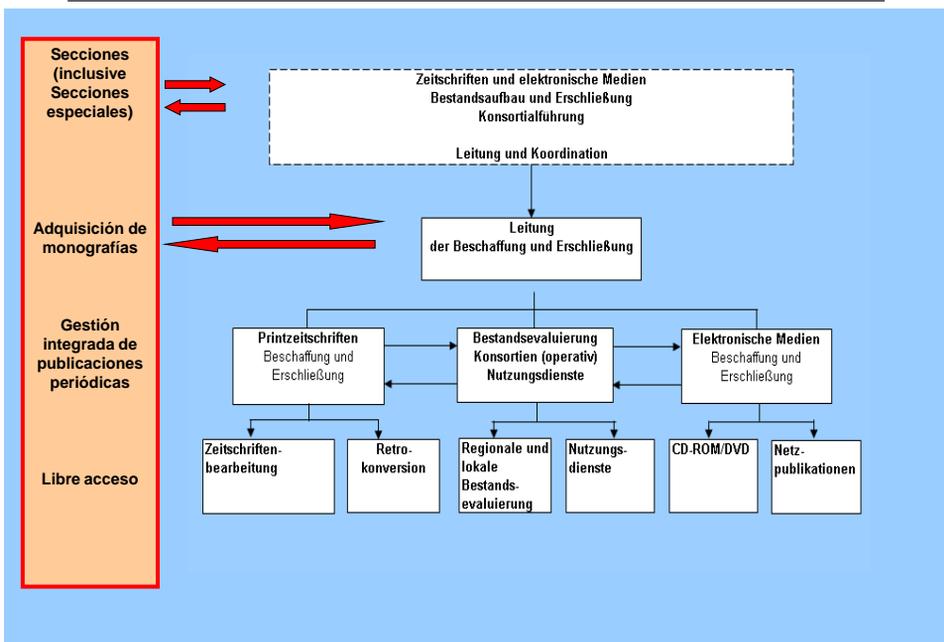


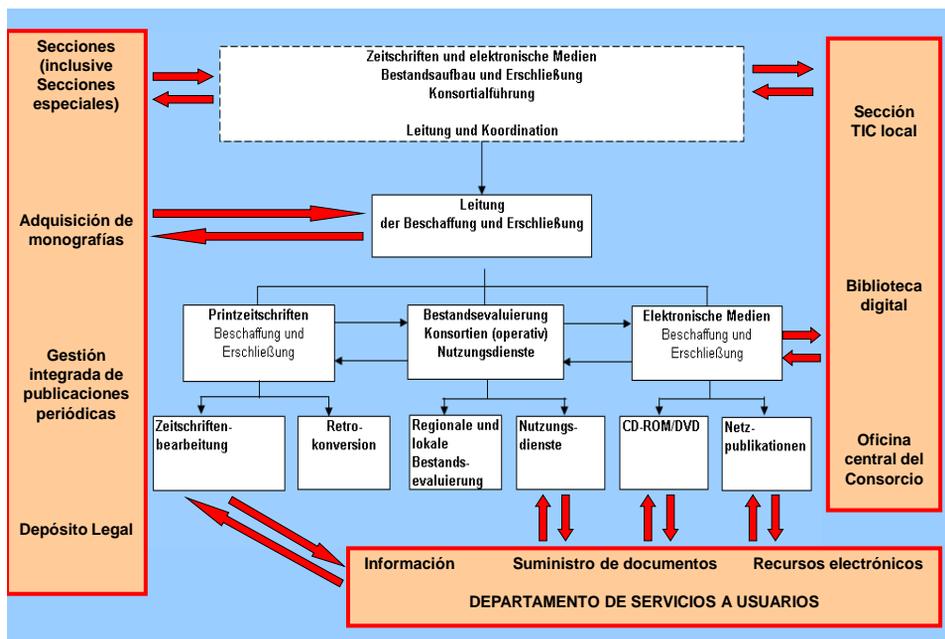
## ZEM – Plataforma de organización de revistas y recursos electrónicos



## ZEM – Plataforma de organización de revistas y recursos electrónicos con licencia

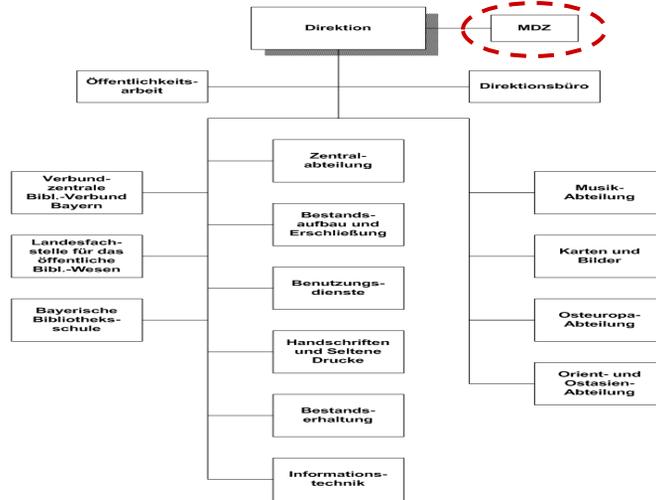
- **Flujo de trabajo integrado y en parte automatizado** de revistas impresas y online
- **Tratamiento de los recursos electrónicos (locales y regionales) en un único lugar**
- **nuevas „interfaces“** o interacciones con otras áreas del propio Departamento / con otros Departamentos / con otras Bibliotecas y con colaboradores externos





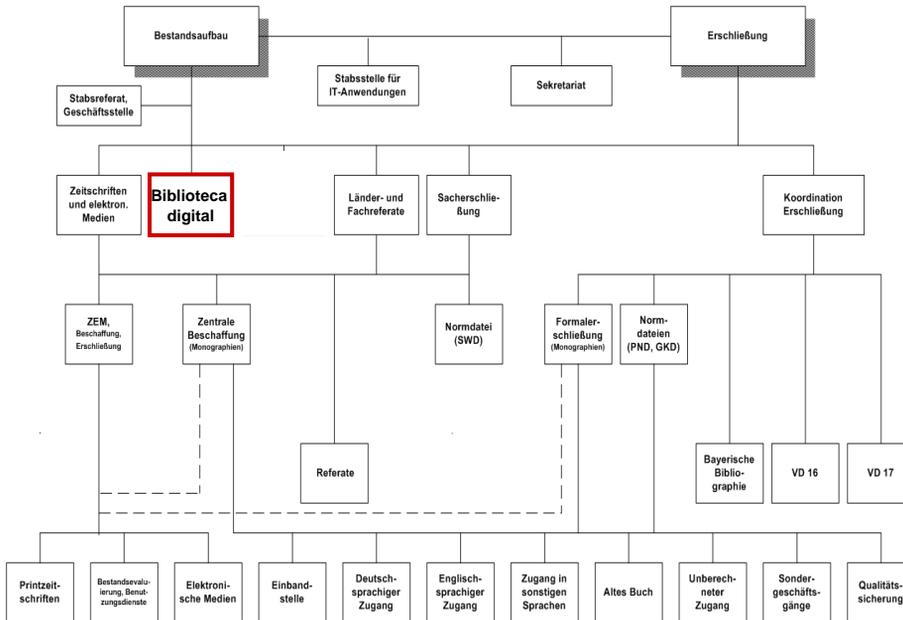
### 3. Orientación a proyectos - Difusión de la innovación - Red de conocimiento

Del modelo „Task-Force“ ...

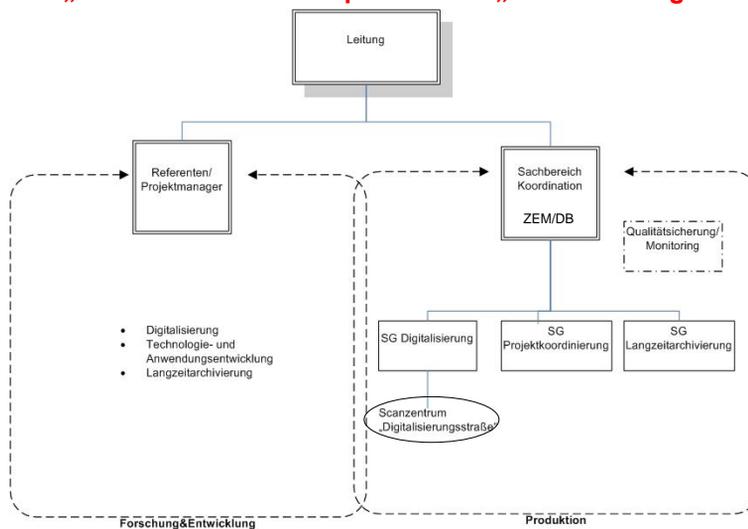


26.08.2003

... a la gestión matricial de proyectos



## „Matriz interna“ del departamento „Biblioteca Digital“



7. Oktober 2010

Valencia

49

## Contratar licencias – Digitalizar –

...

7. Oktober 2010

Valencia

50

## ... y publicar. „Plataformas de publicación“ como nuevo cometido para las Bibliotecas

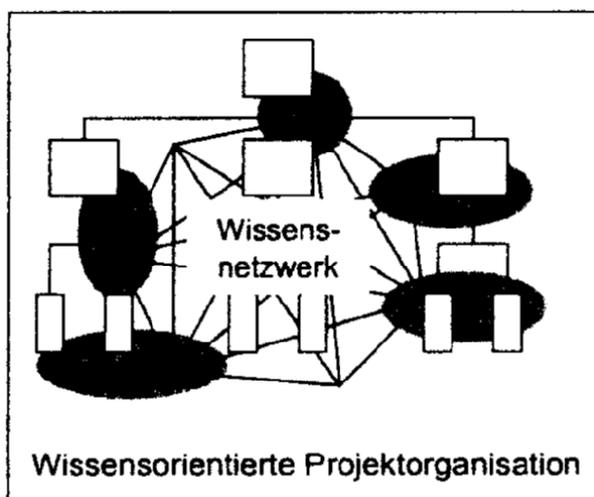
- Nuevo rol para las Bibliotecas: proveedor de infraestructura de servicios de para el proceso de publicación digital
- Tipos de publicación especialmente adecuados: bancos de datos especializados, materiales de enseñanza y aprendizaje, obras de referencia, revistas
- “Centro para la publicación electrónica – ZEP”: Agrupación de actividades para la producción de publicaciones genuinamente digitales
  - Historicum.net: Amplio abanico de oferta de información en Historia
  - Revistas electrónicas: Sehepunkte, Lesepunkte, recensio.net
  - Plataforma de publicación “Perspectiva” para la Fundación de los Institutos alemanes de ciencias humanas en el extranjero
  - Más proyectos de ciencias humanas (HyperImage y otros)
  - Además: desde 1.1.2009 “Plataforma de primulgación” para las versiones online del Boletín administrativo y legislativo de Baviera

7. Oktober 2010

Valencia

51

## Objetivo „Red de conocimiento“

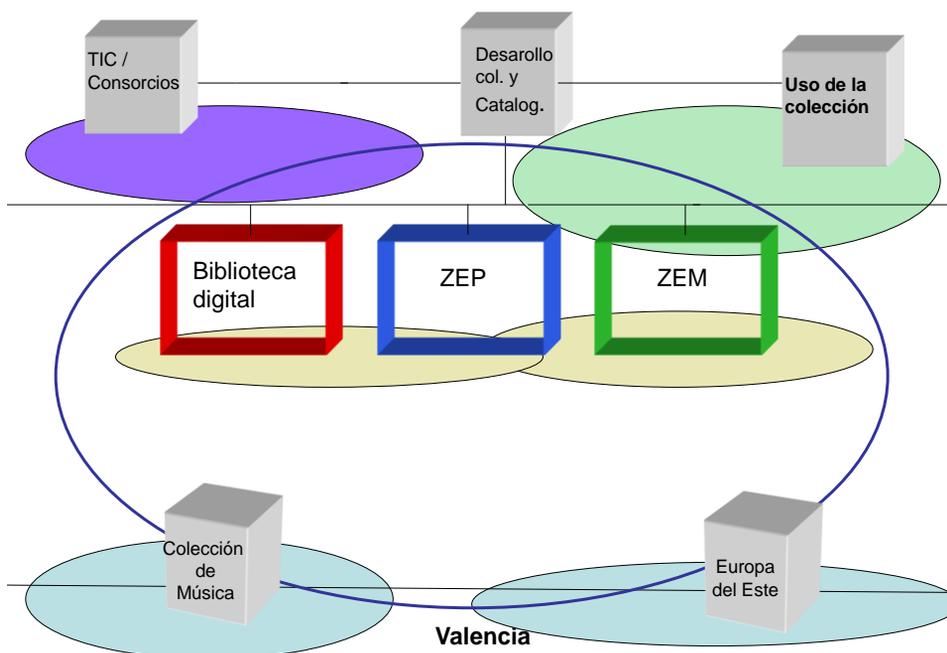


7. Oktober 2010

Valencia

52

### Principios básicos de una „red de conocimiento“ en la BSB



## V. Conclusión

- La gestión de la innovación y del cambio en la organización constituyen un cometido estratégico de la dirección de la Biblioteca, a la vista de los rápidos cambios que tienen lugar en el ámbito de las tecnologías de la información y de las convulsiones del mercado
- Es necesario un concepto de innovación y reorganización bien pensado, que se extienda a toda la Biblioteca, que tenga un carácter modular en los elementos que lo componen y que pueda ser tratado de modo flexible.
- La reestructuración de la organización de la Biblioteca debe tener en cuenta los recientes desarrollos en los procesos de reorganización empresarial (desjerarquización, transparencia de estructuras y procesos, flexibilidad, orientación a proyectos) y tratar de aplicarlos, atendiendo tanto a las características propias del ámbito bibliotecario (servicio público, disminución de recursos) como a los problemas concretos (locales) de cada biblioteca.

## V. Conclusión - continúa -

- El factor humano es decisivo para el éxito de la reorganización. Hay que procurar implicar a la mayor parte posible de los empleados en el proceso de "modernización de la Biblioteca". Esto exige por parte de la dirección de la Biblioteca –en sus diferentes niveles- comenzar cuanto antes con
- el desarrollo de conceptos de (re)organización y, sobre todo con el establecimiento de prioridades,
- la familiarización de los empleados con los modos de proceder orientados a la solución de los problemas y
- lo que a los bibliotecarios les resulta todavía difícil- la radical introducción de nuevos modos de afrontar los problemas.
- En cualquier caso, es necesario tener paciencia y comprender que los procesos de reorganización no son algo pasajero, sino tareas a largo plazo.

7. Oktober 2010

Valencia

55


**BSB** Bayerische  
Staatsbibliothek

**¡Muchas gracias!**
**Klaus.Kempf@bsb-muenchen.de**
**<http://www.bayerische-landesbibliothek-online.de>**