



Informe Técnico Final del Proyecto de Investigación Ganador del I Concurso de  
Investigación para Alumnos del Vicerrectorado de Investigación de la  
Universidad del Pacífico:

**Definiendo la propuesta de valor de las bibliotecas municipales  
para los jóvenes de Lima Metropolitana**

Autor: Cesar Enrique Alvildo Daza

Lima, 2021

## Tabla de contenidos:

<b>1. Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Metodología .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Resultados de las encuestas: .....</b>	<b>5</b>
<b>A. Datos Generales:.....</b>	<b>5</b>
<b>B. Perfil:.....</b>	<b>7</b>
<b>C. Opiniones.....</b>	<b>10</b>
<b>D. Demandas:.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Propuesta de valor de las bibliotecas municipales para los jóvenes .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Conclusiones: .....</b>	<b>20</b>
<b>6. Referencias .....</b>	<b>21</b>
<b>7. Anexos.....</b>	<b>22</b>
<b>Anexo 1: Descripción de las bibliotecas municipales por distrito .....</b>	<b>22</b>
<b>Anexo 2: Encuesta .....</b>	<b>27</b>
<b>Anexo 3: Modelo Entrevista.....</b>	<b>30</b>

## 1. Introducción

**Todas las autoridades municipales tienen la responsabilidad de organizar y sostener al menos una biblioteca en su localidad**, en concordancia con la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 y conforme a las normas técnicas establecidas por la Biblioteca Nacional del Perú como ente rector del Sistema Nacional de Bibliotecas (Biblioteca Nacional del Perú [BNP], 2014). No obstante, la ley carece de precisión en cuanto a los recursos económicos o procesos que las bibliotecas municipales deben poseer. Algunos municipios no llegan a concretar la implementación de esta ley, al no tener una biblioteca municipal o llegan a destinar espacios no aptos a su biblioteca, sin ninguna sanción para las autoridades por no acatar.

La ciudad de Lima Metropolitana es la ciudad más poblada y con mayor densidad del Perú con una población de casi diez millones de habitantes y representa uno de los actores económicos más importantes del país (El Peruano, 2021). Es gobernada a nivel regional por la Municipalidad Metropolitana de Lima y cuenta con una autoridad local, elegida mediante elecciones, por cada uno de sus 43 distritos. A pesar de ser la capital del país, según el Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU) del año 2019, **el 77% de los distritos de la ciudad (33 distritos) afirmaron tener una biblioteca municipal en operaciones** (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020). **Sumando los datos de todas las bibliotecas municipales, se cuenta con 494,517 recursos bibliográficos, 229 computadoras con internet y 155 trabajadores, de los cuales solo 35 son bibliotecólogos, para satisfacer a los más de nueve millones de habitantes de la ciudad** (INEI, 2020).

En cuanto a los servicios que poseen las bibliotecas municipales, 27 ofrecen talleres culturales e infantiles, 18 cuentan con acceso a internet, 3 con biblioteca virtual y 17 ofrecen préstamo de libros a sus usuarios (INEI, 2020). Por último, se registró la atención de 317,277 usuarios atendidos en todas las bibliotecas municipales (INEI, 2020).

Los datos que figuran en el RENAMU son una fuente relevante para las investigaciones científicas sobre las bibliotecas municipales y/o otros temas de interés público, sin embargo, se resalta que esta información es declarada anualmente por las autoridades municipales al INEI, que indica lo siguiente sobre el recojo de información: **“El método recolección de la información es por autodiligenciamiento, es decir, el alcalde o funcionario municipal es designado responsable del diligenciamiento del formulario y la veracidad de los datos.”** (INEI, 2018).

Sobre los esfuerzos del Gobierno para mejorar las bibliotecas municipales, anualmente el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF) promueve el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) que plantea diversas metas a los municipios, que son formuladas por las instituciones del Gobierno Central y que desea mejorar determinados rendimientos distritales, recibiendo una compensación económica en el presupuesto anual del año siguiente, si es que el municipio cumple la meta (MEF, 2015). En el marco del PI, durante el 2015, se desarrolló la **meta 27 llamada “Plan Municipal del Libro y la Lectura”** para los distritos de Lima Metropolitana y que debía ser cumplida antes del 31 de diciembre del 2015 (Ministerio de Cultura, 2015). **Según los registros, el 70% de los distritos (30 municipios) de Lima cumplieron dicha meta**, en muchos casos gracias a sus bibliotecas municipales, lo que significó una oportunidad para promover la lectura y el libro y en la recepción de una transferencia económica en el presupuesto municipal. Sin embargo, el PI no especifica el uso que se le debe dar a dicha compensación económica y tampoco obliga a las municipalidades a seguir cumpliendo la meta en el largo plazo. Debido a ello, en algunos casos, **las autoridades municipales han podido destinar estos fondos monetarios a solventar gastos de otro tipo. Los distritos que sí invirtieron en sus bibliotecas municipales no siempre han podido sostener el monto de dicha inversión a lo largo de los años, pudo provocar que los servicios de sus bibliotecas no mejoren.**

El país se encuentra a pocos meses de cumplir 200 años desde su independencia. Durante su historia, no siempre la biblioteca pública ha tomado un rol protagónico. Este trabajo desea contribuir a las

autoridades y académicos a comprender mejor la situación de las bibliotecas desde el rol de la oferta y demanda.

## 2. Metodología

**El propósito de la investigación es realizar un análisis de la demanda de una muestra de bibliotecas municipales de Lima Metropolitana y contrastar este resultado con la información disponible sobre la oferta de servicios bibliotecarios por parte de las municipalidades.** Así se ha obtenido un diagnóstico que, a diferencia de otros estudios sobre las bibliotecas municipales, considera a los usuarios y puede servir como fuente para próximas investigaciones y para las decisiones políticas de autoridades.

En primer lugar, se escogieron **seis bibliotecas** en función al conocimiento sobre la infraestructura municipal de cada distrito, facilidad para visitarlas y la información recopilada en páginas webs y redes sociales de ellas. Se realizó una primera visita exploratoria para conocer el estado de las instalaciones, descartándose una biblioteca. Después, formalmente, se pidió una autorización a los responsables municipales para realizar encuestas a los usuarios en las bibliotecas municipales. Se recibió una respuesta negativa. Las bibliotecas que fueron parte del estudio son las siguientes:

**Tabla I: Lista de bibliotecas municipales**

Nr o	Nombre de la Biblioteca	Distrito
1	Biblioteca Municipal Ricardo Palma	Miraflores
2	Biblioteca Municipal de San Isidro	San Isidro
3	Biblioteca Municipal Javier Prado	Lince
4	Biblioteca Municipal María Rostworowski	Los Olivos
5	Biblioteca Municipal de Jesús María	Jesús María
6	Biblioteca Municipal Juan Mejía Baca	San Miguel

Cabe mencionar que las bibliotecas municipales se encuentran en un centro cultural, con excepción del caso de Lince, que se ubica en el tercer piso de un policlínico municipal. Asimismo, durante la investigación, la biblioteca municipal de Los Olivos fue temporalmente cerrada para ofrecer únicamente talleres infantiles a los residentes del distrito. Paralelamente, en su Academia Preuniversitaria, se abre por las tardes, después de los cursos preuniversitarios, un salón de clases que tomaba el rol de biblioteca municipal. Aunque el espacio destinado era tan solo un salón de clases, se le está considerando como biblioteca para los fines de la presente investigación. Se brinda una descripción más detallada acerca de cada biblioteca municipal en el anexo 1.

**Durante el primer trimestre del 2020, se realizaron 514 encuestas a los usuarios que asistieron a las bibliotecas municipales.** Las visitas se realizaron durante las tardes por ser el horario más concurrido, según los trabajadores. Se visitaron todas las bibliotecas, entre cuatro a cinco veces durante los meses del estudio. Las encuestas fueron analizadas utilizando la estadística inferencial con el fin de identificar el perfil de los usuarios, conocer sus intereses y opiniones relacionados con la biblioteca municipal. Se podrá visualizar el modelo de la encuesta realizada en el anexo 2.

**Por último, se realizó una ronda de entrevistas virtuales durante los meses de mayo y junio del 2020 a autoridades regionales y nacionales vinculadas a bibliotecas públicas y a una experta en el tema.** Se podrá visualizar el modelo de la entrevista en el anexo 3. Durante las entrevistas, se

indagó la opinión de las autoridades con respecto a las bibliotecas municipales y a los datos recopilados tras el análisis de las encuestas realizadas en la primera etapa de la investigación. El fin fue contrastar sus conocimientos con los resultados obtenidos del análisis de las encuestas y con lo presenciado durante las visitas a las bibliotecas municipales. Los entrevistados son:

**Tabla II: Lista de Entrevistados**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Institución</b>
Alejandro Neyra	Ministro de Cultura	Ministerio de Cultura
Ezio Neyra	Director de la Biblioteca Nacional del Perú	Biblioteca Nacional del Perú
Juan Pablo de la Torre	Gerente de Educación y Deporte de la MML	Municipalidad Metropolitana de Lima
Alex Vargas	Director del programa Lima Lee	Municipalidad Metropolitana de Lima
David Montoya	Director de la Dirección de Desarrollo de Políticas	Biblioteca Nacional del Perú
Roxana Huamán	Bibliotecóloga	Cuenta con experiencia trabajando en bibliotecas públicas y privadas

### 3. Resultados de las encuestas:

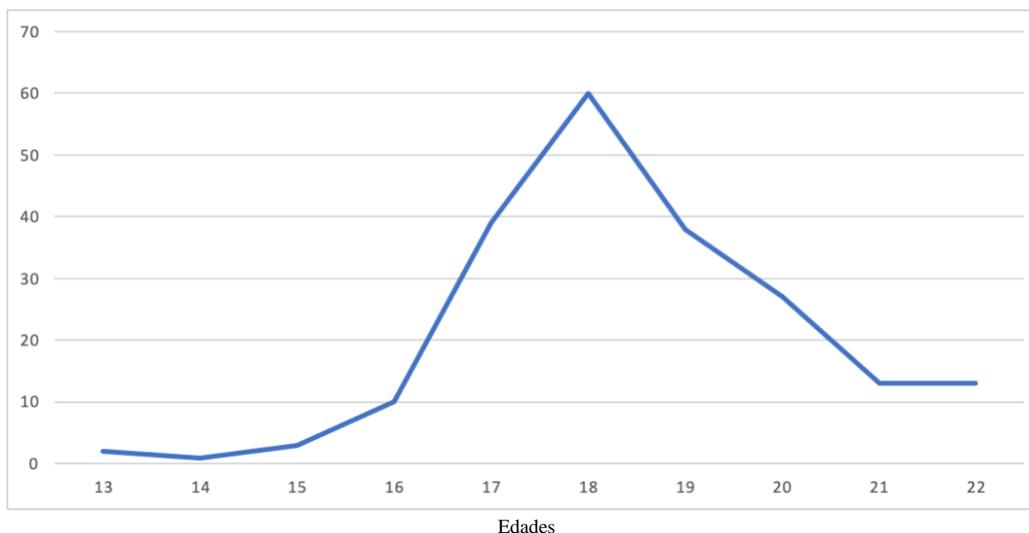
Ante todo, se menciona que el presente trabajo de investigación ha diagnosticado el estado de la demanda, realizando un estudio entre todos los usuarios presentes en las bibliotecas municipales durante las visitas realizadas en el primer trimestre del 2020, antes del Estado de Emergencia Nacional decretado por el Gobierno Central. **Sin embargo, para fines de la presente postulación solo se considerará al tipo de usuario más joven (Usuario 1) porque sus demandas coinciden directamente con el objetivo Desarrollar Competencias en el Proceso Educativo de la Política Nacional de Juventud del SENAJU.**

#### A. Datos Generales:

**El promedio de edad de los jóvenes encuestados alcanza los 18 años y es representado en un 52.66% por mujeres y un 47.34% por hombres.** Los resultados encontrados guardan una similitud con la proporción de 52% de mujeres y 48% de hombres que viven en Lima Metropolitana, sin considerar el margen de error (El Peruano, 2021). Además, el 70% de los encuestados afirman que viven en un distrito diferente al de la biblioteca municipal.

Utilizando la estadística inferencial para determinar patrones entre las respuestas a las encuestas, se segmentaron a los usuarios sobre la base de su edad y verificando que exista un comportamiento común entre ellos. Por ello, se analizó un histograma que muestra la frecuencia relativa de las edades de los usuarios. El gráfico III enseña una distribución uniforme durante las primeras edades (13 – 22 años).

**Gráfico I: Frecuencias relativas de las edades de los usuarios jóvenes**



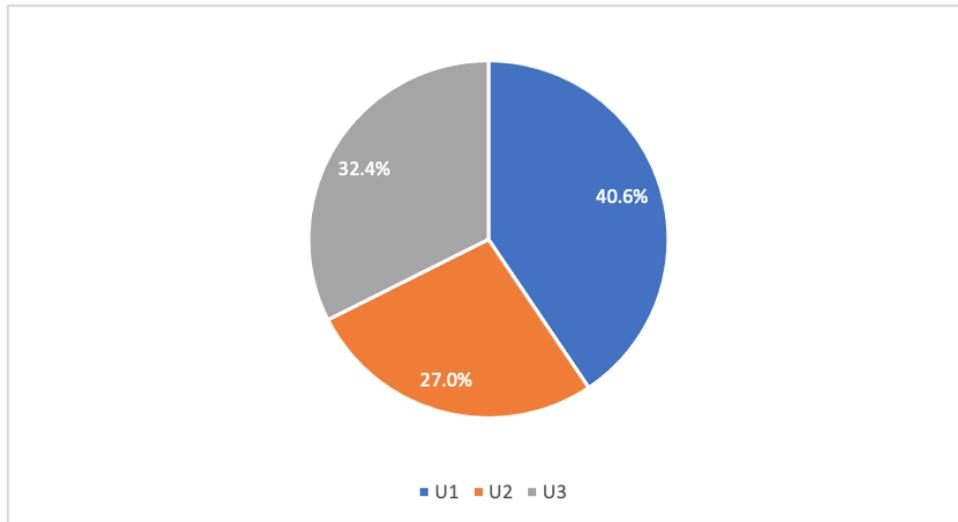
Además, se puede afirmar que 18 años es el promedio aritmético de la edad de los encuestados, además es la edad que posee mayor frecuencia entre los encuestados y es también el valor central para el tipo de usuario.

**Tabla III: Estadística descriptiva del Usuario 1**

<i>Usuario 1</i>	
Media	18
Error típico	0.12
Mediana	18
Moda	18
Desviación estándar	1.70
Varianza de la muestra	2.90
Curtosis	0.48
Coficiente de asimetría	0.03
Rango	9.00
Mínimo	13.00
Máximo	22.00
Suma	3809.00
Cuenta	206.00

Además, el U1 representa una mayoría entre los usuarios que asisten a las bibliotecas municipales con un 40.6% de los encuestados. Aunque también es cierto que la proporción de usuarios que pertenecen al U2 y U3 son significativas porque representan el 27% y 32.4% de la población encuestada. Por ello, se puede afirmar que los tres tipos de usuarios han sido representados en las encuestas recopiladas en la primera salida al campo y se puede realizar un análisis objetivo de ellos.

**Gráfico II: Porcentaje de usuarios, por tipo de usuario**

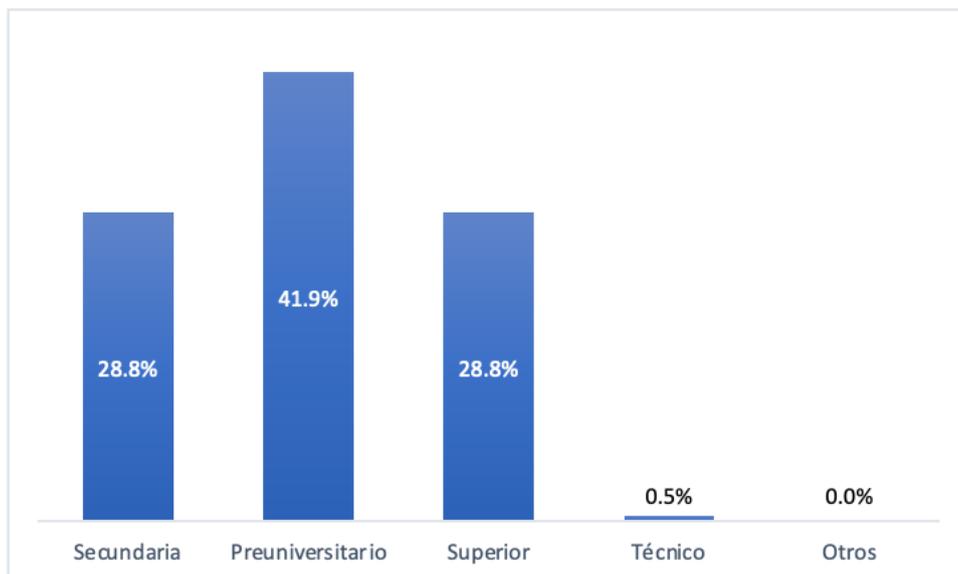


No obstante, los distritos de Jesús María y Los Olivos cuentan con una cantidad muy superior de U1, mientras que en el caso de Miraflores es el U3 quien presenta la mayoría. Estos datos pueden ser relevantes en el caso la BM decida concentrar sus recursos en el tipo de usuario que representa su mayoría o invertir en los intereses de los usuarios que están menos representados porcentualmente, con el fin de aumentar su concurrencia en la BM.

**B. Perfil:**

**El perfil educativo preuniversitario y estudiante de secundaria representa la mayoría en el caso del U1, representando conjuntamente a un 70.7% de los encuestados.** En segundo lugar, con un 28.8% asisten universitarios. Finalmente, el perfil técnico es representado por un 0.5%

**Gráfico III: Porcentaje de usuarios, según perfiles educativos**



**El U1 acude a la biblioteca municipal principalmente para estudiar.** Específicamente, se observó que gran parte de ellos se preparaban para su examen de admisión. Dicha afirmación se fundamenta

en que el U1 está conformado en su mayoría por jóvenes que han acabado secundaria o que la están cursando.

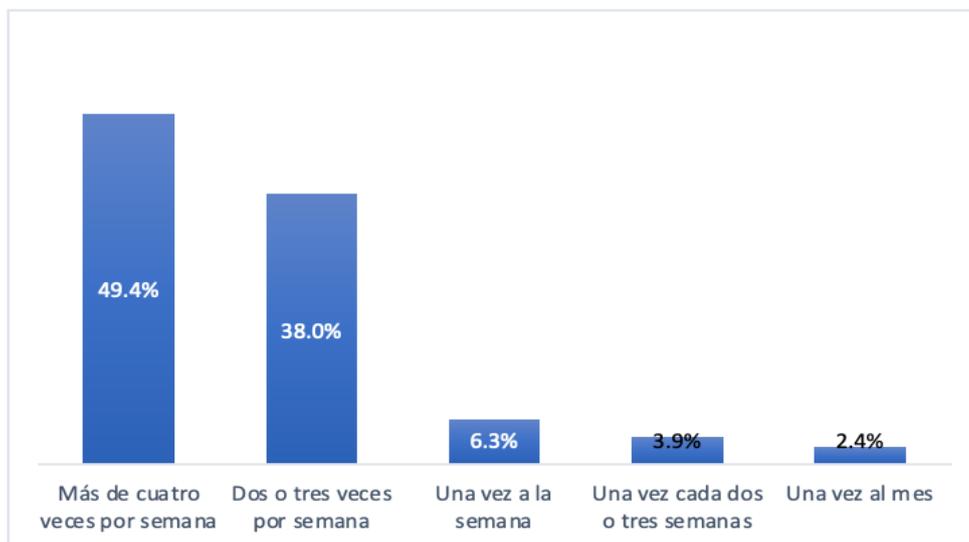
En el caso de Los Olivos y Jesús María, su ubicación cercana a centros preuniversitarios los haría más propensos a tener una representación mayor de usuarios U1 que el resto de las bibliotecas. Asimismo, se encontró que Los Olivos recibe a más usuarios jóvenes de distritos ajenos. Esto podría deberse a que estos usuarios de distritos aledaños del norte de Lima acuden al centro preuniversitario de la municipalidad y después van a la biblioteca.

**Gráfico IV: Porcentaje de usuarios, por actividad principal**



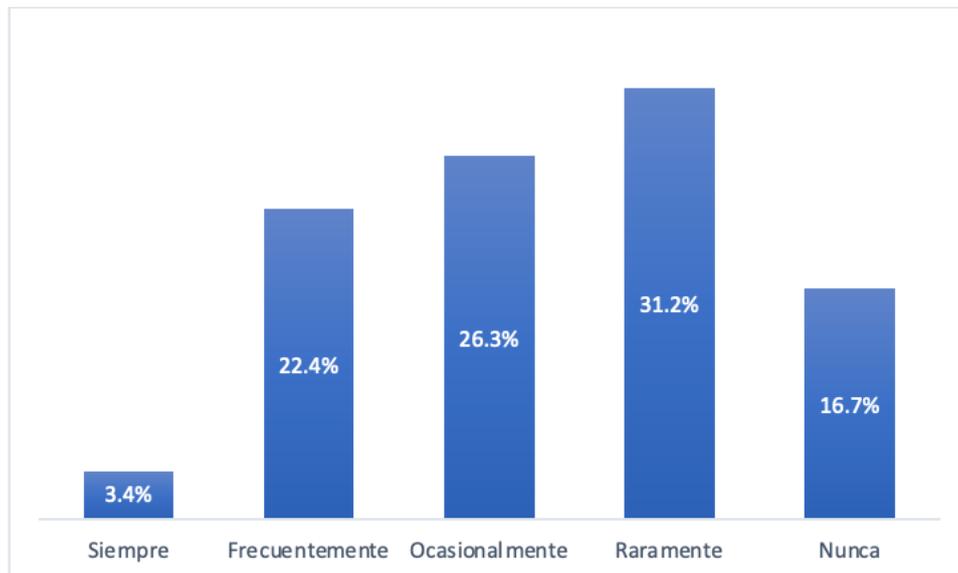
Por otro lado, se evaluó la frecuencia de visitas de los usuarios a las bibliotecas municipales. **El 87.4% de los encuestados afirmaron que asisten más de dos o tres veces a la semana a la biblioteca municipal.** Esto coincide con su propósito de prepararse al máximo para sus estudios y también podría significar que se sienten cómodos en las bibliotecas.

**Gráfico V: Porcentaje de usuarios, según frecuencia de asistencia**



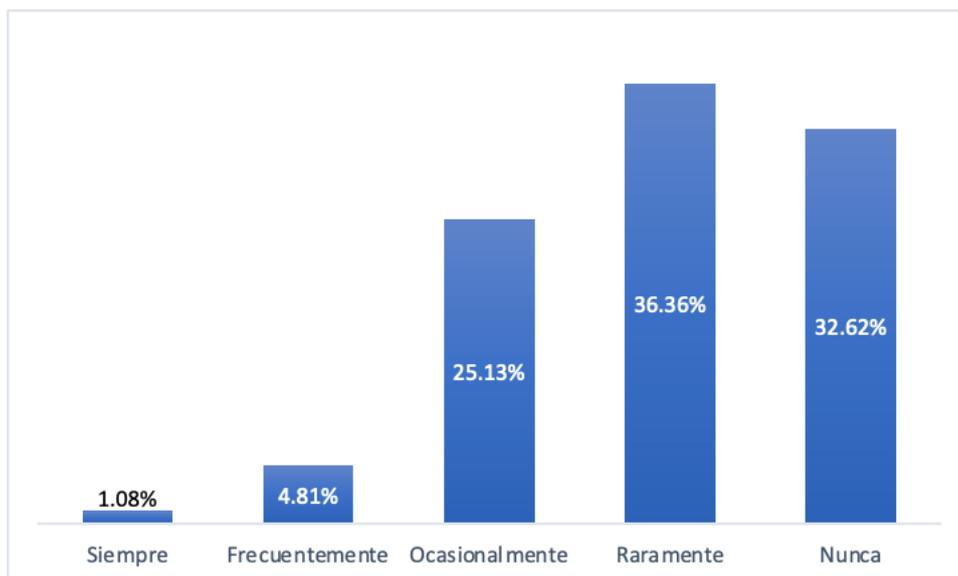
También se indagó si el encuestado era un recurrente usuario de bibliotecas. En este sentido, aunque la mayoría de los usuarios no suele acudir a otras bibliotecas, es resaltante que un grupo de 25.8% de usuarios mencionan que *siempre* o *frecuentemente* suelen acudir a otra biblioteca. **Esto podría significar que casi el 75% de usuarios acude con hasta llegar a la meta de su propósito, mientras que el resto acude a la biblioteca, así tenga un objetivo o no.**

**Gráfico VI: Porcentaje de usuarios, según frecuencia de visitas a otra biblioteca**



Asimismo, se encontró que el porcentaje de usuarios que acuden a un centro cultural o institución educativa es una minoría de casi 5%. **Aunque cuatro de las seis bibliotecas municipales se encuentran en el centro cultural del municipio, es raro que acudan a una actividad cultural.**

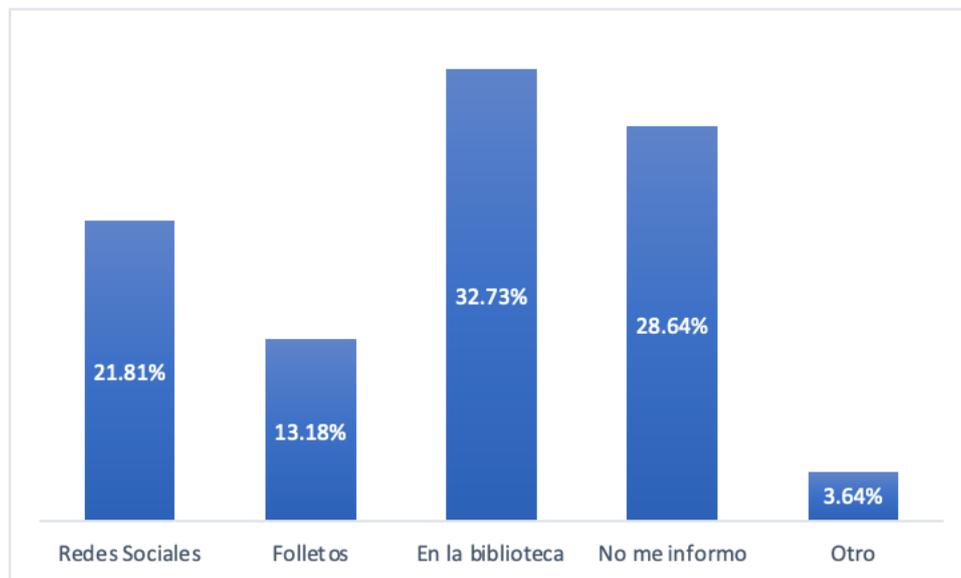
**Gráfico VII: Porcentaje de usuarios según frecuencia de visitas a centros culturales o instituciones educativas**



**Los usuarios afirman que las redes sociales y la información disponible dentro de la biblioteca son el mejor canal de comunicación entre las bibliotecas y ellos.** El papel que tienen los folletos es menor por lo que no debería invertirse en este método de comunicación. También hay un segmento que afirma que no se informa sobre las actividades de las bibliotecas. Esto podría significar que no estaría tan interesado con los servicios bibliotecarios.

Cabe mencionar que, en todos los distritos investigados, las páginas de Facebook de las municipalidades o de sus centros culturales son las que publican información con respecto a las actividades de las bibliotecas. No obstante, sería factible realizar una página en redes sociales de las BM e informar de manera directa sus actividades.

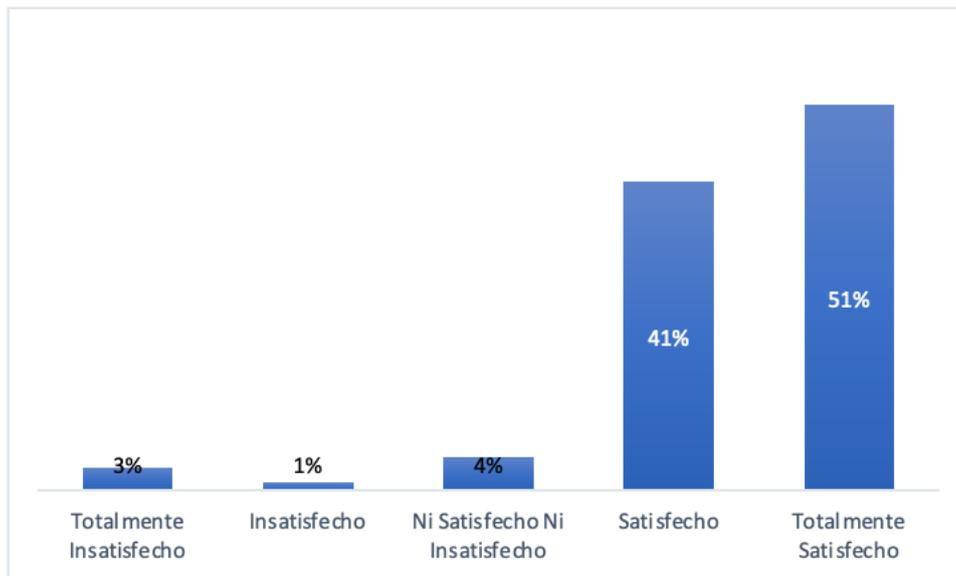
**Gráfico VIII: Porcentaje de usuarios, según canales de comunicación más usados**



### C. Opiniones

Los usuarios consideran que el uso de bibliotecas por parte de los ciudadanos aporta a la formación educativa o cultural de cada individuo, con un 92% de los encuestados. En una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho, el promedio de los resultados de las encuestas alcanzó los 4.35 puntos. **A pesar de las dificultades o limitaciones que posee cada biblioteca municipal, los usuarios creen que la existencia de estas es necesaria para el desarrollo personal.**

**Gráfico IX: Porcentaje de usuarios según aprobación o rechazo de afirmación: ¿Crees que el uso de bibliotecas aporta para tu formación educativa o cultural?**

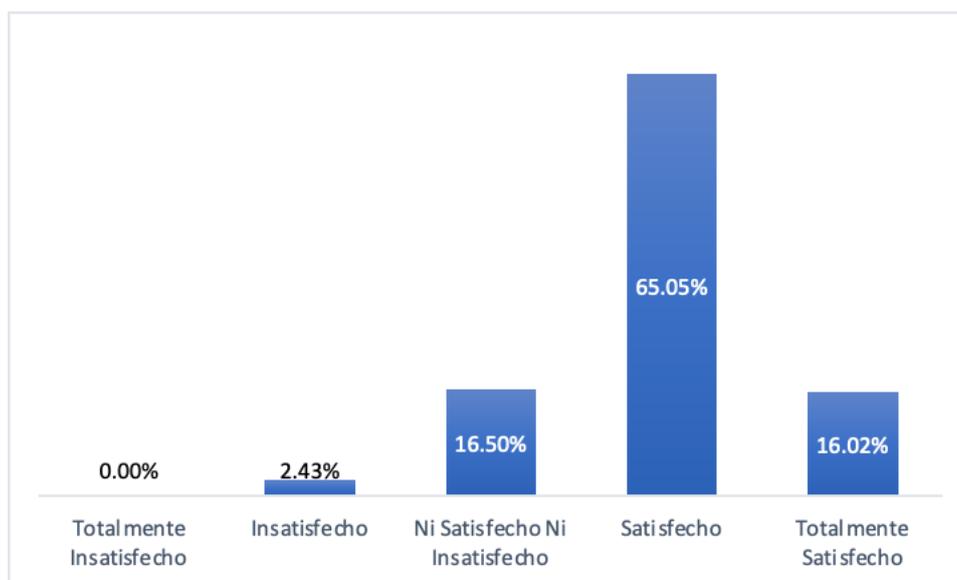


**Asimismo, el 81.07% de los encuestados afirman que se sienten satisfechos o totalmente satisfechos con los servicios que ofrece la biblioteca municipal.** En una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho, el promedio de los resultados de las encuestas alcanzó los 3.95 puntos.

No obstante, aunque los usuarios afirman sentirse satisfechos con la biblioteca municipal, esto podría suponer un ánimo de conformismo con los servicios. Como parte de las entrevistas, las autoridades reconocen la calidad mínima que poseen muchas bibliotecas municipales, pero consideran que este resultado podría deberse a que tienen que adaptarse a la realidad de los servicios porque no hay otra opción.

**Es muy probable que el resultado se deba a que los usuarios tienen un propósito específico y que esta sea un buen espacio para lograr dicho objetivo al ser un espacio silencioso, con wifi o por la comodidad.** Pudiendo cambiar su asistencia a la biblioteca con una visita a un parque, cafetería o algún lugar callado para cumplir con dicho objetivo, pero que no ofrece lo mismo que una biblioteca.

**Gráfico X: Porcentaje de usuarios, según satisfacción o insatisfacción en la afirmación: ¿Te sientes satisfecho con los servicios que ofrece la biblioteca municipal?**

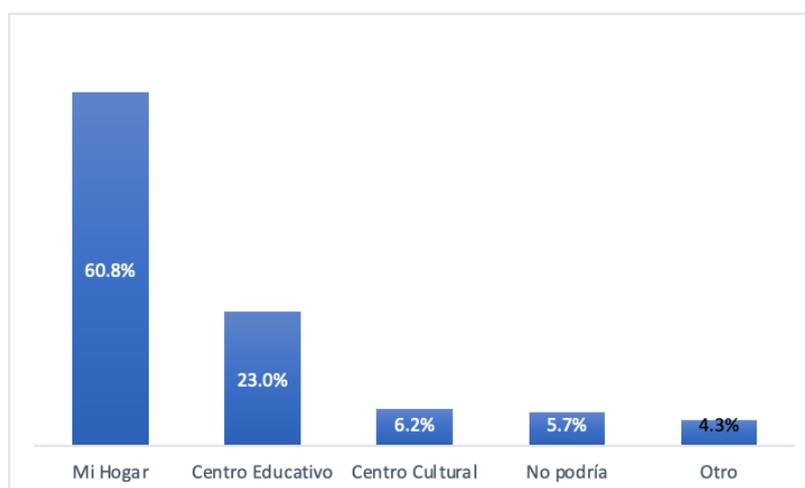


En efecto, cuando se les cuestionó a los usuarios dónde podrían realizar las mismas actividades por las que acuden a la biblioteca municipal, afirman que en sus hogares. Evidentemente, no es posible encontrar los mismos servicios en una casa que en las bibliotecas.

Sin embargo, este resultado refuerza la idea de que los usuarios acuden a las BM para cumplir objetivos específicos y que, al no tener expectativas con la biblioteca, podrían estar llevando material propio (textos preuniversitarios, laptops, etc.) disponibles en sus hogares y que no buscan nada de las bibliotecas. Por ello, es muy probable que los usuarios puedan realizar la misma actividad en sus hogares o en un lugar silencioso.

Además, dentro de las casillas *otros*, todos indican diversos lugares que podrían servir para la conveniencia de cada usuario. Los resultados más comunes fueron *café* y *otra biblioteca*. Este resultado fortalece el punto anterior, de que los usuarios están asistiendo a las BM, pero no están utilizando sus servicios, sino solo el espacio.

**Gráfico XI: Porcentaje de usuarios, según sustitución de bibliotecas municipales**

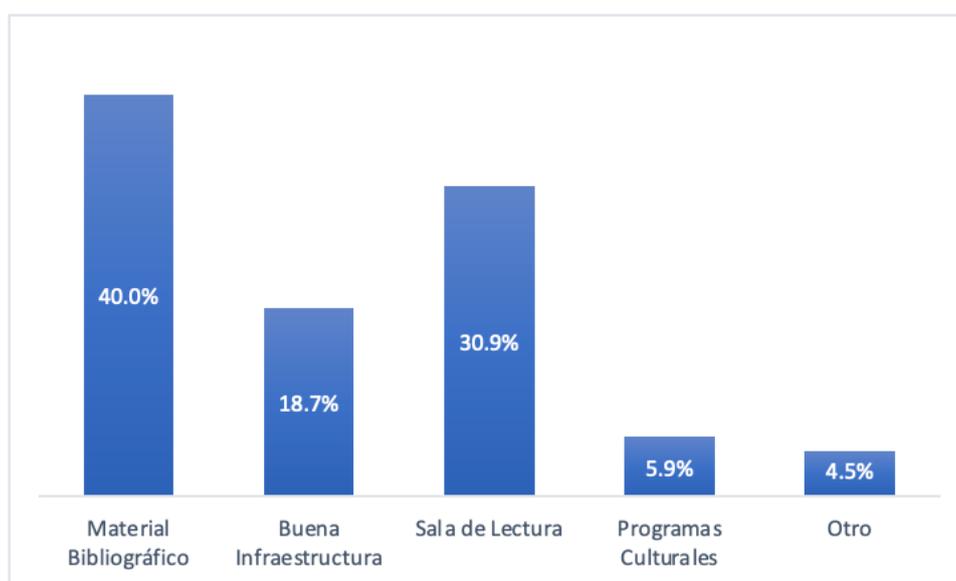


#### D. Demandas:

**Con una ligera mayoría, se puede apreciar que el material bibliográfico es el recurso más valioso que debe tener una biblioteca.** No obstante, durante las visitas se pudo apreciar que dicho material no es renovado periódicamente y en la mayoría de los casos suele estar desactualizado, es decir, existe una cantidad de libros científicos o revistas antiguos.

No obstante, también existe una proporción considerable que coloca la sala de lectura y la infraestructura como recursos más valiosos y, en su conjunto, se convertirían en la mayoría. En efecto, esto valoraría la premisa de que acuden por el espacio.

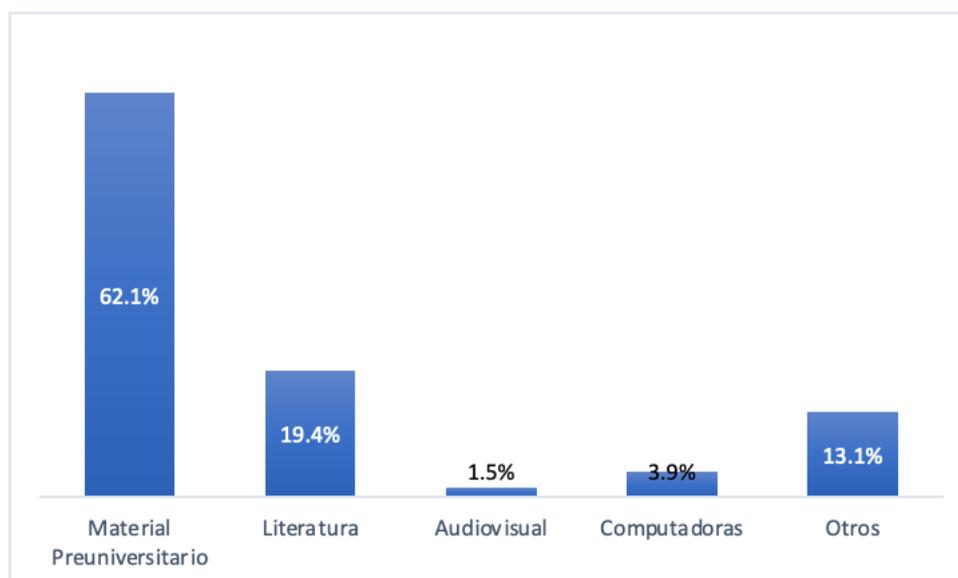
**Gráfico XII: Porcentaje de usuarios, según recurso más valioso de la biblioteca municipal**



**Se puede apreciar que el material preuniversitario es el recurso más utilizado entre los usuarios, con un 62.1% de las respuestas.** Las excepciones son San Isidro (57%) y, especialmente, Miraflores (43%) que poseen un porcentaje menor de usuarios que demandan material preuniversitario. Probablemente se deba a su lejanía a centros preuniversitarios o el mayor poder adquisitivo de sus ciudadanos. El segundo recurso más utilizado es literatura con un 19.4% de las respuestas. El material audiovisual no posee una proporción significativa. Se recomienda no utilizar recursos en dicho tipo de material.

De la cantidad de respuestas *otros* recibidas, se detalló el *wifi*, seguido por *la sala*, como recursos más utilizados.

**Gráfico XIII: Porcentaje usuarios, según sus recursos más utilizados en las bibliotecas municipales**

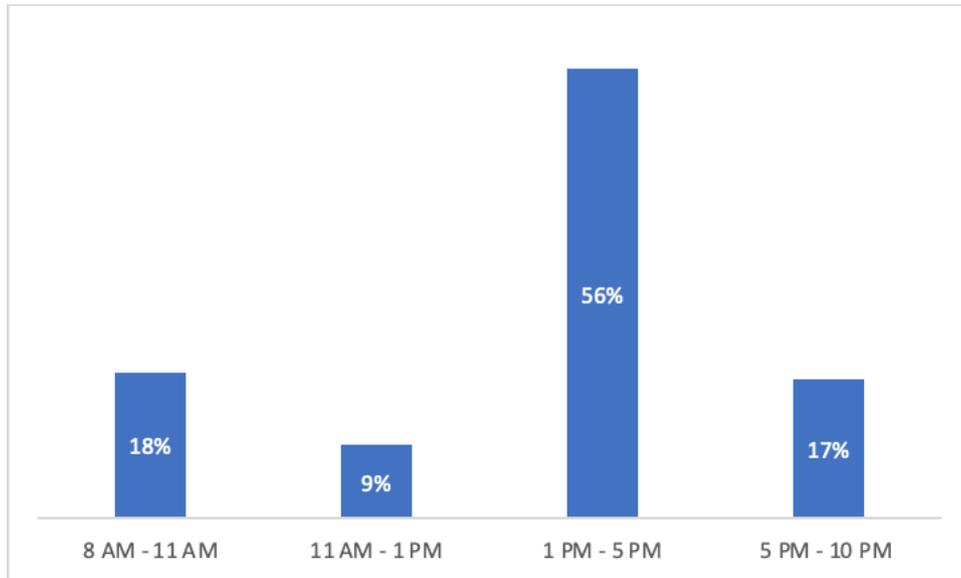


Las bibliotecas municipales suelen tener un horario de apertura a las 9:30 am. No obstante, se puede presenciar que el porcentaje de usuarios que asisten durante las mañanas nunca supera el 30% del total de encuestados. **En cambio, se observa que más del 50% de los encuestados asisten entre la 1 pm hasta las 5 pm.**

Existe un caso atípico en Los Olivos, pero se entiende que se debe a que los usuarios acuden a la academia preuniversitaria desde la mañana y, posteriormente, a la biblioteca. Probablemente, ellos demanden un espacio adicional para que puedan estudiar desde muy temprano los días que no tienen clase.

Durante la investigación, ninguna biblioteca abría los domingos y solo la biblioteca de Los Olivos y Miraflores no atienden los sábados. **Asimismo, las bibliotecas de Los Olivos y Lince son las que cierran más temprano, 4:15 pm y 5:30 pm respectivamente.**

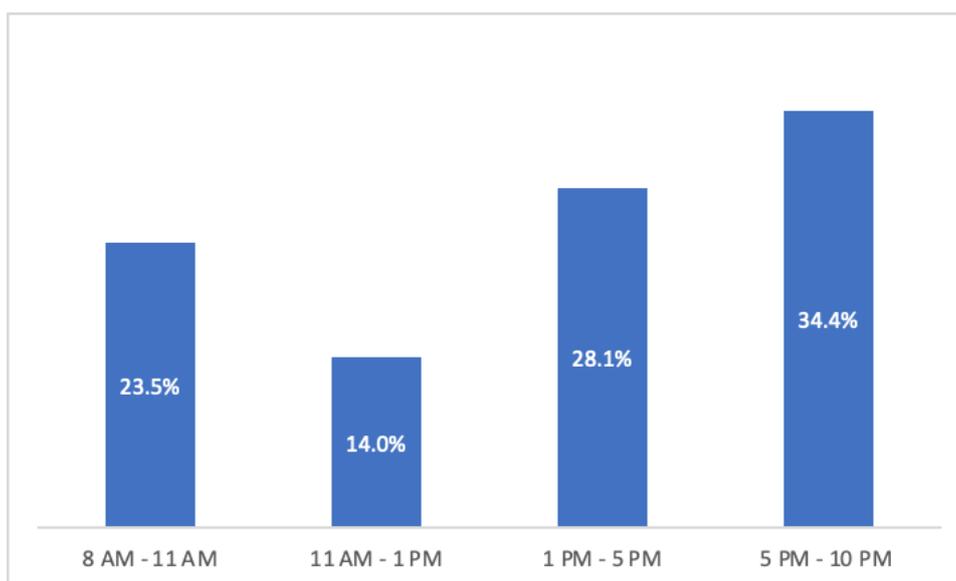
**Gráfico XIV: Porcentaje de usuarios, por horario de asistencia**



**Adicionalmente, mayoría de los usuarios manifestaron que prefieren acudir a las bibliotecas durante un horario de tarde-noche, con un 62.5%. Paradójicamente, la biblioteca municipal de Jesús María, Miraflores y San Miguel cierran a las 8:00 pm.** Es importante evaluar si es prudente extender el horario de atención, especialmente en las BM que cierran en las tardes, como Lince y Los Olivos. Por otro lado, existe un porcentaje de usuarios que prefiere el horario de 8:00 am a 11:00 am. Si bien las BM abren a las 9:30 am en promedio, es vital considerar dichas horas dentro del horario de atención.

Durante el turno *11 a.m. a 1 p.m.*, los usuarios suelen acudir en menor medida a las bibliotecas. En ese sentido, se podría evaluar que se cierre dicho horario para que los trabajadores puedan trabajar unas horas más por las noches.

**Gráfico XV: Porcentaje de usuarios por horarios deseados de asistencia**



**A pesar de los escasos recursos bibliográficos que existen y la necesidad que los usuarios poseen por ella, el problema más significativo es la distancia.** Es probable que esto se deba a que hay más usuarios que provienen de distritos ajenos al que donde se encuentra la biblioteca (70% de los encuestados), lo que significa que asistirían a una biblioteca más cercana a su hogar en el caso tuvieran dicha opción.

Además, el segundo problema más relevante es el horario de atención. Esta información reforzaría la premisa expuesta en el anterior punto de que los horarios son limitados y no se fundamentan en las necesidades del usuario.

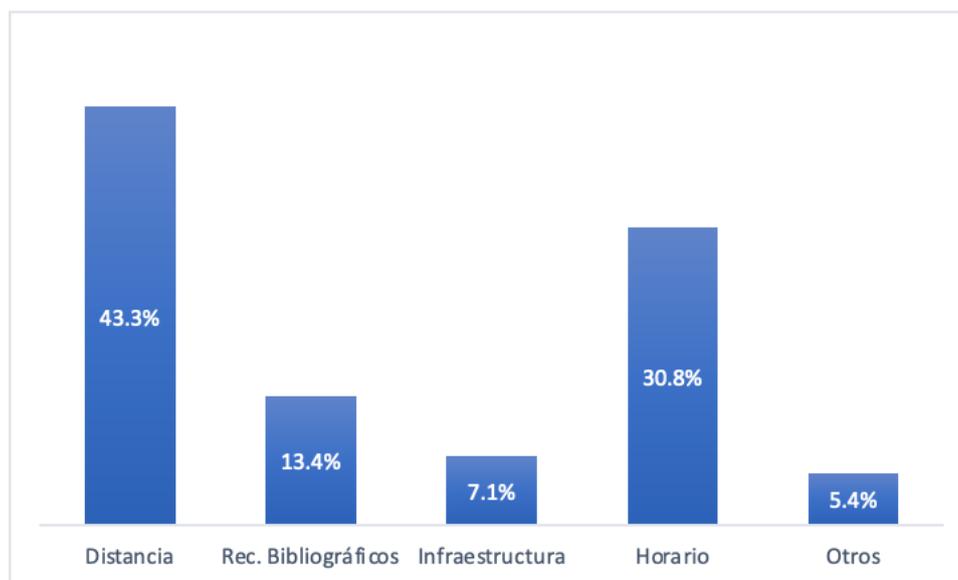
Llama la atención que los recursos bibliográficos no sea un principal problema para el usuario, a pesar del reconocimiento por parte de las autoridades entrevistadas de su desactualización en las bibliotecas. Probablemente los usuarios adquieren particularmente sus materiales y los llevan a la biblioteca.

En cuanto a la respuesta *otros*, se obtuvieron principalmente las siguientes respuestas: *ninguna* o *no especificaron el problema* (el usuario literalmente escribió *ninguna* en la casilla *otros* o solo marcaron dicha casilla con una *x*).

La infraestructura posee un problema menor. Llama la atención dicho resultado considerando que hay bibliotecas que se encuentran en el tercer piso de un policlínico o en un salón de clases.

En base a la información recopilada en la presente pregunta, se puede mencionar que **los usuarios poseen una actitud conformista con respecto a los servicios que ofrecen las bibliotecas y, por consiguiente, la satisfacción que sienten por las BM es alta. Desean que el horario se extienda y que la biblioteca se encuentre cerca para obtener un espacio silencioso para su estudiar.**

**Gráfico XVI: Porcentaje de usuarios, dificultades por encontradas**



#### 4. Propuesta de valor de las bibliotecas municipales para los jóvenes

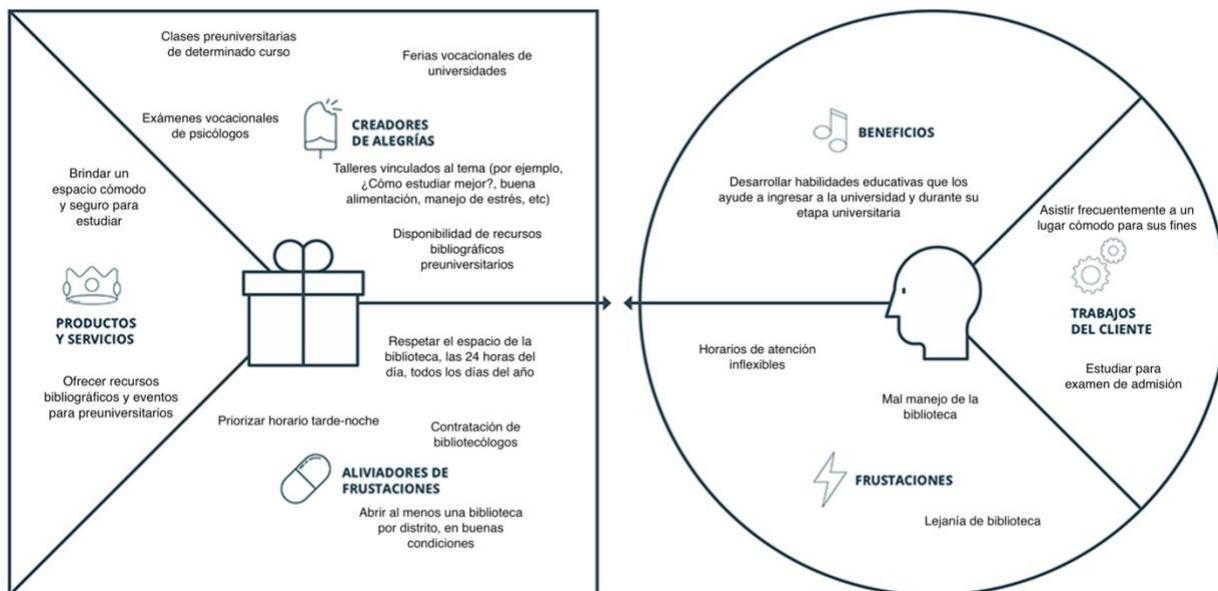
El Lienzo de la propuesta de valor exhibe el propósito que tiene el cliente, los beneficios que busca y las frustraciones que le incomoda al cumplir dicho propósito, además, señala los creadores de alegrías para maximizar dichos beneficios y los aliviadores de las frustraciones, todo ello con el propósito de crear una propuesta de valor que se enfoque en él (Osterwalder, 2011). En este sentido, se utilizaron los resultados de las encuestas para poder diseñar el lienzo en función a estos jóvenes y a las bibliotecas municipales.

El trabajo del cliente es asistir frecuentemente a un lugar cómodo para estudiar con miras a su examen de admisión. El beneficio es desarrollar las habilidades educativas que los ayude a ingresar a la universidad y a tener una buena preparación para esta nueva etapa, lo cual coincide con Política Nacional de Juventudes del SENAJU. Además, sus frustraciones son los horarios de atención, la lejanía de la biblioteca y su mal manejo (que esté cerrada por otros eventos ajenos, mal mantenimiento, etc).

El objetivo es crear una propuesta de valor que se centre en el propósito del usuario, pero que también considere los beneficios que esperan y sus frustraciones. Para ello, definimos primero los creadores de alegría. **Como estos jóvenes son preuniversitarios, los servicios bibliotecarios deben enfocarse en este detalle específico. Se propone organizar diversos tipos de eventos para ellos como: ferias o test vocacionales, clases preuniversitarias sobre un determinado tema (por ejemplo, vectores, números irracionales, etc), talleres destinados a apoyarlos emocional y educativamente (por ejemplo, buena alimentación, control de estrés, ¿Qué hacer antes de un examen? etc) y la compra de recursos bibliográficos, específicamente de material preuniversitario.** Por otro lado, los aliviadores de frustraciones son demandas básicas para dar una atención de calidad al usuario que implica: respetar el espacio de la biblioteca, contratar bibliotecólogos, abrir una biblioteca en cada distrito y priorizar el horario de atención tarde-noche.

Con dicha información clara, se puede armar una propuesta de valor específica para el usuario joven: brindar un espacio cómodo y seguro para estudiar, ofreciendo recursos bibliográficos y eventos para una comunidad preuniversitaria. Estos resultados se exponen en la Figura I.

**Figura I: Lienzo de Modelo de Propuesta de valor de Osterwalder**



El Lienzo de la propuesta de valor, expuesto en la figura I, es un complemento del Lienzo de Modelo de Negocio cuyo propósito es describir cómo una organización genera valor para sus clientes y cómo se fundamenta y se entrega dicho valor (Osterwalder, 2013). Con la propuesta de valor obtenida con el primer lienzo, se tiene un insumo imprescindible para poder armar un lienzo de modelo de negocios, adaptándolo al tipo de organización que es una biblioteca. Bajo dicho criterio, se mantiene la propuesta de valor definida en la figura 1: brindar un espacio cómodo y seguro para estudiar, ofreciendo recursos bibliográficos y eventos para una comunidad preuniversitaria. Dicha propuesta de valor se entrega a un cliente joven de entre 13 a 22 años que acude a la biblioteca municipal con el fin de estudiar para su examen de admisión.

**Estos jóvenes se informan mediante de las actividades de la biblioteca a través de redes sociales o por un bibliotecólogo presente en la misma biblioteca.** Adicionalmente, se pueden considerar la organización de eventos que trasladen las bibliotecas a sus usuarios. Por ejemplo, una biblioteca móvil, que se abra los fines de semana en una plaza o parque, con mesas y sillas, para que los usuarios puedan estudiar.

**El joven debe tener un carné de usuario que ayude a identificar qué tipo de actividades realiza o con qué frecuencia acude, sin embargo, dicho carné no debería ser distinto entre las diversas bibliotecas municipales o nacionales, sino que debería ser el Documento Nacional de Identificación (DNI),** que todos los peruanos poseen. Gracias a ello, el usuario podría asistir a todas las bibliotecas de la ciudad y estas últimas tendrían la posibilidad de generar actividades conjuntamente a favor al usuario, como compras conjuntas, prestamos interbibliotecarios, organización de eventos, etc.

Paralelamente, esta **propuesta de valor se fundamenta en actividades clave como la compra de mobiliario o de material preuniversitario.** En este sentido, la compra de otros recursos como, por ejemplo, revistas, no sería útil para estos usuarios que poseen otra demanda. La organización y planificación de eventos que se han detallado en la creación de alegrías de la figura 1 también son

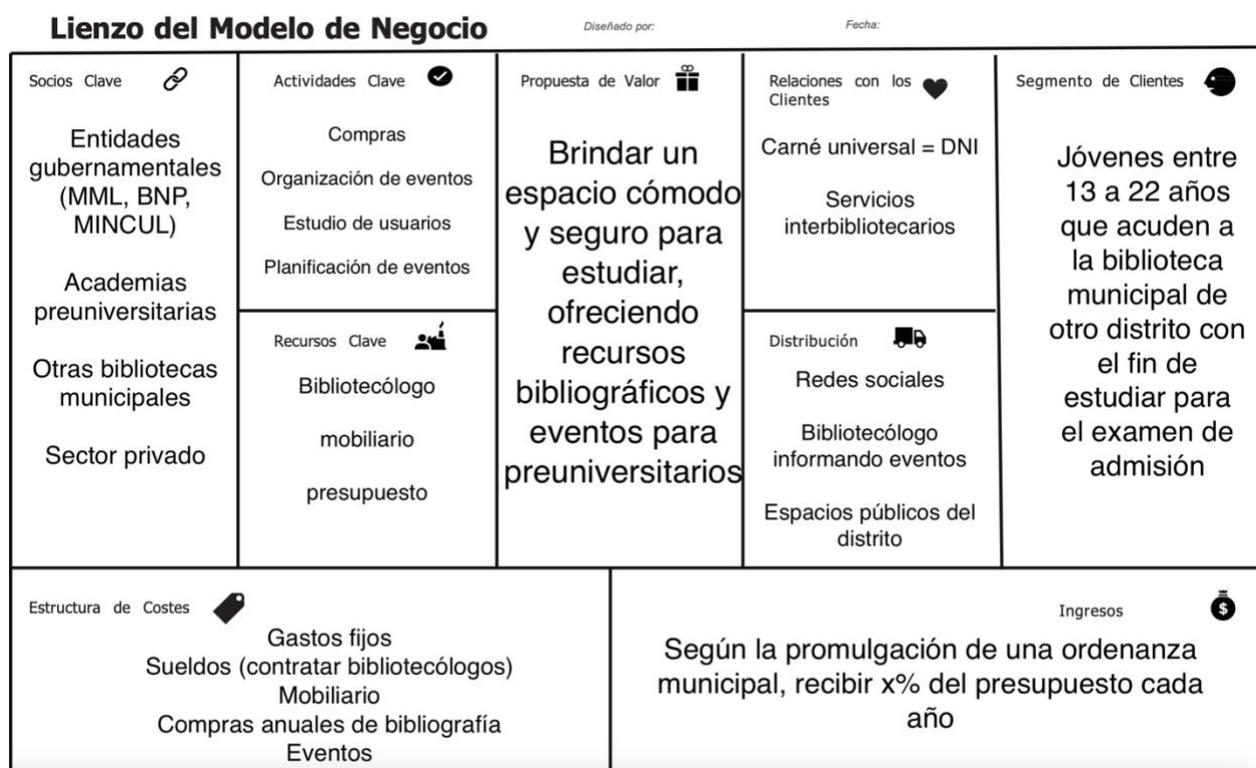
parte de las actividades clave, así como el estudio de usuarios que ayude a saber cuántos preuniversitarios acuden a la biblioteca, especialmente fuera de Lima Metropolitana.

Los recursos clave son representados por **el bibliotecólogo, que hará respetar el espacio de la biblioteca todos los días del año** y planificará los eventos, así como el buen estado del mobiliario y la gestión del presupuesto.

**Los socios clave tendrán como propósito es disminuir lo máximo posible la partida de costos.** En este sentido, las entidades gubernamentales pueden ayudar por su rol, sin embargo, es importante considerar a otros aliados. Se pueden hacer convenios con las academias preuniversitarias, universidades y el sector privado para que ofrezcan un servicio, como dictar una clase de un determinado tema, pedir donaciones de libros (Editoriales Lumbreras o ADUNI, por ejemplo) o realizar tests o charlas vocacionales. Habría un interés por parte de ellos porque los usuarios preuniversitarios también son sus potenciales clientes. **De modo que se debería sacar partida de este hecho, siempre teniendo como principal objetivo beneficiar a los jóvenes.** Asimismo, el distrito también podría organizar ferias de libro en parques y cobrar en libros y no en efectivo. La finalidad es buscar oportunidades para reducir el costo de operaciones, teniendo en cuenta el limitado ingreso que se posee.

En cuanto a los costos, se tienen los gastos fijos (luz, agua, teléfono, internet), sueldos, compras de bibliografía, organización de eventos y mobiliario (compra o mantenimiento). **Por último, los ingresos deben definirse mediante una ordenanza municipal que establezca que el X% del presupuesto anual del distrito se destine a la biblioteca.** El valor de dicha X debe ser evaluada según las condiciones de cada distrito. Con esta medida ya existiría un mecanismo para que los alcaldes rindan cuenta sobre sus bibliotecas y una partida que deberá ser gastada anualmente.

**Figura II: Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder**



## 5. Conclusiones:

A partir de la investigación realizada, observamos que los jóvenes acuden a las bibliotecas municipales para ocupar un espacio que garantice una comodidad para que puedan cumplir su objetivo: estudiar para su examen de admisión a la universidad. En la mayoría de los casos, los jóvenes no interactúan con los servicios bibliotecarios y pueden remplazar su visita a la biblioteca con quedarse en su casa o ir a un ambiente cómodo y silencioso como un parque para hacer la misma actividad. A pesar de ello, encontramos que se sienten complacidos con la biblioteca municipal, probablemente porque tienen una actitud conformista con respecto a los servicios públicos.

Se ofrecen dos herramientas que ilustran cómo crear la propuesta de valor, cómo fundamentarla y cómo entregarla. Las bibliotecas municipales deben concentrarse en brindar un espacio cómodo y seguro para estudiar, ofreciendo recursos bibliográficos y eventos para una comunidad preuniversitaria. Teniendo en cuenta el público objetivo y su necesidad específica, los servicios bibliotecarios deben relacionarse con esta etapa de los jóvenes. De este modo, se recomienda la compra de material preuniversitario, así como la planificación y organización de eventos del mismo tipo, acompañado con una colaboración entre las bibliotecas municipales de la ciudad y el uso del DNI como carné bibliotecario universal. Para poder otorgar la propuesta de valor, se deben buscar alianzas estratégicas que ayuden a disminuir los costos y definir procesos y recursos claves que deben ser inherentes a todas las bibliotecas de la ciudad.

El fin de la presente postulación es dar a conocer la situación que atraviesan los jóvenes en las bibliotecas municipales, así como servir de fuente para futuras investigaciones y para la toma de decisiones nuestras autoridades. De esta manera, se desarrollarían las habilidades educativas de los usuarios jóvenes, lo cual se relaciona con la Política Nacional de la Juventud del SENAJU.

Finalmente, el alcance que tuvo el presente trabajo de investigación ha radicado únicamente en bibliotecas municipales de Lima Metropolitana, el mayor actor económico del país. Teniendo en cuenta las brechas de infraestructura que existen entre la capital y las diferentes regiones del país, cabe preguntar ¿Cuál es el estado de las bibliotecas municipales en las diferentes regiones del interior del país? Lo que sí es claro es que en dichas regiones también hay jóvenes con los mismos propósitos: ingresar a la universidad. En este sentido, ¿Estos jóvenes también están asistiendo a sus bibliotecas? Siendo positiva o negativa la respuesta a la anterior pregunta, ¿Cuáles son los retos que habría en las bibliotecas municipales de las regiones para ofrecer una buena propuesta de valor a sus jóvenes?

## 6. Referencias

- a. El Peruano (2021). INEI: Lima tiene casi 10 millones de habitantes. <https://elperuano.pe/noticia/113626-inei-lima-tiene-casi-10-millones-de-habitantes>
- b. El Peruano (2014). Reglamento de la Ley N 30034 – Ley del Sistema Nacional de Bibliotecas. Capítulo 2. Artículo 4. [https://www.bnp.gob.pe/documentos/marco\\_legal/ds-002-2014-mc.pdf](https://www.bnp.gob.pe/documentos/marco_legal/ds-002-2014-mc.pdf)
- c. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Perú – Registro Nacional de Municipalidades 2017. [https://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/648](https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/648)
- d. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Microdatos. <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>
- e. Lara Vásquez, Juan. (11 de mayo de 2019) La agonía de las bibliotecas municipales: 16 distritos de Lima y Callao no tienen salas públicas de lectura. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/agonia-bibliotecas-municipales-16-distritos-lima-callao-salas-publicas-lectura-noticia-ecpm-634132-noticia/>
- f. Ministerio de Cultura del Perú (2015). Guía de elaboración del Plan Municipal del Libro y la Lectura. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/migl/municipalidades\\_pmm\\_pi/meta\\_27\\_CULTURA\\_guia.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/migl/municipalidades_pmm_pi/meta_27_CULTURA_guia.pdf)
- g. Ministerio de Economía y Finanzas (2015). Preguntas frecuentes sobre el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/capacita/p\\_frecuentes2015.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/capacita/p_frecuentes2015.pdf)
- h. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York Wiley & Sons.
- i. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

## 7. Anexos

### Anexo 1: Descripción de las bibliotecas municipales por distrito

#### A. Miraflores

La BM se encuentra en el segundo y tercer piso del Centro Cultural de Miraflores en la avenida Larco, a tres cuadras del parque Kennedy. Además, cuenta con dos sedes adicionales (sucursales), una para el adulto mayor que se encuentra en el moderno edificio del adulto mayor de Miraflores y otra sede más pequeña que estaba destinada exclusivamente para niños, pero que recibe público de cualquier edad. Ambas sucursales se encuentran a unas cuadras de la avenida El Ejército.

Cabe mencionar que, en las dos sucursales, no existe una gran afluencia de gente en sus horarios regulares, pero sí para ciertas actividades o programas que ofrecen. De modo que se asistió únicamente una vez a cada una de esas sedes para recolectar información del programa El Casero del Libro y El Club de Lectura, mientras que se visitó cuatro veces la sede central.

La BM es liderada por la bibliotecóloga Beatriz Prieto, junto a un grupo de bibliotecólogos. Es la única que cuenta con material para personas ciegas. Extraoficialmente, se obtuvo la información de que el material bibliográfico es renovado anualmente por un convenio que poseen con los organizadores de la Feria del Libro de Miraflores, los organizadores no pagan con dinero sino con libros al municipio de Miraflores por organizar dicha feria, según un trabajador del establecimiento.

#### Fotos de la BM de Miraflores



#### Fotos de la Sucursal del Adulto Mayor



## B. San Isidro

La BM se encuentra en el segundo piso del Centro Cultural de San Isidro ubicado en el parque El Olivar, al costado de la laguna. Posee también una sucursal infantil, no obstante, no se pudo realizar una investigación en dicha instalación debido a la escasa cantidad de usuarios y a las dificultades de encuestar a menores.

Si bien esta BM cierra a las 8:00 p.m, durante los jueves, se permite a ciertos usuarios quedarse para que puedan realizar el club de lectura. Dicho programa también fue considerado en la investigación.

### Fotos de la BM de San Isidro



## C. Lince

La sede principal de la BM se encuentra en el tercer piso de un policlínico, al lado de la municipalidad del distrito. Se tiene conocimiento que dicha BM ha sido clausurada o reubicada en diversas ocasiones. Un dato relevante es que, si bien el policlínico sí cuenta con acceso para personas con discapacidad, el ascensor no estuvo en funcionamiento durante toda la investigación. De este modo, resulta complicado que una persona con discapacidad pueda asistir a la BM de Lince.

El distrito cuenta con una sucursal para niños en el parque Mariscal Castilla, sin embargo, no se pudo realizar la investigación en dicho lugar debido a la poca afluencia de usuarios y a la dificultad de encuestar menores.

### Fotos de la BM de Lince



### Fotos de la Sucursal Infantil



### D. Los Olivos

La BM fue inaugurada durante el año 2018, por lo que cuenta con instalaciones modernas. No obstante, durante la investigación, los servicios de dicha BM fueron suspendidos con el fin de realizar talleres infantiles meramente lucrativos en sus instalaciones. Se visitó una vez esta sede.

### Fotos BM de Los Olivos



Paralelamente, la municipalidad cuenta con una academia preuniversitaria ubicada en un edificio que queda a 5 cuadras aproximadamente de la BM. Las clases regulares de la academia eran de 8:00 a.m. a 3:00 p.m. y a las 3:30 p.m. abrían un salón de clases, al que hacían llamar BM. No obstante, se recalca que era tan solo un salón de clases y no poseía ningún recurso que cualquier biblioteca debería tener. La investigación se realizó mayormente en esta sede y, desde este punto, siempre que en el

presente documento se menciona a la BM del presente distrito, se refiere al salón de clases de la academia preuniversitaria, salvo se defina lo contrario.

#### **Fotos de la Academia Preuniversitaria**



#### **E. Jesús María**

La BM se encuentra en el segundo piso del Centro Cultural, a tres cuadras del parque Campo de Marte, fue remodelada y reaperturada en el 2018. Además, cuenta con una sucursal infantil en el primer piso de dicha instalación, no obstante, no se pudo realizar una investigación en dicha sede porque nunca se encontró a ningún usuario.

Posee una considerable cantidad de afluencia, generalmente son los usuarios jóvenes quienes la concurren. También es relevante mencionar que está liderada por una bibliotecóloga.

#### **Fotos de la BM de Jesús María**



#### **F. San Miguel**

La BM se encuentra en el sótano del Centro Cultural, a una cuadra de la municipalidad. La BM no cuenta con acceso para personas con discapacidad. Posee una sucursal infantil, no obstante, no se pudo realizar una investigación en dicha sede por los motivos expuestos con anterioridad.

Cabe mencionar que en dicha BM se experimentaron situaciones no adecuadas, desde insectos en los libros, personal escuchando radio dentro de la BM o libros sellados (recién comprados y nunca abiertos).

#### **Fotos de la BM de San Miguel**



Anexo 2: Encuesta

Proyecto Bibliotecas Municipales de Lima Metropolitana

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como propósito determinar cuál es el grado de satisfacción que los usuarios de las bibliotecas municipales de la ciudad de Lima Metropolitana poseen con respecto a los servicios y/o programas que se ofrecen. Por favor, responder con la mayor sinceridad, marcando la opción por la que más te inclinas.

Edad: \_\_\_\_\_ Género: Hombre Mujer

¿En qué distrito vives? \_\_\_\_\_

¿De qué distrito vienes? \_\_\_\_\_

Nivel educativo: \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué fin asistes a la biblioteca? **RESPUESTA MÚLTIPLE.**

Estudiar	Investigar	Leer	Asistir a un programa	Asistir a un programa infantil
----------	------------	------	-----------------------	--------------------------------

2. **Solo si marcaste Estudiar, Investigar o Leer,** ¿Con qué frecuencia acudes a una biblioteca?

Más de cuatro veces por semana	Dos o tres veces por semana	Una vez por semana	Una vez cada dos o tres semanas	Una vez al mes
--------------------------------	-----------------------------	--------------------	---------------------------------	----------------

3. **Solo si marcaste Asistir a un programa cultural o infantil** ¿Con qué frecuencia acudes a una biblioteca o a sus programas?

Una vez a la semana	Una vez al mes	Una vez cada dos meses	Solo en verano	Cada vez que hay un programa
---------------------	----------------	------------------------	----------------	------------------------------

4. ¿Visitas otra biblioteca a parte de esta?

Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
---------	----------------	----------------	-----------	-------

5. ¿Visitas algún centro cultural o institución educativa en la que acudes a un programa cultural o infantil?

Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
---------	----------------	----------------	-----------	-------

6. ¿Cómo te informas de las actividades de las bibliotecas municipales? **RESPUESTA MÚLTIPLE.**

Redes sociales	Folletos		No me informo	Otro:
----------------	----------	--	---------------	-------

		En la biblioteca		
--	--	------------------	--	--

7. ¿Crees que el uso de bibliotecas aporta para tu formación educativa o cultural?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	---------------------------------	------------	-----------------------

8. ¿Según tu opinión, cuál es el recurso más valioso que debería tener una biblioteca?

Material bibliográfico	Buena Infraestructura	Sala de lectura	Programas culturales	Otro:
------------------------	-----------------------	-----------------	----------------------	-------

9. ¿Te sientes satisfecho con los servicios que ofrece la biblioteca municipal?

Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
-------------------------	--------------	--------------------------------	------------	-----------------------

10. ¿Si no pudieras venir o utilizar un servicio a la biblioteca, a dónde irías para realizar la misma actividad?

Mi hogar	Centro educativo	Centro cultural	No podría	Otro:
----------	------------------	-----------------	-----------	-------

11. ¿Cuál es el recurso de la biblioteca que utilizas mayormente?

Material preuniversitario	Literatura	Audiovisual	Computadoras	Otro:
---------------------------	------------	-------------	--------------	-------

12. ¿Con qué dificultades te encuentras al utilizar una biblioteca? **RESPUESTA MÚLTIPLE.**

Distancia	No hay recursos bibliográficos	Infraestructura inadecuada	El horario de atención	Otro:
-----------	--------------------------------	----------------------------	------------------------	-------

13. ¿A qué hora sueles venir a la biblioteca?

8 am - 11 am	11 am - 1 pm	1 pm - 5 pm	5 pm - 10 pm
--------------	--------------	-------------	--------------

14. ¿A qué hora te gustaría venir a la biblioteca?

8 am - 11 am	11 am - 1 pm	1 pm - 5 pm	5 pm - 10 pm
--------------	--------------	-------------	--------------

Tus respuestas ayudarán a mejorar la situación de las diversas bibliotecas municipales de la ciudad,  
¡Muchas gracias!

### Anexo 3: Modelo Entrevista

Hola Nombre y Apellido, primero deseo agradecerte por el tiempo que estás brindando para poder realizar esta entrevista online. En el marco del Primer Concurso de Investigación para Alumnos de la UP, estuve realizando durante el verano de este año una investigación sobre los usuarios que acuden a las Bibliotecas Municipales de Lima Metropolitana. Después de realizar un análisis, escogí aleatoriamente seis BM y se obtuvieron 514 encuestas en total. Sobre la base de dicha información, se ha logrado encontrar patrones y entender a estos usuarios. Las siguientes preguntas expondrán parte de estos resultados. No obstante, me gustaría conocer la opinión de ciertos expertos, en la gestión de las bibliotecas. Te agradezco por participar en esta entrevista, y te garantizo que todas las respuestas serán tratadas de manera ¿Confidencial? Y son netamente para fines académicos. ¿Autorizarías la grabación de la video llamada/llamada? La memoria es frágil y me gustaría poder concentrarme en la discusión, y no en la toma de notas puntuales.

En tu opinión...

1. ¿Qué servicios deberían ofrecer las bibliotecas municipales y cuál es su rol en la sociedad?
2. ¿Qué papel deben asumir las municipalidades con respecto a sus BM?
3. Se ha segmentado a los usuarios en tres tipos: los menores a 23 años, los mayores a 23 hasta los 31 años y, por último, los mayores de 31 años. Cada tipo de usuario acude a la BM por servicios específicos. Si bien todas las BM poseen un porcentaje relevante de cada tipo de usuario, en algunas hay unas notorias mayorías por un tipo de usuario en específico, ¿Sería adecuado que estas BM se concentren en brindar sus servicios a favor de este tipo de usuario que es su mayoría o al contrario deberían concentrarse en los tres tipos de usuario?
4. El 62% de los usuarios encuestados, a pesar de los problemas como la lejanía, horarios, etc, provienen de un distrito diferente a donde se ubica la biblioteca municipal, ¿Qué crees que deberían hacer las BM ante una situación como esta?
5. El headline de un artículo del diario El Comercio es: La agonía de las bibliotecas municipales: 16 distritos de Lima y Callao no tienen salas públicas de lectura. Sin embargo, durante la investigación se presenció que varias BM no cuentan con las condiciones para ofrecer a los usuarios un servicio básico debido a la ubicación, tamaño del local, recursos bibliográficos, etc. ¿Qué rol tienen las BM para las municipalidades actualmente? Y ¿Cómo tendría que ser dicho rol en una situación ideal?
6. ¿Crees que las BM poseen un rol distinto para los hombres y mujeres? ¿Por qué las mujeres dejan de acudir a las BM cuando poseen más edad?
7. En una edad más temprana, cuando los usuarios suelen acudir a las bibliotecas municipales para estudiar, el porcentaje de mujeres es ligeramente mayor al porcentaje de hombres, no obstante, cuando esta edad va aumentando y ahora Investigar y Leer empiezan a ser las actividades principales, el porcentaje de hombres empieza a ser una mayoría, logrando más de un 70% en los usuarios mayores a 32 años. ¿Recordando la pregunta seis (mencionar las dos preguntas) qué interpretación tendrías de estos datos?
8. Si se considera únicamente a los usuarios que acuden a programas que ofrecen las BM (solo 3 BM ofrecen este servicio), como “El casero del Libro”, Talleres infantiles (se entrevistaron a los padres) y clubes de lectura, se vio que el promedio de edad de los encuestados es 51 y su gran mayoría está conformada por mujeres, pero el número de encuestados es una clara minoría con respecto al número de encuestados total. ¿Las BM deberían promover estos tipos de programa?
9. Se preguntó a los usuarios que marquen del 1 al 5 su nivel de satisfacción con respecto a los servicios que ofrece la BM, siendo 5 el mejor valor. El resultado promedio entre los usuarios fue de 3.95. ¿A qué se debe que los usuarios valoren con alta satisfacción a los servicios ofrecidos por la BM a pesar de las deficiencias que poseen?
10. Algún comentario que desees mencionar.

Agradecimiento