

Seminario Interacció 2002

***La biblioteca pública: nuevos retos y
estrategias en la sociedad de la información***

Informe.

Barcelona, septiembre de 2002

SUMARIO

1. Introducción, p. 3

Objetivos, p. 4

Metodología y organización, p. 5

2. Diagnóstico, p. 7

El nuevo escenario, p. 8

Servicios y espacios: la diversificación, p. 9

Los profesionales: profesión en proceso de cambio, p. 12

La gestión: planificación, organización y financiación, p. 18

3. Estrategias y medidas, p. 25

Línea 1. Espacios y servicios, p. 26

Línea 2. Los profesionales, p. 34

Línea 3. La gestión, p. 42

4. Equipo de trabajo, p. 49

5. Bibliografía y documentación, p. 53

1. INTRODUCCIÓN

Objetivos

- ❑ **Impulsar un proceso de planificación estratégica para definir escenarios, modelos y estrategias para vislumbrar como la biblioteca pública puede enfrentarse a los retos de la Sociedad de la Información en Cataluña.** El informe se centra en la biblioteca pública y no trata otras tipologías de bibliotecas (escolares, etc.). Las otras tipologías de bibliotecas, así como los servicios de información, se analizaron en relación a la biblioteca pública. En relación al ámbito territorial, el informe se ciñe al ámbito de Cataluña de acuerdo con el marco legal de bibliotecas. La planificación estratégica se entiende más como una forma de gestión que no solamente como una forma de planificación.
- ❑ **Promover las funciones de la biblioteca pública como el equipamiento básico en el despliegue de la sociedad de la información en los municipios.** El conocimiento es el principal factor competitivo en la Sociedad de la Información. La forma en que tratamos la información será, así pues, cada vez más importante a medida que la revolución digital afecte nuestro trabajo y nuestra vida cotidiana. Actualmente las instituciones municipales son una de las fuerzas motrices en la introducción de Internet en Cataluña. Nos hallamos en el final de lo que podríamos denominar fase de difusión y estamos entrando ya en la fase de utilidad. Ahora ya no hay que explicar únicamente que es Internet y para que sirve. Ahora hay que usarla. Y por tanto hay que plantear que usos queremos en la red. Este es el gran reto. En esta línea las bibliotecas son claves en la consolidación y desarrollo de la sociedad de la información en el mundo local. De hecho las bibliotecas públicas más activas de la Unión Europea ya han conseguido convencer a los ciudadanos y a los políticos locales de que estos equipamientos son capaces de ofrecer servicios eficaces para dar respuesta a las demandas de la Sociedad de la Información. El reto para nosotros es conseguir que la biblioteca pública impulse este proceso en el ámbito local.
- ❑ **Situar el conocimiento como eje de desarrollo de la ciudad.** La condición de futuro de las ciudades y de sus habitantes se encuentra en la capacidad de generar "conocimiento", entendido como el conjunto de actividades de información, acceso y difusión de la misma, de innovación, de cultura y ciencia y de tecnología que aseguren que la ciudad proporciona un valor añadido específico y significativo a las redes territoriales de que forma parte actualizando el saber de sus habitantes. El esfuerzo de orientación hacia el conocimiento exige no sólo las infraestructuras tecnológicas, sino también procesos de creación de ciudadanía pro-activa y orientada al desarrollo de las labores de educación y creación de inteligencia.
- ❑ **Proponer estrategias y actuaciones con el horizonte del 2010.** El objetivo del informe es ofrecer una visión estratégica de los diferentes ámbitos vinculados a la biblioteca pública, aportando recomendaciones estratégicas y propuestas de actuaciones para situar el despliegue bibliotecario como tema central de la agenda de los equipos de gobierno municipal. El horizonte temporal del Informe es 2003-2010. Este ámbito temporal, que incorpora dos mandatos, se considera idóneo para llevar a cabo las propuestas estratégicas.

Metodología y organización

- El Informe propone y valora diferentes paquetes de actuaciones que dan respuesta a un modelo de biblioteca definido previamente. Para conseguirlo son necesarias tres herramientas concurrentes:
 - **Un análisis de las dinámicas que afectan a las bibliotecas** a partir de la recopilación de información sobre acciones de política y planificación, incidiendo en la puesta en marcha de nuevos servicios vinculados a las nuevas tecnologías y, al mismo tiempo, en los factores educativos, socioeconómicos y culturales que afectan el desarrollo de las bibliotecas en la sociedad de la información. Es necesario, además, definir los problemas y las oportunidades y recomendar directrices para impulsar la sociedad del conocimiento.
 - **Un proceso de participación coherente e interactivo con el análisis técnico.** Este proceso tiene que permitir consensuar el Informe, de forma que sea abordable desde los municipios, con perspectiva regional, y que involucre a todos los agentes sociales, a las administraciones, a los profesionales y a todos los ciudadanos y ciudadanas.
 - **Un proceso integrado de comunicación** con dos objetivos: el primero, hacer llegar a toda la comunidad relacionada con las bibliotecas y la sociedad de la información el mismo proceso de elaboración del Informe como instrumento de dinamización y herramienta para abordar la biblioteca pública del siglo XXI, con la necesidad de participación y compromiso de todos. El segundo, igual de importante, implica un proceso de sensibilización y concienciación que permite iniciar el proceso hacia la biblioteca deseada en un marco de acuerdo, sostenibilidad económica y compromiso local.
- **Estudios.** El punto de partida del Informe es el encargo de un marco general sobre las nuevas perspectivas en el servicio público y de cinco estudios sobre los siguientes ámbitos:
 - "Bibliotecas y sociedad de la información: nuevas herramientas y servicios". Las tendencias más relevantes de cambio de las bibliotecas en el marco de la sociedad de la información, así como una prospectiva que indica hacia donde se orientan las transformaciones actuales. También se analiza el desarrollo de las TIC, que devienen la base del servicio y de la interrelación con el usuario; las relaciones con las redes de otros ámbitos (culturales, asociativas, etc.) y especialmente con el sistema educativo; así como el desarrollo de nuevas herramientas y servicios y las relaciones entre bibliotecas y producción de contenidos.
 - "Los profesionales de la biblioteca pública". Aquí se analizan los cambios de perfil y de conocimientos del personal, así como su actualización y adaptación permanente a las necesidades de la población y las TIC; las herramientas y sistemas de trabajo más adecuados; la oferta formativa y su relación con el mercado laboral y sus interdependencias.

- "La gestión de la biblioteca pública: modelos de gestión y vías de financiación". Estudio sobre las relaciones entre las nuevas tecnologías, los nuevos servicios y los cambios en las estructuras administrativas, los sistemas organizativos y la financiación de las bibliotecas; el rediseño del modelo de gestión bibliotecario para incorporar la implicación de los agentes sociales; la implicación de los agentes económicos en el servicio bibliotecario y el marketing de servicios.
 - "Los espacios de la biblioteca pública". El impacto de las TIC en los programas funcionales de las bibliotecas. El nuevo modelo de equipamiento bibliotecario implica cambios no tan solo en los servicios, sino también, de manera importante, en la configuración espacial del equipamiento.
 - "El contexto de la gestión pública local: los servicios". Este estudio sitúa cuáles son las tendencias en Europa en la gestión de servicios públicos: la gestión de la calidad, la participación de los usuarios, etc. Cada vez más se observa que la forma de gestión, su adecuación a la demanda y necesidades reales, es tanto o más estratégica que las mismas infraestructuras.
- **El Seminario de Interacció.** Por tanto, el Informe es el punto de llegada de los estudios puestos en marcha con anticipación. El Seminario, que se desarrolla en el marco de Interacció, será la herramienta para debatir las propuestas del Informe y las recomendaciones sobre acciones y proyectos, así como el espacio para comunicar y dar visibilidad a las propuestas.
- **Proceso de comunicación y participación.** Posteriormente a las Jornadas de Interacción se tendrá que desarrollar un proceso de comunicación y participación en un nivel más amplio con los representantes de los agentes implicados (asociaciones municipalistas, partidos políticos, sector del libro y de la cultura, Colegio Oficial de Bibliotecarios-Documentalistas, Facultad de Documentación, Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural, entre otros colectivos profesionales, etc.) con el objetivo de hacerlos partícipes del proceso y difundir el Informe que permita orientar la acción de gobierno en los próximos años.

2. DIAGNÒSTICO

El nuevo escenario

- **El impulso del nuevo marco legal.** Las bibliotecas públicas de nuestro país han experimentado un cambio muy importante en los últimos años. La aprobación de la Ley del sistema bibliotecario de Cataluña (1993),¹ y especialmente en consenso existente en el proceso previo, ha generado un impulso en la creación y mejora de los servicios de lectura pública en Cataluña. El número de bibliotecas públicas está creciendo y, lo que es más importante, se está produciendo también un incremento en el nivel de servicio y en su uso. La accesibilidad de la biblioteca ha sido, y es, una de las principales claves del éxito del servicio.

- **Las normas IFLA/Unesco.** De acuerdo con las nuevas pautas de IFLA/Unesco,² las bibliotecas públicas tienen que situarse en los siguientes grandes ámbitos de actuación: acceso a la información; apoyo a la formación; fomento de la lectura/desarrollo cultural; apoyo al desarrollo personal; servicio a niños y jóvenes y espacio de relación. Los servicios de la biblioteca pública se ofrecen sobre la base de igualdad de acceso para todas las personas, sin tener en cuenta su edad, raza, sexo, religión, nacionalidad, idioma, condición social, lugar de residencia o limitaciones físicas y psíquicas. En la medida en que se incrementan los servicios de acceso remoto, la importancia del espacio crece como lugar de intercambio y de encuentro y como espacio comunitario. La biblioteca tiene que disponer del espacio adecuado para ofrecer los servicios que correspondan a su planificación estratégica. Las nuevas pautas de IFLA/Unesco recogen los siguientes requisitos por cuanto a edificios de bibliotecas públicas se refiere:
 - Tienen que reflejar las funciones del servicio bibliotecario
 - Tienen que ser accesibles a toda la comunidad
 - Tienen que ser flexibles para acoger unos servicios nuevos y cambiantes

- **Sociedad de la Información y bibliotecas.** La Sociedad de la Información comporta una introducción masiva de las nuevas tecnologías y un acceso digital a la información y a la cultura. Nos encontramos, pues, delante de un nuevo paradigma de sociedad, una nueva era que proporciona grandes oportunidades y retos para las bibliotecas. En la era de la Sociedad de la Información, las bibliotecas tienen que incorporar las tecnologías de la información y comunicación y tienen que ser capaces de ofrecer los servicios que la sociedad actual necesita y espera. Las bibliotecas tienen que planificar e implementar servicios teniendo en cuenta los últimos avances tecnológicos. Según la definición del *Manifiesto de la UNESCO* (1994)³ la biblioteca pública es un centro local de información que proporciona todo tipo de conocimiento y de información a sus usuarios. Las funciones de la biblioteca pública tienen que ser

¹ "Llei 4/1993, de 18 de març, del sistema bibliotecari de Catalunya". DOGC, núm. 1727 (29 de març de 1993), p. 2.217-2.222.

² *The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development* Prepared by a working group chaired by Philip Gill on behalf of the Section of Public Libraries. München: K.G. Saur, 2001. 116 p. (IFLA publications; 97). Traducción castellana disponible en Internet en la siguiente dirección: <http://www.unesco.org/webworld/memory/basictexts.htm>.

³ *Manifiesto de la Unesco de la biblioteca pública 1994*. Accesible en: <http://www.ifla.org/VII/s8/unesco/span.htm>.

asumidas en su proyección digital, sobre todo considerando que el objetivo prioritario de todas las políticas de información es facilitar el acceso a la información a todos los ciudadanos y ciudadanas.

- **Información cultura y aprendizaje.** La biblioteca pública incide en tres ejes: información, cultura y aprendizaje. Estos tres ejes no tienen una estructura jerárquica entre ellos, pero tampoco son unas líneas que se desarrollen en paralelo de forma independiente. Entre información, cultura y aprendizaje hay diversas intersecciones y su mayor o menor protagonismo responde a la definición de unos determinados modelos y a su grado de desarrollo.

La información ha sido el *núcleo duro* de la biblioteca. La revolución digital amplía los formatos y soportes potenciales, lo que comporta una adaptación por parte de la biblioteca. La ampliación de formatos tiene que ir acompañada de una ampliación de contenidos. Aunque hay que debatir sobre sus límites, esta ampliación de contenidos constituye uno de los cambios esenciales a que la biblioteca pública tiene que dar respuesta.

El aprendizaje constituye un eje fundamental como consecuencia de las posibilidades que se abren a partir de la revolución digital. La necesidad de la formación continuada y las potencialidades de Internet y de los nuevos soportes tecnológicos dan lugar a un nuevo escenario que amplía el campo de actuación de la biblioteca pública.

La cultura entendida como programación de actividades se ha considerado tradicionalmente como un elemento periférico de la función principal de la biblioteca. No obstante, la consolidación de la biblioteca pública como espacio cultural de proximidad le otorga a este *periférico* una mayor centralidad; centralidad que, como base de argumentación general, ya posee desde hace años. Una prueba de ello la encontramos en la Declaración de la UNESCO de 1994, que otorga a la biblioteca pública unas funciones asimilables a los objetivos de una política cultural de proximidad. Sin embargo, estos planteamientos teóricos no han ido acompañados, generalmente, de unas políticas y unas actuaciones que dieran protagonismo a estos elementos culturales.

El concepto de biblioteca, des del que nos planteamos un diagnóstico y unas estrategias, es, pues, consecuencia de un equilibrio entre los tres ejes: la biblioteca como instrumento productor y democratizador de la información, la biblioteca como espacio de aprendizaje y conocimiento, la biblioteca como espacio cultural de proximidad.

Servicios y espacios: la diversificación

- **Los cambios en la oferta de servicios.** Las bibliotecas públicas catalanas han diversificado su oferta de servicios en los últimos cinco años, más allá de los servicios tradicionales como el préstamo y la consulta. Se han incorporado los servicios de información o de formación de usuarios; servicios especiales (préstamo a domicilio para las personas con dificultades de movilidad o acceso a Internet para personas invidentes), la dinamización cultural (clubes de lectura, exposiciones, charlas, conferencias, debates...), etc.

- **Incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.** La mayoría de bibliotecas intentan asumir, con más o menos dificultades y carencias, el reto de la introducción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. La mayor parte de las bibliotecas públicas catalanas han informatizado sus fondos documentales y estos son consultables vía web. Muchas de ellas disponen de webs propias y de colecciones electrónicas, ofreciendo, además, acceso gratuito a Internet, contenidos en la red con publicaciones locales digitalizables y formación a los usuarios. Algunas bibliotecas comienzan a ofrecer servicios virtuales innovadores, como el servicio de referencia virtual y bibliotecas virtuales. Por otra parte, las posibilidades que ofrecen las nuevas herramientas tecnológicas y los nuevos recursos informativos están comportando nuevas labores y la adaptación de algunas de las habituales a las funciones de los profesionales. Este cambio, sin embargo, se está produciendo a ritmos bastante diferentes entre las diversas realidades geográficas y profesionales de nuestro país.

- **Nuevos servicios, nuevos espacios.** Entorno de los ejes de intervención de la biblioteca pública aparecen nuevas necesidades y nuevas demandas, algunas de las cuales tienen una traducción directa en el espacio de la biblioteca pública. La introducción de nuevos soportes y especialmente de Internet repercuten en el edificio y en su definición espacial.
 - Se estandariza la incorporación de nuevos soportes documentales: el vídeo, el disco compacto, etc. Estos soportes requieren equipos de consulta in situ.
 - El uso de Internet para la búsqueda de información i/o para el ocio ha sido un tema clave en los últimos años. Probablemente este es uno de los aspectos que influyen más en la creación de nuevos espacios a las bibliotecas para actividades vinculadas a las TIC.

Otras necesidades y demandas se centran en las salas de estudio y reuniones, en los espacios con conexión ofimática, en los espacios de autoaprendizaje y formación continuada, en los espacios para formación de usuarios, etc. Hay que dar respuesta, a nivel municipal, a algunas de estas demandas, lo que refuerza la necesidad que tiene la biblioteca pública de planificar sus servicios también en clave local.

- **Organización de las áreas de la biblioteca pública.** Las áreas de la biblioteca pública se reorganizan para adaptarse al nuevo modelo. Es necesario, por tanto, alejarse de la idea que la biblioteca pública es igual a espacio para el estudio y la consulta. Los espacios creados en cada nuevo edificio bibliotecario son más diáfanos y agradables para el usuario. Una mirada al conjunto permite entender, en muchos casos, la totalidad del fondo expuesto y de su organización. Las principales zonas de la biblioteca evolucionan tanto en sus contenidos como en su organización, que se estructura en cuatro grandes zonas que facilitan un uso más diversificado de la misma:
 - Área de acogida y promoción. El vestíbulo es uno de los espacios que está en un proceso de cambio no finalizado, tal y como se hace explícito en el apartado de estrategias. De un pequeño espacio de comunicación o acceso a otras zonas de la biblioteca se quiere pasar, ahora, a un espacio de comunicación y de información, donde el usuario recibe la primera acogida y donde se sitúa el servicio de préstamo de toda la biblioteca. Muchas veces, en este espacio, también encontramos el área de revistas y periódicos.

- Área general. Está organizada en dos grandes ámbitos: la que corresponde al fondo documental para dejar en préstamo y la que está dedicada a apoyar el servicio de información. El cambio principal radica en la creación del servicio de información y referencia, así como en el servicio de Internet de uso público. Esta área también acoge el espacio de música e imagen.
 - Área infantil. La zona infantil también ha evolucionado enormemente, tomando una fuerza especial y una diferenciación acentuada del resto del equipamiento. Se procura que esté aislada acústicamente del resto y, cada vez más, se diferencian dos ambientes que ayuden a desarrollar dos objetivos propios de estos espacios: área de conocimiento, con fondo documental de las diferentes materias del saber y con las mesas necesarias para su consulta in situ, y la de la imaginación y ficción, donde el cuento y la lectura informal son los protagonistas.
 - Servicios internos. Las bibliotecas pasan de tener sólo un almacén (y no en todos los casos) a disponer, ahora, de espacios de trabajo y almacén. Los espacios de trabajo incluyen despacho de dirección y espacio para el procesamiento técnico de los nuevos documentos.
 - El espacio polivalente. Este espacio permite la realización de actividades que la biblioteca acoge. Esta es una de las carencias más destacadas en la mayoría de las bibliotecas en lo que atañe a espacios complementarios. Los proyectos de los últimos años ya contemplan este espacio, así como también otros como las salas de estudio, los espacios de apoyo o los espacios multimedia.
- **Organización de la colección**. La colección se organiza por materias, independientemente de los soportes, y siguiente la organización de las áreas anteriormente descritas. Sin olvidar que la biblioteca pública tiene que tener un fondo generalista, cada vez adquiere más importancia la información especializada de la biblioteca en función de las características del entorno. Partiendo de esta base consideramos dos cambios significativos:
- Se da prioridad a una mayor y mejor exposición del fondo de libre acceso. Se amplían los espacios de almacén para mantener la colección de libre acceso el máximo de actual, atractiva y renovada. Se deja en el almacén el fondo de consulta más especializado y esporádico.
 - Se refuerzan los grupos de interés temáticos. La organización de la colección pasa por reforzar grupos de interés de tal forma que cree espacios dedicados a un aspecto determinado.
- **Bibliotecas y entorno urbano**. El cambio que han experimentado las bibliotecas públicas en Cataluña en los últimos años no ha sido solamente en oferta de servicios y dimensiones de los espacios, sino también en presencia pública. A lo largo de este periodo se ha pasado de la recuperación de edificios o espacios para reconvertirlos en bibliotecas a la construcción de edificios de nueva planta pensados para uso bibliotecario, alternándose con la recuperación de edificios de interés histórico o patrimonial. Estos edificios están teniendo mayor presencia física que en años anteriores. El edificio de la biblioteca pasa a ser identificado como edificio público y

deja de ser un espacio neutro en el tejido urbano de la ciudad. Al mismo tiempo, se acaba la idea de la biblioteca-almacén, los metros cuadrados aumentan y el espacio deja de ser un lugar donde el fondo documental se encuentra apretado. La biblioteca se convierte, así pues, en un lugar donde los usuarios pueden coincidir en el tiempo con diversidad de servicios y actividades. La infraestructura técnica de las bibliotecas es, por otra parte, mucho más adecuada, con equipos de audiovisuales para la consulta de todo tipo de materiales y con ordenadores dedicados a tareas diferentes: gestión, acceso a catálogos, Internet, cederrón en red, etc.

Los profesionales: profesión en proceso de cambio

- **Las personas en el entorno de los servicios.** Una biblioteca puede tener una colección de libros excelentes, una gran abundancia de recursos informáticos y un edificio digno de ganar un premio, pero si no tiene un personal bien formado y competente, los usuarios que utilizan la biblioteca no estarán satisfechos con el servicio. Esta afirmación es común a cualquier organización dedicada a los servicios. Organizaciones que, a diferencia de las empresas de otra tipología, ofrecen un producto que, en gran parte, comporta la prestación de un servicio en que las personas tienen una gran importancia: desde las dedicadas directamente a atender clientes hasta aquellas destinadas a las tareas de proceso, difusión, organización, etc. Un conjunto, por tanto, que tiene que trabajar fuertemente orientado al usuario potencial. Esto conlleva un problema añadido respecto a otros tipos de organizaciones, ya que gestionar personas siempre es más complejo que gestionar productos. Muchas bibliotecas experimentadas afirman que la mayoría de los problemas a los que se enfrentan están relacionados en cierta manera con asuntos de personal.
- **La profesión de bibliotecario.** En el Informe se ha considerado que un bibliotecario es quien trabaja en una biblioteca, independientemente de que su especialización formativa o profesional haya sido otra. Esta es la percepción de los ciudadanos y este será nuestro punto de partida. El Informe usa indistintamente el término "bibliotecario" o "profesional de biblioteca" en un sentido genérico para denominar a aquella persona que trabaja en una biblioteca, independientemente del título y el lugar que ocupa en la organización. Cuando se hace referencia de forma diferenciada a las diversas categorías, funciones, lugares de trabajo, etc. se indica específicamente. Por otra parte, este vínculo hace que la función de la biblioteca defina específicamente el trabajo del bibliotecario. Y de esta conexión biblioteca-bibliotecario depende la imagen de uno y otro. Esto continúa vigente en gran medida pero, ahora, comienza a convivir con otras percepciones más cercanas a un estricto vínculo laboral. El informe procura recoger las dos percepciones y como, al lado de una evolución importante en la percepción de los ciudadanos hacia los servicios y de la introducción de las nuevas tecnologías, se está impulsando un cambio importante en el perfil del profesional.
- **Bajo el paraguas de la administración.** El hecho de que las bibliotecas públicas se hayan desarrollado básicamente bajo el paraguas de la administración pública ha sido garantía de continuidad y, a la vez, de equidad de los derechos de los ciudadanos en relación al acceso a la información. Y esto no debemos perderlo. Pero en relación a la formación de equipos de profesionales, éstos se han tenido que someter a los condicionantes característicos de la administración. Por otra parte, el hecho de que el contrato laboral se encuentra a menudo bajo la estructura de la administración,

provoca al menos dos problemáticos: por una parte, favorece los habituales agravios comparativos con otros colectivos más favorecidos, especialmente si las condiciones de trabajo y los horarios no quedan claramente establecidos desde un principio y si, al mismo tiempo, no se tratan de forma diferenciada en el colectivo global de la administración de la que se depende. Por otra parte la dependencia de los miembros de un equipo a diversas administraciones, cada una de ellas con determinado contrato, condiciones laborales, derechos adquiridos, etc. dificulta que la dirección del centro pueda tomar las decisiones más elementales para dar coherencia al servicio de cara al usuario. No se puede obviar que este aspecto no es entendido, a menudo, por los propios sindicatos. Las negociaciones con la administración acaban provocando situaciones tan inverosímiles y comunes como que la biblioteca cambie de horario porque han cambiado las condiciones horarias del colectivo funcional (horario de verano, tiempo para desayunar o merendar, cierre por vacaciones o por permisos personales, etc.).

- **Lugares ocupados en función de los niveles administrativos.** En la administración se han establecido a lo largo de los años unas estructuras en función de los títulos académicos. Este significa que para ocupar un determinado puesto se tiene que estar reconocido en un determinado nivel administrativo y eso sólo puede ser posible si se está en posesión de un determinado título académico. En función de este criterio se encuentran básicamente tres grupos de clasificación vinculados a las bibliotecas públicas:
- el grupo A, con titulación superior, para ser director de un centro grande o de una red de bibliotecas.
 - el grupo B, con titulación de grado medio, para responsabilidad de bibliotecas medianas, pequeñas y para tareas técnicas y de apoyo en bibliotecas grandes.
 - el grupo C, sin titulación específica, para responsabilidades en bibliotecas filiales y tareas de apoyo y atención al público.

Para acceder a estos grupos hay que poseer, en primer lugar, la titulación necesaria y en segundo lugar, superar una prueba específica de oposiciones y estar en disposición de satisfacer los requisitos para la promoción interna. Esto conlleva, de nuevo, dos problemas significativos. Por una parte, la imposibilidad de crear equipos estables y coherentes por parte de la persona responsables del centro en función de las aptitudes y cualidades de los trabajadores. Por otra, la dificultad de crear equipos multidisciplinarios de una manera ágil para hacer frente a las constantes nuevas demandas que se generen por parte de los usuarios. Tanto el Mapa de lectura pública (documento pendiente de aprobación) como los "Estándares de equipamientos y servicios del Servicio de Bibliotecas de la Diputació de Barcelona" fijan también el número de personal necesario en función de los diferentes tipos de lectura.

- **El número de profesionales.** Las recomendaciones internacionales indican que las bibliotecas tienen que estar atendidas por una persona a tiempo completo por cada 2.500 habitantes, mientras que la situación en el conjunto de España, según estudio reciente de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez,⁴ es la siguiente:

⁴ Hernández, Hilario (ed.). *Las bibliotecas públicas en España, una realidad abierta*. [Madrid]: Dirección General del Libro y Bibliotecas: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 2001. Documento accessible en: <<http://travesia.mcu.es/EstudioFGSR/estudioFGSR.asp>>.

- 0,8 para los municipios de 5.000 a 20.000 habitantes
- 0,4 para los municipios de 20.000 a 100.000 habitantes
- 0,4 para los municipios de 100.000 a 500.000 habitantes
- 0,3 para los municipios superiores a 500.000 habitantes

Por otra parte, este mismo estudio aporta los datos siguientes en referencia al número de profesionales en España:

- hay poco más de 8.000 personas trabajando en bibliotecas públicas
 - la media de personas por biblioteca es de 2,18, con la previsión de llegar a 3,5 en el año 2000 (si se hace la equivalencia en tiempo de trabajo completo, la media se reduce a 1,59). En el extremo superior se encuentran las comunidades autónomas de Madrid (5,04) y Murcia (3,67). Mientras que en el extremo inferior encontramos Extremadura (1,39) y Navarra (1,12). Cataluña se encuentra en el término medio, con 2,43 personas por biblioteca.
 - el volumen de la población determina el nivel de dotación de recursos humanos: las ciudades de más de 500.000 habitantes disponen de una media de 7,8 personas por biblioteca mientras que los municipios entre 5000 y 2000 habitantes disponen de 1'8.
 - el 67% de las bibliotecas está atendido por una única persona
 - una de cada dos bibliotecas está atendida por una sola persona con jornada parcial, con un horario medio de servicio equivalente a 15 h semanales, que ocupa la totalidad de la jornada laboral.
- **Confusión entre los derechos laborales y el principio de servicio.** En el último punto citado se observa que el horario de atención al público coincide con la jornada laboral. Esto comporta, al menos, dos problemáticas. La primera, vinculada a la tipología de tareas que estas personas pueden desarrollar, ya que cualquier acción externa al equipamiento (reuniones, formación, actividades, etc.) es imposible asumirla en la jornada laboral propiamente dicha. La segunda es que, por extrapolación, a menudo se confunden los derechos laborales con el principio de servicio. Este hecho provoca fuertes resistencias a propuestas como la ampliación del horario de la biblioteca o la oferta de servicio en domingo. Si bien es evidente que estas propuestas tienen que estar reforzadas por una ampliación de personal y por una organización que haga compatibles ambos aspectos, las personas que trabajan en bibliotecas no tendrían que oponer resistencia a estas propuestas sino buscar el mecanismo, si es razonablemente sostenible, para reforzar el servicio y para darle una nueva proyección.
- **Servicio básico de la comunidad y recursos humanos.** Por otra parte, la relevancia que poco a poco van adquiriendo las bibliotecas como servicio esencial de la comunidad, provoca que se genere una más alta exigencia de calidad por parte de los ciudadanos hacia los servicios que la biblioteca había ofrecido hasta el momento. Una de ellas es la solicitud de ampliación de horarios, más coincidentes con las horas de ocio de los ciudadanos, especialmente en las áreas que, como Cataluña, han ofrecido

horario bastante restringidos. Esta situación determina aún más, si cabe, una revisión en profundidad de la situación de los recursos humanos en el entorno de la biblioteca pública: como se configuran los equipos, su estabilidad, la formación, sus aptitudes y, sobre todo, actitud hacia el usuario para garantizar el servicio final en lo que atañe a calidad y horarios apropiados.

□ **Tareas y funciones.** Si bien el hecho de que la biblioteca pertenezca a una red o trabaje de forma aislada determina en gran medida la tipología de tareas y funciones, se podría resumir que, en general, en la mayor parte de bibliotecas se encuentran los siguientes entornos:

- dirección: asumida por una persona formada en biblioteconomía. En algunos centros de especial magnitud cuenta con el refuerzo de una o más personas, creándose un equipo directivo. Tiene como principal función velar por el buen funcionamiento de la organización: la planificación global del servicio; el equipamiento (edificio, mobiliario, instalaciones, equipos, rotulación...); la gestión económica -en la medida que sea-; la organización y control del personal; las relaciones con otras instituciones; los planes de promoción, etc. En mayor o menor medida, también acostumbra a asumir tareas más técnicas como el desarrollo de la colección o la atención al los usuarios, especialmente en lo que a atañe a información y orientación.
- equipo ejecutivo: formado por bibliotecarios i/o auxiliares de biblioteca. En el caso de las bibliotecas pequeñas acostumbran a estar solos y son los responsables de las mismas. Sus tareas principales son las técnicas propias de la profesión: la selección de documentos, la atención a los usuarios, la organización de actividades; la promoción; las estadísticas... Actualmente, gracias al trabajo en red, tareas como la catalogación o la clasificación se han reducido en gran parte, incrementando su dedicación a los usuarios y al servicio final. Igualmente, a menudo acometen tareas de mantenimiento de la colección: proceso físico de documentos, reparación, etc.
- personal de apoyo técnico, administrativo o físico: en los equipos amplios, las bibliotecas suelen contar con técnicos en diversas ramas que efectúan tareas de apoyo (administración, informática, dinamización cultural, etc.). En la mayor parte se cuenta con personal de apoyo en aspectos como el control de acceso, carga y descarga, correspondencia, fotocopias... Todas ellas cuentan, además, con personas que realizan las tareas de mantenimiento del edificio y las instalaciones, así como la limpieza; en la mayoría de los casos, mediante el personal o los contratos efectuados por la administración municipal.

□ **La selección, un proceso clave.** Trabajar en una biblioteca pública no es el destino que demasiadas personas, de entrada, elegirían. A pesar de ello, a menudo se observa que una persona que se incorpora como auxiliar acaba estudiando biblioteconomía y ocupando lugares de más responsabilidad. Esta constatación hace reflexionar sobre diversos aspectos que se dan habitualmente en el proceso de selección:

- La difusión: los medios con que se da a conocer una convocatoria a menudo se encuentran más vinculados a los sistemas internos de la administración que a convocatorias realmente abiertas.
- La percepción ciudadana: por una parte hay un bajo conocimiento por parte de los ciudadanos de la profesión y las tareas que se llevan a cabo en una biblioteca (se asocia a una labor rutinaria y de tipo administrativo, considerándose ésta de bajo nivel -puede ser realizada por becarios-etc.); por otra parte se considera que tiene inconvenientes como el horario (sábados, una hora avanzada de la tarde...) o la dificultad de conseguir una plaza estable.
- El proceso para acceder a una biblioteca: mediante promoción interna de la carrera administrativa, vinculado a una mejora de categoría laboral; o mediante pruebas abiertas centradas en conocimientos técnicos y de mucha especificidad, lejos de la labor habitual que se tendrá que ejecutar -atender al público, organizar actividades, trabajar con equipos multidisciplinares, etc.

A pesar de que esta radiografía tiene muchos puntos en común con otros procesos de selección de la administración pública, hay que remarcar que si esta situación se mantiene difícilmente se podrán cambiar las estructuras orgánicas. Como contrapunto destacamos el sistema nacional de bibliotecas de Singapur,⁵ que promociona a través de su propia web la posibilidad de trabajar en su servicio. En ella se hacen públicas las condiciones de trabajo y, a su vez, se observa como los criterios de valoración tienen en cuenta aspectos de aptitudes y cualidades personales, además de los habituales criterios de calificación. O el emergente Consorcio de Bibliotecas de la ciudad de Barcelona, como ejemplo de las nuevas estructuras de la administración, que establece los lugares de trabajo a partir de la definición de competencia.

- **Estudios académicos y títulos.** A pesar de que en Cataluña la titulación de biblioteconomía tiene una larga tradición, no todas las personas que trabajan en bibliotecas públicas tienen la calificación académica profesional homologable. Según el estudio antes mencionado en España se diferencian tres grupos de trabajadores: los que poseen títulos acreditativos (15%), los que se han formado ejerciendo la profesión (48%) y otros tipos de profesionales (36%). Por otra parte, la situación en España, en términos de titulación académica relacionada con la biblioteconomía, es bastante desigual. Los estudios universitarios como tales son, de manera generalizada, relativamente recientes. Y estos últimos años ha pasado de ser considerada una titulación de grado medio (3 años universitarios) a una titulación de grado superior (5 años), más parecida al resto de países europeos. Las universidades que actualmente ofrecen estos estudios, aunque desde hace relativamente pocos años, cubren prácticamente la totalidad del territorio español: Barcelona, Madrid, Granada, Salamanca, Murcia, León, Zaragoza, Badajoz... Por otra parte, existe la posibilidad de efectuar cursos complementarios en biblioteconomía una vez se ha finalizado una licenciatura. Esto ha ocasionado más de una fricción en determinados grupos de trabajo de bibliotecas, sobre todo si se encuentran muy próximas a las estructuras de la administración pública, donde la dirección puede recaer en una persona con menos currículum académico que las personas que tiene a su cargo. Por

⁵ *Careers @ NLB* <http://www.lib.gov.sg/fr_careers.html>

último, a menudo se observan ofertas de estudios en academias particulares de introducción a la documentación y a la ciencia de las bibliotecas, bajo supuestas ofertas de trabajo inminente.

- **De la formación reglada al mercado laboral.** La formación académica requerida para trabajar en una biblioteca pública es completamente desigual en las diferentes zonas de España. En Cataluña está aceptado que al frente de una biblioteca pública no puede estar una persona no titulada en Biblioteconomía. A pesar de que la *Ley del sistema bibliotecario de Cataluña* (1993) prevé que un técnico auxiliar se pueda hacer cargo de una biblioteca filial.

En las "Bibliotecas Públicas del Estado" (una en cada capital de provincia), la dirección recae en un licenciado que ha superado unas oposiciones específicas (acompañado de una serie de personas de apoyo denominadas "ayudantes de biblioteca"), con cualquier titulación superior. A menudo se puede acceder a una biblioteca municipal, según lo que haya estipulado el ayuntamiento en cuestión, con el título de bachillerato superior. En contraste, podemos decir que en Portugal se accede a la dirección de una biblioteca o a un área de responsabilidad en bibliotecas, una vez se ha cursado una licenciatura y dos cursos de postgrado en biblioteconomía.

En constante aprendizaje. Cualquier empleado, independientemente de su nivel o lugar de trabajo en la institución, necesita saber la filosofía general de sus hitos, de sus objetivos y sus servicios básicos. De la misma manera, se tiene que pensar en un constante aprendizaje por parte de las personas que componen el equipo. Aprendizaje que favorece la motivación, el impulso de nuevas actividades, el reciclaje profesional, la satisfacción laboral, etc. Desde hace un tiempo, los procesos de aprendizaje se han extendido en el conjunto de España, de manera que es difícil encontrar una red o un centro coordinador de bibliotecas o una asociación de profesionales que no ofrezca un programa de formación. Oferta a la que los profesionales dan un amplio apoyo: en la encuesta realizada por FESABID, en el marco del estudio del año 1998 ya citado anteriormente, consta que la participación en cursos de formación continuada por parte de los profesionales es asidua para el 37,7%, ocasional para el 54% y nula para el 8,3%. También destaca que es habitual en este ámbito profesional suplir la falta de cualificación previa y las necesidades de puesta al día tecnológica y conceptual con la asistencia a cursos de formación. En estos procesos de formación lo más habitual ha sido ofrecer a los profesionales la actualización de sus conocimientos técnicos (nuevas normativas de catalogación y clasificación, informatización de catálogos, selección de fondos bibliográficos, técnicas documentales, etc.). Lentamente el abanico se ha ido ampliando y, además de los anteriores, se han ofrecido temas relacionados con la difusión y la dinamización de la biblioteca. En estos últimos años, en algunos planes formativos, se han introducido temas relacionados con la gestión, la captación y fidelización de usuarios, la evaluación, la gestión de personal, el marketing de servicios, el control de procesos... Y, en el mejor de los casos, se han comenzado a diseñar de manera más sistematizada en función de planes estratégicos y objetivos más amplios que previamente se han establecido.

La gestión: planificación, organización y financiación

- **La planificación de los equipamientos bibliotecarios.** La *Ley del sistema bibliotecario de Cataluña* (1993) establece la obligatoriedad para los municipios mayores de 5.000 habitantes de disponer de biblioteca pública, siguiendo el criterio fijado en la Ley de Bases de Régimen Local,⁶ y basa la política de creación de equipamientos en el Mapa de Lectura Pública de Cataluña, que todavía está pendiente de aprobación. Este hecho ha motivado que la planificación y creación de bibliotecas públicas en Cataluña no haya respondido a prioridades de inversión ni a dinámicas territoriales planificadas. A pesar de esta carencia, a nivel regional se han desarrollado estudios de planificación y programas de inversión vinculados (como es el caso de la Diputación de Barcelona). No obstante, con la Ley se recupera el protagonismo municipal en la biblioteca pública y se produce la implicación real de los municipios en la dirección de los equipamientos bibliotecarios. Actualmente, las bibliotecas públicas son contempladas por los gobiernos locales como equipamientos municipales y se integran en las políticas culturales de cada uno de los municipios. Se intenta, también, trabajar en colaboración con otros agentes locales (interdisciplinariedad y transversalidad de las actuaciones).

- **Los parámetros de biblioteca pública y el programa funcional.** En estos últimos años han sido especialmente claves los parámetros básicos de biblioteca pública (estándares) y los programas funcionales. Si bien los parámetros se estaban utilizando desde finales de los años 80, comienzan a tener a mediados de los 90 un cumplimiento más estricto. Así pues, los parámetros de biblioteca pública elaborados por el Servicio de Bibliotecas de la Diputació de Barcelona⁷ se han convertido en la norma para todos aquellos proyectos nuevos que se realicen en la provincia de Barcelona. El programa funcional como documento previo es imprescindible para cualquier encargo de proyecto arquitectónico. Este documento recoge la misión y funciones del nuevo equipamiento, la adaptación de los estándares a las necesidades del municipio, los recursos necesarios y una valoración económica tanto de la inversión inicial como del funcionamiento anual. Contempla, por tanto, los metros cuadrados necesarios para la nueva biblioteca y hace una descripción de las zonas y sus requerimientos. Este documento es clave como elemento definidor y de consenso entre las diferentes partes implicadas (responsables políticos y técnicos, arquitectos, bibliotecarios, etc.).

- **Planificación centralizada** Uno de los inconvenientes con que topa el sector cultural es la dificultad de trabajar con modelos estandarizados y homogéneos. La singularidad de cada realidad actúa como excusa detrás de la cual se esconde a menudo la incapacidad de definir, desde parámetros técnicos y objetivos, modelos de funcionamiento.
El ámbito de las bibliotecas es el más maduro en relación a esta definición de modelos y necesidades. Sin embargo, esto tiene como consecuencia el riesgo de dar unas

⁶ "Llei 8/1987, de 15 d'abril, municipal i de règim local de Catalunya". DOGC núm. 832 (27 d'abril de 1987), p. 1563-1592.

⁷ "Paràmetres bàsics de biblioteca pública". En: Bailac, Assumpta (coord.) (2001). *La biblioteca pública a la província de Barcelona: un treball en xarxa*. Barcelona: Diputació de Barcelona, Servei de Biblioteques. p. 67.

mismas respuestas a realidades diferentes. La singularidad de cada territorio, más allá del hecho de que se pueda utilizar este concepto como excusa para justificar incompetencias, es una realidad. Y, actualmente, la referencia básica de gestión de una biblioteca todavía no es su entorno, sino la serie de criterios comunes al conjunto de bibliotecas.

En este sentido, el papel del Servicio de Bibliotecas de la Diputació de Barcelona y, más recientemente, del Consorcio de Bibliotecas de Barcelona ha sido fundamental. Por una parte, la destreza y la capacidad estratégica de sus responsables han dado una coherencia global, unas mejores técnicas y un espacio de centralidad a todo el sector bibliotecario. Pero, por otra parte, esta misma capacidad ha generado un liderazgo que, posiblemente, ha dificultado su protagonismo en los municipios.

□ **La estandarización: fortaleza y debilidad.** De forma sintética, se puede afirmar que la mayor fortaleza de la biblioteca ha devenido su principal amenaza: el hecho de responder a un encargo claro y de ser considerada el equipamiento cultural más básico (el único sobre el que hay unos mínimos servicios señalados por la ley) han comportado una excesiva rigidez y homogeneidad. De esta consideración general se derivan, de forma más o menos directa, los siguientes elementos:

- La estandarización se orienta, de forma prácticamente exclusiva, en dirección a la gestión de la información. Se amplían los formatos pero se mantiene la identificación entre biblioteca y tratamiento de la información (en un sentido amplio). Así, como consecuencia de la importancia de su *núcleo duro* (la información), de la tradición, de la inercia y de una insuficiente dotación en recursos humanos, las bibliotecas no tienen una suficiente autonomía de gestión y, por tanto, no se gestionan desde una perspectiva estratégica.
- En términos generales, las bibliotecas públicas no definen unos objetivos específicos en función de unas finalidades propias, de un entorno y de una organización determinadas. Hay planificación centralizada. Pero esta es siempre una planificación de mínimos, una estrategia que tiende a igualar. La excelencia en la gestión es consecuencia de una planificación con visión estratégica que, a partir del cumplimiento de los mínimos, busca una singularidad que responda a la propia realidad y a las propias finalidades. Y esto sólo es posible desde la propia organización.
- Desde la gestión centralizada se plantea, todavía, la necesidad de singularización de las bibliotecas. Pero este no tendría que ser el objetivo, ya que tendría que ser una de las consecuencias de un objetivo más amplio: dar respuesta a las características y necesidades de un entorno determinado. La singularidad no es garantía de una lectura estratégica: puede ser, simplemente, la respuesta a un imperativo que, por su propia naturaleza, es contradictorio.

Los elementos de cambio organizativo en Cataluña. En Cataluña, actualmente se está viviendo un proceso de cambio importante en relación a estructuras y dependencia de las bibliotecas:

- Centralidad / Autonomía: el proceso actual de pasar de una a otra parte está más anunciado que ejecutado y está originando importantes debates: hay quien considera que la centralidad facilita un modelo de biblioteca más uniforme y que la autonomía puede generar una dispersión de modelos y, a la vez, más diferencias entre unos municipios y otros. Ni que decir cabe que hay quien considera que esto tienen que ser así para conseguir una integración real del servicio bibliotecario en el territorio.

- - El peso de la historia todavía determina, en gran medida, muchas situaciones de dependencia respecto a las redes (Diputació de Barcelona, Generalitat de Catalunya...) situación causada, especialmente, por la actitud de algunos bibliotecarios que a la hora de hacer planes o programar actividades todavía miran más hacia estas instituciones que a sus propios ayuntamientos. Esta actitud está propiciada, muchas veces, por la forma de actuar de algunos ayuntamientos que no hacen el gesto ni el esfuerzo de asumir esta responsabilidad.
De todas formas, la legislación indica claramente que la biblioteca pública es un servicio de responsabilidad municipal y en esta dirección se está trabajando actualmente de manera intensa.
 - Lejanía / proximidad al territorio: la dependencia de un servicio central o de un servicio municipal determina el grado de respuesta a las necesidades específicas de la comunidad a la que se sirve y el nivel de interrelación con los otros servicios municipales y agentes locales.
Esta situación se ve reforzada por el hecho de que, en general, las diferentes categorías laborales están adscritas a una u otra administración (bibliotecarios-administración central / auxiliares-administración municipal), como es el caso de la Diputació de Barcelona, lo que genera que el personal responsable de la biblioteca no viva la realidad más próxima de una forma tan intensa y no considere tan importante la integración al territorio como el resto de personal, con todo lo que esto comporta.
 - Bibliotecas "históricas"/bibliotecas nuevas. Se observan actitudes marcadamente diferenciadas entre las personas que trabajan en bibliotecas nuevas y las que lo hacen en bibliotecas con más años de funcionamiento.
- **Cohabitación más que cooperación entre administraciones.** En Cataluña -y posiblemente en otras parte de España-, las actuaciones de las diversas administraciones han sido concurrentes en el ámbito de las bibliotecas públicas. Aparte de la problemática que esto comporta de agravios comparativos entre los trabajadores de una misma unidad de servicio, como ya se ha comentado anteriormente, este hecho genera al menos los siguientes problemas en relación a los profesionales:
- poca coordinación en los planes globales: organización del equipo. horarios y turnos de vacaciones, planes de desarrollo formativo, criterios de selección de personal, vinculación al principio de servicio, etc.
 - sentimiento de dependencia de los trabajadores hacia la institución que los contrato, más que hacia la institución de la biblioteca como tal, generando a veces tensiones y confrontación de intereses.
- **Organización jerárquica y especializada.** Cuando nos referimos a relación jerárquica o piramidal hay que mencionar, en primer lugar, la relación entre las diferentes bibliotecas. A menudo se hace referencia al concepto *red* para describir relaciones jerárquicas. En una red hay referentes múltiples y relaciones multidireccionales. En cambio las redes de bibliotecas existentes tienen un referente básico (o único) y unas relaciones que acostumbra a dirigirse o a iniciarse en un mismo nódulo. En una red no hay dependencias necesarias, en una relación

piramidal, sí. En esta línea también hay que apuntar una tendencia que se tiene que acabar de consolidar: el protagonismo de los ayuntamientos en la gestión de las bibliotecas. En este sentido se tienen que tener en cuenta dos factores que inciden de forma decisiva: en primer lugar, la historia reciente no les daba este protagonismo y, en segundo lugar, el personal técnico de las bibliotecas depende de las diputaciones o de la Generalitat. Por lo tanto, aunque teóricamente la situación actual es de gestión local con apoyo supralocal, la práctica todavía no ha consolidado este modelo. Evidentemente, uno de los retos básicos del futuro más cercano es estrechar el vínculo con el municipio.

- **Diversidad de estructuras organizativas.** Esta situación de disparidad comporta también una variadísima estructuración de los equipos. Además del gran volumen de bibliotecas españolas con equipos entera o prácticamente unipersonales, la estructuración más compleja se encuentra en las redes de bibliotecas y en las bibliotecas grandes, que en función de su dependencia orgánica, grado de autonomía y titulación del personal tienen una estructura u otra.

En este contexto se pueden encontrar unidades bibliotecarias con un volumen considerable de personas, las cuales pueden llegar a depender de hasta tres administraciones, y en la que el director de la biblioteca no tienen ninguna capacidad de gestión delegada. O en el caso de algunas redes municipales, donde el único bibliotecario es el director de la red y el resto son auxiliares que atienden los diferentes puntos del servicio.

En el otro extremo se pueden encontrar múltiples bibliotecas de ciudades medianas donde el grado de delegación es significativo y administran presupuestos, toman parte en los procesos de selección de personal o en las planificaciones estratégicas culturales de la ciudad.

El hecho de que se de uno u otro modelo depende actualmente más del entorno y la trayectoria del servicio que de una decisión estratégica o legislativa.

(observar algunos ejemplos de bibliotecas, como el caso de la Biblioteca Pública de Boston (<http://www.bpl.org/>) o de la de Denver (<http://www.denver.lib.co.us/>) -contexto en el que se considera que cada biblioteca es, a la vez, un sistema bibliotecario de la ciudad-, puede ayudar a entender la magnitud y el grado de complejidad al que puede llegar un sistema bibliotecario.

- **La gestión de los equipamientos.** La gestión de los equipamientos bibliotecarios ha sido más compleja por diferentes motivos, de los que destacamos tres:

- Bibliotecas de mayores dimensiones han de ser gestionadas por equipos de trabajo más complejos. La organización del espacio juega un papel importante para facilitar esta gestión.
- Nuevos modelos locales de gestión. El inicio de las redes locales de bibliotecas, en muchos casos a partir de la creación de la biblioteca central urbana, piden una reflexión particularizada sobre la correcta relación entre los servicios, la colección y los espacios de las diferentes tipologías de bibliotecas. El paso siguiente supone la definición de un sistema de gestión integral de la red más allá de la gestión individual de cada equipamiento.

Se inicia la convivencia de la biblioteca con otros servicios de información y equipamientos en el mismo edificio (biblioteca y archivo, puntos de información juvenil, servicios de información turística, etc.). Esta convivencia pide una mayor planificación para crear sinergias y economías de escala en la gestión y la definición de servicios conjuntos y dificulta su gestión. Hasta el momento las pocas

experiencias son diversas y abunda la relación de vecindad. En los centros se producen gestiones en paralelo sin reforzarse las unas a las otras. La organización del espacio será clave para el éxito de esta interrelación.

- **Los déficits del trabajo en red.** En el diagnóstico del trabajo en red hay que diferenciar, por una parte, el trabajo con el entorno más cercano. Cuando se habla de iguales, se entiende en primer lugar las otras bibliotecas. Se trata del terreno más explorado, teniendo en cuenta la labor llevada a cabo por el Servicio de Bibliotecas de la Diputació de Barcelona y el Consorcio de Bibliotecas de Barcelona. Las redes de bibliotecas de estos territorios disponen de un marco formal de relación que les permite establecer contactos permanentes con el resto de centros.

En segundo lugar, se tiene que entender el grupo de iguales como los otros agentes activos en el ámbito de la información, el aprendizaje y la cultura. En este paquete se incluyen los puntos de información local, las universidades, las escuelas, las industrias culturales, etc. Se han comenzado a establecer contactos con este segundo grupo, pero de una forma muy incipiente y en casos muy determinados. Por ejemplo, existen algunas experiencias conjuntas entre las bibliotecas y los puntos de información locales, pero en cambio es sorprendente la falta de interrelación entre las bibliotecas y las industrias culturales más vinculadas a su labor: las industrias editorial, audiovisual, discográfica y toda la industria ligada a las nuevas tecnologías.

Los contactos a establecer con el entorno inmediata también son mejorables. A la hora de delimitar este entorno inmediato atenderemos a las características que lo definen, a la realidad de cada territorio. En definitiva, a los agentes que están presentes. Cada realidad es fruto de la suma de realidades concretas, pero en general se habla de los equipamientos culturales presentes en el territorio, de ámbito local o supralocal, de las entidades, de los comercios culturales y del sector cultural privado (agentes, pequeñas empresas).

- **La participación de los usuarios.** En términos de diagnóstico, las bibliotecas han establecido una relación más bien débil con su entorno. Básicamente, han centrado sus esfuerzos en el cumplimiento de sus competencias, gracias a que estas se encuentran claramente definidas y delimitadas. Como consecuencia, se ha establecido poca relación entre las bibliotecas y los otros agentes presentes en el territorio, convirtiendo las bibliotecas en unos equipamientos altamente estandarizados y poco vinculados a su entorno. En este marco general de un cierto aislamiento, hay que apuntar la progresiva obertura experimentada hacia los agentes más próximos: los usuarios. Fruto de este proceso, se enmarca la constitución de las Comisiones de Lectura Pública en el ámbito local, que han permitido la participación directa de los usuarios de las bibliotecas en la gestión. Sin embargo, hay que apuntar, en primer lugar, que se trata de comisiones consultivas y que, por tanto, la incidencia en la gestión es significativa, pero no determinante. En segundo lugar, dan respuesta tan solo a uno de los aspectos de la biblioteca, precisamente el más ligado a la función clásica de este equipamiento y se deja a un lado todo el abanico de nuevas atribuciones que van adquiriendo las bibliotecas. Así pues, se trata de una iniciativa necesaria, responde a una demanda de los ciudadanos, pero no es suficiente.

- **Estructura de gastos.** Las bibliotecas destinan la mayor parte de los recursos a gastos de personal. Si tomamos como referencia los datos del año 2000 correspondiente a las bibliotecas públicas de la provincia de Barcelona, encontramos que más del 60% (61,8%) se destina a esta partida. La segunda en importancia

corresponde a la de gastos de mantenimiento (un 22,6%). La compra de fondos representa un 13,4%. El dato más significativo es, no obstante, la correspondiente a actividad: un 2,2%. Poco menos de 90 millones de pesetas sobre un total de más de 4.000 millones. No se trata de hacer una lectura demagógica sino de utilizar el dato con toda la prudencia necesario para sacar de él algún elemento de reflexión. Primeramente, los matices: hay muchas actividades que no tienen un coste reflejado de manera directa en esta estructura de gastos; puede haber alguna que está financiada directamente y que tendría que aparecer como gasto y como ingreso, pero que no aparece, se trata de datos del año 2000 y la tendencia es de crecimiento (el 1998 represento un 1,4% y el 1999 un 1,6%). Pero también se pueden extraer conclusiones provisionales: hay poca externalización de servicios, el eje de la información es absolutamente dominante, el crecimiento de la partida de actividad no tendría que ser a costa de la reducción de algún otro apartado sino consecuencia de un crecimiento global.

- **La financiación de las bibliotecas públicas.** Un indicador definitivo a la hora de referirse al tipo de financiación de las bibliotecas públicas son los apartados que se contemplan en los datos de evaluación de las bibliotecas de la provincia de Barcelona: Diputación, ayuntamientos y otras instituciones. En relación al año 2000 el reparto es el siguiente: Diputació de Barcelona 51,7%, ayuntamientos 46,4%, otras instituciones (Generalitat: compra de libros) 1,9%. Por lo tanto una primera conclusión es que la financiación es completamente pública. Lógicamente, aquí también es válido el comentario anterior sobre posibles transacciones que no consten como intercambios económicos. No obstante, se puede sostener la siguiente afirmación: no hay ningún ingreso significativo que no sea público. En relación al protagonismo de las instituciones en el periodo sobre el que hay datos publicados (1998-2000) se observa un protagonismo creciente de los ayuntamientos. Del 39,7% de 1998 al 46,4% del año 2000, con un 42,9% el 1999. Por lo tanto, crecimiento sostenido en un contexto en el que el aumento, en términos absolutos, de las aportaciones de la Diputación también es importante. En términos absolutos los ayuntamientos en dos años casi han doblado sus aportaciones (de 1.079 millones de PTA el 1998 a 1.879 el año 2000). (Estos datos no incluyen los correspondientes a las bibliotecas de la provincia en convenio con la Generalitat).
- **El peso de la gestión directa.** El análisis anterior sobre la realidad económica ha sido bastante significativo para valorar el peso de la gestión directa de los servicios. Sin embargo, de manera incipiente se produce la extenalización de determinadas iniciativas, fundamentalmente vinculadas a programas de animación a la lectura. En clave de prospectiva la conclusión es clara: la externalización tiene que crecer de forma importante. Los servicios a ofrecer serán cada vez más variados, especializados, complejos y, en muchos casos, sin excesiva continuidad temporal; la contratación de personal por parte de las Administraciones no crece; la incertidumbre del mantenimiento de los recursos externos obliga a adecuar los gastos a estos ingresos; la gestión indirecta facilita la existencia de economías de escala que abaratan los costos. El reto es tener los recursos operativos y económicos necesarios para garantizar esta externalización.

- **Sistemas de evaluación.** Una expresión clara del modelo de gestión actual la encontramos en los sistemas de evaluación. Las bibliotecas son el ámbito de la cultura con más tradición en la sistematización de datos y en la elaboración de indicadores de evaluación. No obstante, estos indicadores no están vinculados a unos objetivos propios, son indicadores que permiten comparar las diferentes bibliotecas desde la constatación de que todas tienen los mismos objetivos. Evidentemente, la comparabilidad es impropia, y estos indicadores tienen una gran utilidad. Como primera generación de indicadores es correcta, de la misma manera que la homogeneización y estandarización son, posiblemente, condiciones previas para la definición de estrategias específicas. Pero no se puede considerar que la evaluación sea -ni exclusivamente ni fundamentalmente-, un asunto vinculado a los usuarios, a los préstamos y a los documentos. Una gestión estratégica incorpora una evaluación vinculada a los objetivos.

- **La imagen.** La difusión de la imagen de las bibliotecas públicas ha experimentado un crecimiento exponencial. Gracias a que el encargo se ha definido muy bien desde un principio (y por el que ha velado una ley), la función de las bibliotecas ha sido ampliamente difundida y reconocida. Hoy en día todo el mundo sabe de la existencia de las bibliotecas y de la función principal que desarrollan. Se trata de uno de los equipamientos culturales más conocido y, de paso, más reivindicado por parte de la ciudadanía, que ha tomado conciencia de su importancia. En toda esta labor comunicativa, el Servicio de Bibliotecas de la Diputació y, más recientemente, el Consorcio de Bibliotecas de Barcelona han jugado un papel muy destacado. Los indicadores de que disponen las bibliotecas muestran la veracidad del panorama descrito. El número de visitantes y de usuarios de los servicios de préstamo y de Internet crece cada año a un ritmo muy elevado. Si bien la imagen y la comunicación de las bibliotecas como equipamientos básicos goza de una excelente salud (la biblioteca es el único equipamiento cultural reivindicado por parte de la ciudadanía), cuando el análisis se aplica en un contexto concreto (el conocimiento de las bibliotecas de un municipio determinado) el grado de conocimiento de este espacio disminuye notablemente.

- **La comunicación.** Pero al lado de este prestigio genérico, desde una perspectiva más de detalle, no se detectan estrategias de comunicación, comunicación y marketing vinculados a las bibliotecas y servicios concretos. En este sentido la tendencia tendría que ser definir estrategias de marketing encaminadas a diversificar la oferta en forma de nuevos productos y nuevos servicios, a segmentar a los usuarios en tipologías en función de las demandas, de sus necesidades, etc.

3. ESTRATEGIAS Y MEDIDAS

Línea 1. Servicios y espacios

Bases del pensamiento estratégico

- ❑ **La Sociedad de la Información: oportunidad y reto.** Nos encontramos de lleno en la era de la información electrónica. La informática comporta un cambio vertiginoso, en todo el mundo, en la forma de comunicarse en el mundo de los negocios, en la industria y entre las personas. La tecnología está causando un fuerte impacto en las industrias y en las organizaciones en general y a menudo es el motor de los procesos de cambio más significativos. A su vez, está generando nuevas necesidades y expectativas entre los ciudadanos, que cada vez más requieren tener a su alcance información y conocimientos que estaban, hasta hace poco, restringidos a un pequeño grupo social. Actualmente esto es posible gracias al gran salto tecnológico que ha supuesto la red Internet. Pero, a la vez, esta gran facilidad en la distribución y acceso a la información está generando un nuevo analfabeto funcional: aquel que no sabe como "moverse" por la red a la búsqueda de una determinada información y, por otra parte, aquel que dado el exceso de información que tiene a su disposición no sabe como manejarla ni priorizarla.

La introducción de los sistemas y servicios de información electrónica suponen el inicio de una serie de cambios y retos en los servicios tradicionales de la biblioteca. Uno de los pocos estudios que se han realizado en este sentido indica que aproximadamente una quinta parte de las bibliotecas pública ofrecían, en el año 1998, servicios de Internet a los usuarios, mientras que tenía esta intención un 51% más, asumiéndola previsiblemente en un periodo de tiempo relativamente corto, ya que es uno de los aspectos considerados como prioritarios entre los profesionales de la biblioteca pública. No es de extrañar, pues, que las actividades y programas de formación de usuarios en este sentido, lo que se llama la "alfabetización informacional", sea uno de los servicios que más se han extendido en estos últimos años. La Sociedad de la Información proporciona a las bibliotecas la oportunidad estratégica de ofrecer acceso igualitario y gratuito a la información, mejorando así la calidad de vida y las posibilidades democráticas de los ciudadanos y ciudadanas.

- ❑ **Sociedad multicultural y diversa.** La biblioteca pública tiene que estar preparada para redefinir sus funciones y rediseñar servicios para poder responder a las necesidades de una sociedad multicultural y diversa. Frente a la creciente diversidad cultural tiene que ser considerada como un espacio básico para cohesión social, potenciando equipos de trabajo multidisciplinares y estableciendo redes de alianzas y colaboraciones entre otros colectivos, profesionales, entidades, servicios sociales, etc.
- ❑ **Inserción en la comunidad.** Tiene que trabajar por el establecimiento de alianzas a largo plazo con otras instituciones de la comunidad a la que sirve, facilitando servicios de información adecuados para satisfacer las necesidades de información local. Otro de los ejes de la planificación del servicio bibliotecario será la adecuación del servicio, tal y como está sucediendo en otros países con más tradición bibliotecaria, como es el Reino Unido (especialmente en Inglaterra y Gales). Habrá que tener en cuenta la necesidad de diseñar servicios a la carta, personalizados, o por sectores, grupos de edad e intereses, así como la necesidad de ofrecer servicio de biblioteca pública fuera del espacio físico de la propia biblioteca. Habrá que buscar, en última instancia, mecanismos para dar respuesta a ciertas demandas próximas a la biblioteca, pero desde una mirada global de ciudad. Los cambios en los servicios y en

las actividades de las bibliotecas producen cambios en los edificios y los producirán todavía más en el futuro. La diferenciación de los espacios de biblioteca pública vendrá determinado en función de los usos. Habrá que detectar diferentes necesidades y resolverlas arquitectónicamente con espacios diferenciados pero a la vez flexibles y abiertos.

- ❑ **Promoción de la lectura.** Los cambios sociales y la nueva función educadora de la biblioteca, proporcionan la necesidad de crear espacios de reflexión compartidos con otros profesionales que participan en el circuito del libro: editores, librereros, profesores, escritores, educadores, cuentacuentos, etc. Estos contactos tienen que permitir actuaciones conjuntas que impliquen a las administraciones y a los diferentes sectores profesionales para promocionar la lectura con campañas reales y efectivas.
- ❑ **Garantizar derechos y recursos.** Las bibliotecas tienen que trabajar para garantizar el equilibrio entre los derechos de los creadores de información y los derechos de los ciudadanos y ciudadanas a acceder a estas informaciones. El marco político tiene que asegurar que las bibliotecas públicas estén suficientemente dotadas para ofrecer a todos los ciudadanos/as el acceso máximo a los recursos de información, independientemente del nivel económico y educativo de estos. Además, hay que garantizar el nivel de recursos adecuado para mantener los servicios a largo plazo.
- ❑ **Centro de información municipal.** Las administraciones públicas han de entender la biblioteca pública como el centro de información desde el que se ofrece el acceso a la información y al conocimiento, dotándolos de un papel esencial y privilegiado. Las bibliotecas del futuro se tendrán que convertir en el equipamiento cultural, central y básico, en el espacio donde la información se transforma en conocimiento. Las bibliotecas tienen que suministrar información de utilidad tanto para las actividades productivas como de ocio, dirigidas a usuarios individuales o colectivos, con especial atención a las organizaciones de la sociedad civil, la iniciativa privada y las administraciones prestadoras de otros servicios públicos.

Medidas

- ❑ **La biblioteca como centro cultural de la comunidad**
 1. La biblioteca tiene que ser el centro cultural de la comunidad o municipio, un espacio de encuentro donde se promueva la cultura y el ocio.
 2. La biblioteca, en el contexto de la Sociedad de la Información, tiene que ampliar y redefinir su oferta de servicios. A continuación se presentan propuestas de servicios innovadores y de futuro para las bibliotecas públicas. Hay que destacar que el listado de servicios presentados no pretende ser exhaustivo, sólo quiere identificar servicios claves de futuro.
- Sitio web de la biblioteca. Las bibliotecas (o la red de bibliotecas) tienen que contar con una web propia que proporcione información actualizada sobre la biblioteca y los servicios que ofrece. Es importante facilitar una dirección electrónica de contacto (para que los usuarios puedan hacer llegar sus comentarios, preguntas, sugerencias, etc.) y enlace con el catálogo. Los sitios web de las bibliotecas son la puerta de acceso a nuevos servicios virtuales como:

- Préstamo a domicilio.
 - Boletines electrónicos de noticias y novedades.
 - Mostradores virtuales.
 - Portales temáticos sobre los fondos especializados de las bibliotecas.
 - Estanterías virtuales.
 - Acceso a bases de datos sobre información local.
 - Servicios para grupos especiales de usuarios: niños, jóvenes, tercera edad, estudiantes, comerciantes, pequeños empresarios, inmigrantes...
- Servicios de referencia virtuales. Hasta el momento, las bibliotecas ofrecían servicios de información presenciales (en la misma biblioteca o bien por teléfono). Con la implantación de las nuevas tecnologías es muy fácil ofrecer este servicio virtualmente a través de la web (mediante formularios), con sistemas de conferencia o vía correo electrónico. Algunas de las bibliotecas más punteras, para establecer la comunicación entre el usuario y el servicio de referencia, usan sistemas de conferencia como *AOL Instant Messenger*.
 - Catálogos en línea. Es imprescindible que las bibliotecas públicas dispongan de sistemas de gestión bibliotecario en línea, totalmente integrados en la web. Los catálogos en línea consultables vía web facilitan la consulta y disponibilidad de los fondos de la biblioteca a cualquier usuario en cualquier lugar. Los catálogos de acceso público consultables en línea son el primer paso para desarrollar nuevos servicios basados en las nuevas tecnologías, como por ejemplo:
 - Servicios de alerta. Mediante el correo electrónico a los mensajes a móviles (SMS) se puede avisar a los usuarios sobre el documento que reservaron o del que ya ha vencido el plazo de préstamo, etc.
 - WAP. La rápida extensión de la telefonía móvil, así como las nuevas aplicaciones que permiten conectarse a Internet ofrecen a las bibliotecas un gran abanico de posibilidades, como la consulta de sus catálogos.
 - Servicios personalizados. Además de la creación de directorios y guías electrónicas con información para colectivos especiales de usuarios, las interfaces webs de las bibliotecas permiten la creación de intranets personalizadas, interfaces propias de acceso a la web de la biblioteca, bibliotecas digitales personalizadas, etc.
 - Asesoramiento y recomendaciones. Internet abre un gran abanico de posibilidades a los servicios de asesoramientos tradicionales. Si a la experiencia de los bibliotecarios/as sumamos las nuevas posibilidades que la tecnología nos ofrece, las bibliotecas públicas pueden crear servicios virtuales de asesoramiento como listados de autores recomendados, guías de lectura, debates sobre libros, chats, reseñas de libros realizados por los propios usuarios, etc.
 - Work center. El servicio de reprografía que habitualmente todas las bibliotecas ofrecer tendrían que dar un paso más allá y ofrecer también servicio de encuadernación, impresión, impresión de etiquetas, escáner, cámara digital, etc.
3. Se impone la adopción de nuevas estrategias en relación a la configuración de los fondos, tanto en relación a la cantidad y la calidad de los depósitos como en relación a la tipología del resto de soportes que no son publicaciones en papel, desde los audiovisuales hasta las bases de datos.
 4. En relación a los espacios, hay que definir los contenidos del vestíbulo y la zona de acogida y promoción para que pasen más cosas que no simplemente la centralización del préstamo y el primer punto de información. Este espacio, que

hay que incrementar, tiene que convertirse en el ágora y el escaparate de la biblioteca, donde encontraremos los siguientes servicios: punto de información de la ciudad; punto de información de actividades ciudadanas; lugar de encuentro y de intercambio; información de la biblioteca, de las actividades y las novedades, etc. Cerca del vestíbulo se ubicarán las zonas más sociales (bar, tienda, restaurante...) y aquellos espacios que funcionen con el resto de la biblioteca cerrada (por ejemplo espacios multimedia, salas de estudio y los espacios polivalentes). El vestíbulo se convierte también en la caja central de pago de ciertos servicios que así lo requieran. El incremento de zonas de uso más social y por lo tanto más ruidosas, requerirá el diseño de espacios más reservados y silenciosos. Estas zonas de silencio no se vincularán, forzosamente, con la consulta formal. Habrá que prever las diferentes necesidades y su convivencia y esto pasa por el uso de materiales arquitectónicos adecuados, a pesar del incremento de costes.

Creemos que la producción de ciertos servicios se centralizará y esto tendrá una traducción directa en necesidad de espacios internos para la biblioteca central. En estas bibliotecas las zonas de trabajo interno se incrementarán y se transformarán, facilitando así un mayor tratamiento de la información.

5. La biblioteca, como espacio público, tienen que orientarse hacia las necesidades de los usuarios para ir redefiniendo la accesibilidad a los servicios. Tienen que ser revisados integralmente factores actuales como los horarios, el calendario, las condiciones de acceso y los sistemas de préstamo.
6. La biblioteca pública del futuro no tendría que tener limitaciones de tiempo y/o espacio y tendría que ofrecer sus servicios en cualquier lugar y momento. Mediante puntos (kioscos electrónicos de información) de acceso a la red en los centros comerciales, calles importantes, estaciones de tren, paradas de autobuses, puntos neurálgicos de los municipios, etc. las bibliotecas pueden ofrecer sus servicios, publicitar las novedades, dar acceso a información municipal y acceso libre a Internet. La biblioteca pública, especialmente en núcleos grandes de población, tiene que ofrecer el máximo número posible de servicios en autoservicio las 24 horas. Hay que ir más allá de los buzones de devoluciones de documentos y las máquinas de autopréstamo ofreciendo servicios como el préstamo de una cierta parte del fondo mediante cajeros similares a los de los vídeo clubs.
7. Hay que buscar nuevas soluciones al hecho de que, en el ámbito europeo, se detecta también un uso muy bajo de las bibliotecas por parte de los jóvenes. Se tiene que avanzar, por otra parte, en la respuesta al siguiente interrogante: ¿hay que crear espacios específicos a parte de la biblioteca o, por lo contrario, hay que diseñar estos espacios (seguramente con la participación de los jóvenes) en la propia biblioteca? Lo que se perfila como tendencia es una clara diferenciación de servicios remotos para jóvenes, pero en el espacio físico una separación no se ve como la solución más óptima. Todo lleva a pensar en un espacio diferenciado, próximo al espacio de música, Internet, juegos y espacios informales, con una estética visualmente atractiva y rompedora.

□ **La biblioteca como centro de información del municipio**

8. Uno de los objetivos fundamentales de la biblioteca es proporcionar a los ciudadanos/as acceso a los soportes y los canales que contienen toda clase de información, sea cual sean su soporte físico. La biblioteca tiene que suministrar a sus usuarios información general, información empresarial y ocupacional, información al consumidor, información oficial, títulos y temas de actualidad, etc. Tienen que ofrecer todos estos servicios de manera presencial pero también virtualmente. Es aquí donde se presentan grandes oportunidades para la biblioteca pública. En el desarrollo de experiencias de participación electrónica (e-gobierno) la biblioteca podría ser un punto de información y acceso para hacerlo con garantías.
9. La biblioteca pública tiene que ofrecer información sobre la localidad. Desde la Administración, y mediante las bibliotecas, hay que facilitar espacios públicos de acceso a la información relativa al municipio. Desde la biblioteca los usuarios tienen que poder acceder a información sobre su localidad, comunicarse con los responsables del municipio, elaborar su propia información o ayudar a la elaboración de la información local u otros servicios. De esta forma, la biblioteca pública se convierte en una agencia pública de información y noticias que acabará adquiriendo el papel de un taller multimedia.
10. El entorno donde la biblioteca pública ofrecerá sus servicios condicionará la creación de pequeñas especializaciones. Esto le tiene que permitir actuar como centro de recursos para el resto de bibliotecas públicas del país. La biblioteca además de ser proveedora de información local será coordinadora y productora de información local. Los espacios de la biblioteca pública tienen que permitir resaltar estos elementos diferenciadores.
11. Se cuestiona la organización clásica de las bibliotecas públicas. La colección se organizará más por centros de interés variables y en función de las necesidades de la población. Algunos de estos centros de interés tendrán una continuidad en el tiempo, otros serán más temporales. Será necesaria una mayor flexibilización de los espacios y mobiliario, a la vez que se incrementará la necesidad de exponer el material de manera muy visual.

□ **La biblioteca como centro de referencia para la enseñanza reglada, la formación y el autoaprendizaje**

12. La biblioteca pública tiene que ser la puerta de acceso al aprendizaje para la gran mayoría de sus usuarios, creando nuevos punto de acceso al conocimiento, la autoformación, la formación en el uso de las nuevas tecnologías, la formación permanente y el aprendizaje. Hay que evaluar los productos y servicios que actualmente ofrecen a los usuarios y aprovechar las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen para redefinirlos y ampliarlos.
Las bibliotecas públicas, dado su papel educador, tienen que proporcionar una infraestructura adecuada que facilite el aprendizaje a lo largo de la vida y apoyo en todos los niveles de educación reglada. Tienen que disponer de suficientes recursos multimedia (además de otras tipologías de documentos como libros, revista, etc.) para el autoaprendizaje y ofrecer los espacios, equipamientos y

personal especializado para facilitar el aprendizaje en el uso de los nuevos medios digitales. La biblioteca tienen que ser un espacio donde aprender a navegar y buscar información, que potencie la nueva alfabetización. Con la ayuda de las nuevas tecnologías y recursos electrónicos disponibles tienen que ofrecer formación a medida, programas especialmente pensados para colectivos concretos: inmigrantes, parados, adolescentes, comerciantes y pequeños empresarios, etc.

Dado que los términos de formación se prevén como estratégicos en los próximos años y con la idea de que la biblioteca no tiene que facilitar sólo información, sino que tiene que potenciar el desarrollo de la competencia y de las capacidades para interpretarla, que son las que permiten producir conocimientos y valores, estos espacios serán fundamentales. Encontraremos en ellos aulas de autoaprendizaje y aulas de aprendizaje dirigidas que tendrían que ofrecer:

- Formación permanente
- Formación de usuarios
- Formación para la búsqueda de trabajo
- Introducción a las nuevas tecnologías
- Alfabetización tecnológica
- Formación por sectores: tercera edad, empresas, infantil, etc.

□ **La biblioteca como centro de referencia para el acceso a las tecnologías de la información y comunicación.**

13. La biblioteca pública tiene que proporcionar la infraestructura y equipamientos necesarios para que los ciudadanos accedan a las nuevas tecnologías. Si la población no sabe utilizar las nuevas tecnologías para acceder a la información que necesita para vivir y enriquecer sus vidas, la nueva economía del conocimiento sólo estará al alcance de aquellos que disponen de capacidad económica para explotarla.

Los servicios a oferta en este ámbito son:

- Puntos de conexión a Internet. Hay que disponer, en las bibliotecas públicas, de equipos informáticos (PC) con conexión a Internet así como puntos de red para que los usuarios puedan conectar sus portátiles. Este tiene que ser uno de los servicios claves de toda biblioteca pública.
- Acceso a recursos electrónicos. Las bibliotecas públicas tienen que dar acceso a recursos electrónicos (tanto gratuitos como consultables bajo licencia, *pay per view...*) como bases de datos en línea y CD-ROM, revistas, diarios y otras publicaciones electrónicas, libros electrónicos, etc. tanto en la biblioteca como en acceso remoto.

□ **La biblioteca como editora de contenidos**

14. La función principal de la biblioteca consiste en localizar, evaluar, seleccionar, organizar, almacenar y suministrar información en cualquier tipo de soporte. Esta función, si9m embargo, ti9ene que dar un paso mas allá, ya que la biblioteca también tiene que convertirse en editora de contenidos como los siguientes:

- Revistas electrónicas, boletines y otros servicios producidos por la propia biblioteca. Este tipo de recursos tienen que ser una continuación de las publicaciones impresas producidas habitualmente por las bibliotecas.
- Guías temáticas y dossiers digitales. Este es uno de los servicios de valor añadido que las bibliotecas pueden ofrecer. Estas guías ofrecen una organización de recursos temáticos basados en Internet, pero también añaden comentarios y notas para facilitar su uso.
- Digitalización de contenidos. Las bibliotecas pueden establecer acuerdos con los titulares de los derechos de edición de revistas y publicaciones de interés para sus usuarios (pero de escaso interés comercial para las editoriales) para su digitalización y posterior disponibilidad en Internet. La digitalización permite diseñar y crear servicios para colectivos especiales como personas con problemas de visión o disléxicos. Las nuevas tecnologías permiten combinar textos digitalizados con programas de generación de voz. Las bibliotecas pueden ser también las responsables de digitalizar, dar acceso vía web y almacenar recursos de interés local como archivos fotográficos, historia local, legislación municipal, etc.
- Bases de datos. Si las bibliotecas públicas son depositarios de colecciones especializadas propias (por ejemplo sobre información local) consultables vía web y que incorporen un motor de búsqueda que permite recuperar la información fácil y rápidamente.

La edición de contenidos tendrá que ampliarse más allá de la información bibliográfica. Tienen que integrar mejores prácticas de escuelas, de empresas, etc. y contribuir a los contenidos municipales (ordenanzas, actos de plenos, presupuestos municipales, etc.).

□ **El modelo de trabajo en red local**

15. El modelo de trabajo en red local tiene que posibilitar una política de colección documental para el municipio, de acuerdo con las necesidades de información y de lectura de los ciudadanos.

Habrà que establecer una política de colección diferenciada entre la biblioteca central urbana y las bibliotecas de proximidad. Entre las especificidades de esta colección central se podría destacar una sección amplia de obras de información y referencia, colecciones especiales sobre temas concretos de interés para la ciudad, una colección local que recoja todos los aspectos de la vida ciudadana, colecciones temáticas para cubrir las necesidades más específicas de la población, fondos de conocimiento más especializado, hemeroteca con una amplia sección de revistas y de prensa que incluya publicaciones comarcales y locales, entre otras.

Las bibliotecas de proximidad dispondrán de una colección documental más reducida que la de la central urbana. La colección tendrá que ser actual, moderna y con un envejecimiento no superior a cinco años y más cercana a las necesidades reales e inmediatas de los usuarios.

Esto afectará no tan solo a los servicios sino también al diseño de los espacios de libre acceso y los almacenes, que se prevén más amplios en el caso de la biblioteca central.

□ **La gestión de los equipamientos**

16. Los equipamientos bibliotecarios son, cada vez más, centros dinámicos de oferta de servicios culturales. A esta realidad hay que añadirle la necesaria concentración de servicios para hacerlas competitivas y rentables. Así pues, como ya se ha apuntado, la integración de otros servicios informativos y/o el hecho de estar integrada en un proyecto cultural más amplio, hace pensar en una gestión más compleja. Algunos elementos que nos han de ayudar en la gestión del equipamiento se encuentran en:

- Espacios que puedan ser sectorializados, para dar servicio en horas diferenciadas.
- Sistemas de sectorialización de las instalaciones de luz y aire acondicionado, en especial para hacer más sostenibles cada uno de los servicios y/o espacios a utilizar.
- Compactación de servicios comunes a fin de no duplicar espacios ni servicios, especialmente en los ámbitos de la información y la formación, y en los municipios pequeños y medianos.

Línea 2. Los profesionales

Bases del pensamiento estratégico

- **Elementos claves.** El papel de los profesionales, su formación y aprendizaje permanente, su actitud cohesionadora, la cooperación con otras instituciones o su conciencia de servicio son elementos clave para conseguir el cambio de la biblioteca pública como organización hacia un modelo de biblioteca pública más eficiente, más dinámico y más integrado en el territorio.

- **El compromiso social.** Trabajar en una biblioteca pública y tener, a la vez, cierto espíritu de servicio a la sociedad han sido dos aspectos estrechamente vinculados a lo largo de toda la historia de la biblioteca pública, hecho motivado posiblemente por el propio nacimiento de este servicio en nuestra sociedad. Este compromiso social, aunque de forma evolucionada y muy matizada, continua estando vigente en un buen número de profesionales. De todas formas, no es un posicionamiento personal que haya sido, ni sea, requisito indispensable para trabajar en una biblioteca pública. La trayectoria de los profesionales, estrechamente vinculada a la de las bibliotecas públicas como institución, se podría resumir en la dicotomía siguiente: los que han estado preocupados básicamente por la organización de la información (que han generado un modelo de biblioteca de conservación y preservación de documentos) y los que han priorizado el principio de servicio al alcance del ciudadano, con más o menos énfasis en la función social y democratizadora que esto lleva implícito, generando un modelo de biblioteca de difusión y en constante evolución, interrelacionada dinámicamente con el entorno. Entre estas dos posiciones se encuentra un gran abanico de posibilidades. Pero se puede afirmar que la tendencia actual es a migrar hacia la segunda posición. Esta tendencia lleva implícita una revisión profunda del papel del profesional, su perfil, su formación académica y su proceso formativo permanente, sus aptitudes y, sobre todo, su actitud hacia el proceso de cambio a que están sometidos los servicios en general y las bibliotecas públicas en particular.

- **Cambio en el servicio, cambio de gestión, cambio en los profesionales.** El cambio actual a que están sometidas las organizaciones, y especialmente las organizaciones de servicios, genera un conjunto de impulsos que están empujando un proceso de transformación del profesional de biblioteca pública. El cambio de objetivos estratégicos específicos de la biblioteca pública se puede resumir en el hecho de que la institución deja de estar centrada en el producto (las fuentes de información) y se centra en el servicio de apoyo y difusión en el acceso a la información por parte de los ciudadanos. Este cambio, que afecta a todas las personas que trabajan en la biblioteca, viene dado básicamente por los siguientes aspectos genéricos:
 - la exigencia del ciudadano respecto a la oferta de los servicios a que tiene derecho
 - la “competencia” entre los diversos servicios que visualiza el ciudadano y la necesidad de ofrecer “valor añadido” para posicionarse como organización diferencial en este entramado
 - la necesidad de trabajar con proyectos globales estratégicos de organización

- el creciente impulso del trabajo en red, a partir del establecimiento de múltiples relaciones institucionales, profesionales, territoriales,... y en múltiples direcciones y/o temáticas.
- la multiplicidad de profesionales dentro de las organizaciones y la necesidad de aprovechar al máximo su potencial
- los diferentes estilos de dirección y organización, dando paso a diferentes tipos de relación entre todas las personas implicadas

Por otra parte, cada vez es más evidente que la biblioteca pública, por si misma, difícilmente lleva a captar nuevos públicos y a integrarse en la comunidad en que se encuentra sin la connivencia con otras entidades y sin trabajar de forma cooperada en proyectos comunes y transversales con otras instituciones.

Este cambio afecta a todas las personas que trabajan en la biblioteca, pero muy especialmente a los directores o responsables de la misma, ya que pasan de tener una responsabilidad muy acotada en lo relativo a personal, recursos económicos e incidencia social, a tener que gestionar equipamientos con múltiples servicios, incidencia en el entorno, equipos amplios, tecnología compleja y en cambio constante, etc. En definitiva, de gestor de documentos a gestor de servicios. Esta situación está ocasionando un interesante debate sobre la especialización o no de los profesionales de biblioteca en otras ramas que les pueden ser útiles para realizar las tareas que tiene encomendadas: ¿es necesario, así pues, que tengan conocimientos de gestión, marketing, finanzas, relaciones públicas e informática?

- **La oportunidad de las TIC.** Con el desarrollo de las nuevas tecnologías el profesional de biblioteca recupera, de alguna forma, el papel de mediador que había tenido hacia los ciudadanos como experto en investigación y acceso a la información. Para conseguirlo, es necesario que el profesional se someta a un reciclaje permanente en todos aquellos aspectos que envuelven el uso, la estructuración y la difusión de los recursos que ofrece la red Internet, tanto para poder establecer un buen puente con el usuario, como para tener capacidad para aprovechar el potencial de Internet para ofrecer los servicios de la biblioteca y, a su vez, para crear otros nuevos.
- **Puestos de trabajo.** En la visión más tradicional sobre el diseño y estructuración de los puestos de trabajo se considera que un lugar específico tendría que reunir tareas estrechamente relacionadas entre ellas, ya sea como función o como desarrollo de un programa. Este proceso es posible seguirlo en organizaciones de cierta magnitud, que cuentan con grupos numerosos de trabajadores y no tanto en organizaciones pequeñas.

A pesar de la eficacia que ha mostrado a lo largo de los años este principio, las tendencias más actuales recomiendan la multifunción, ya que evitan la excesiva especialización y, en consecuencia, la rutina y la disminución de la motivación entre los trabajadores.

En este sentido, las bibliotecas públicas tienen un buen punto de partida (a pesar de que a menudo no ha sido considerado así por los propios profesionales), ya que, si bien hay algunas tareas necesariamente muy procedimentadas, un número considerable de bibliotecas públicas son instituciones pequeñas, donde el equipo es reducido y la multiplicidad de demandas y servicios provoca que todas las personas que trabajan en la biblioteca tengan que cubrir diversos campos y múltiples funciones.

Los equipos profesionales de las bibliotecas son de gran variedad en cuanto a número y titulación, aunque a grandes rasgos se puede afirmar que existe el personal bibliotecario y el personal de apoyo, entre los que se pueden encontrar también personas dedicadas a las tareas administrativas.

En un intento de aclarar los modelos de plantilla necesarios para cada tipología de biblioteca se han creado grupos de trabajo a nivel internacional, pero las diferencias entre los diversos países y zonas geográficas son espectaculares. El que si se observa es una tendencia común, por gran parte de bibliotecas del mundo occidental, a considerar como válida la relación de un bibliotecario profesional por tres personas de apoyo. (Relación bastante lejana de nuestro entorno más inmediato).

- **Nuevas tendencias.** Las recomendaciones de la IFLA consideran necesario contar con diferentes grados de formación profesional en una biblioteca. A la vez es bastante común considerar, y la experiencia a menudo lo confirma, que una organización no funciona correctamente si su personal tiene un nivel de formación no correspondiente, por exceso o por defecto, al lugar que ocupa y a las tareas que realiza. De todas formas, la evolución actual de las bibliotecas está orientando esta visión a un conjunto más amplio de posibilidades, perfiles y requerimientos. La variedad de servicios y funciones de la biblioteca pública, las innovaciones tecnológicas y las expectativas cada vez más diversas de los ciudadanos, llevan necesariamente a repensar los equipos profesionales.

Los lugares de trabajo que la biblioteca de estas características requiere ya no se limita a personas con una determinada formación académica vinculada sólo a la biblioteconomía. Se observa la tendencia a pensar en equipos que incorporan especialistas de diversas ramas y colaboradores externos.

- **Profesionales y usuarios.** En esta misma línea, se observa que las bibliotecas se nutren habitualmente del mercado laboral o, como mucho, nacional. En algunos países, procurando ser sensibles a la variedad multiracial de la sociedad, comienzan a introducir personas que respondan a este canon. Este es un derivado del principio de servicio orientado al ciudadano en el que se procura que todos los elementos que componen la biblioteca estén regidos por este principio. Así encontramos, también, bibliotecarios con determinadas capacidades para tratar a los más pequeños, tercera edad, colectivos con problemas o, como sucede en una biblioteca para jóvenes de Helsinki, bibliotecarios que tienen una estética igual a la de sus usuarios.
- **Perfil profesional.** Otro aspecto que actualmente está presentando cierta controversia es si al frente de estas bibliotecas, sobre todo en las de cierta magnitud (equipos de trabajo numerosos, horarios amplios, gran cantidad y variedad de servicios, peso específico en la comunidad en que se encuentra, etc.) está suficientemente preparada una persona con los estudios de biblioteconomía actuales, ya que ha recibido unos conocimientos muy técnicos, sin prácticamente contenidos en los aspectos básicos de la gestión y dirección de centros, toma de decisiones o relaciones institucionales, aspectos necesarios para un lugar de trabajo como este. Actualmente es uno de los problemas más acusados a la vez de encontrar una persona capaz de asumir la dirección de una biblioteca medianamente grande.
- **Conocimientos o actitudes?** En un intento de paliar el peso de la estructura orgánica de las administraciones y de los títulos académicos, en los servicios bibliotecarios también se está introduciendo la observación de un abanico más amplio de aspectos a

calificar para ocupar un determinado lugar de trabajo. A pesar que en España no es un aspecto generalizado en la práctica, se es consciente de que valorar las habilidades y la actitud de los candidatos es invertir en futuro. Desde hace años, diversos grupos de trabajo internacionales y europeos han establecido las habilidades, conocimientos y aptitudes para trabajar en una biblioteca pública. Como ejemplo, destacamos la descripción realizada por la SLA (Special Libraries Association) de los conocimientos y habilidades que tienen que tener el profesional de biblioteca,⁸ entre los que incluye aspectos tan diversos como el compromiso con el servicio, la creación de un ambiente de confianza y comunicación, la captación de oportunidades con el entorno, la cooperación con otros profesionales o la flexibilidad hacia el cambio. En este sentido es interesante observar la similitud con el sistema nacional de bibliotecas de Singapur, ya citado, en que se explicita que para trabajar en él se valoran las aptitudes comunicativas, la sensibilidad para las demandas del público, el hecho de creer en la calidad de los servicios, la disposición a trabajar en un entorno tecnológico o la participación en un entorno dinámico. Por último, hay que remarcar que recientemente se va un poco más allá y se comienza a introducir la gestión de los recursos humanos por competencias. Esto es una manera más global de enfocar los perfiles profesionales que, estrechamente vinculados a las líneas estratégicas de la organización, definen las tareas, habilidades, proceso formativo, etc. del equipo. En este sentido hay que remarcar la labor incipiente que se está desarrollando en el Consorcio de Bibliotecas de Barcelona o el modelo ya desarrollado en la Biblioteca Nacional de Canadá.⁹

- **La competencia profesional.** Si bien es verdad que, en cualquier caso, sería recomendable que todas las personas que trabajan en una biblioteca tengan algún tipo de conocimiento específico (no en el sentido técnico sino en la finalidad y compromiso social, atención al público, fuentes de formación, etc.) para vincularse más fácilmente en la finalidad que les es propia. Lo más importante es conseguir crear un equipo de trabajo debidamente formado y con perspectiva de desarrollo personal/profesional de futuro.

Si partimos de la base que las personas son el capital intelectual de la organización, tanto por aquello que aportan de conocimiento como por aquello que crean a partir de su interrelación con el entorno y la organización (y si además tenemos en cuenta la importancia de las personas en la prestación de los servicios) nos encontramos con la siguiente línea estratégica: la competencia profesional.

Más que títulos académicos y categorías laborales administrativas, los perfiles profesionales y los puestos de trabajo se definen a partir del llamado "modelo por competencias". Este modelo tiene en cuenta lo siguiente:

- vincula la gestión de los recursos humanos a las características de la organización y sus líneas estratégicas
- potencia aquellas habilidades, aptitudes y conductas que son más afines a la organización y a su estrategia de futuro

⁸ Changing Role of the Information Professional 2002/ *Special Libraries Association*. [en línea]. <<http://www.sla.org/content/memberservice/inforesources/contdeply/index.cfm>>

⁹ ver tablas de las competencias establecidas por esta biblioteca en: <<http://www.bertelsmann-stiftung.de/documents/Competencies.pdf>> (apèndix I)

- genera una interrelación entre todos los aspectos que conforman la gestión de los recursos humanos:
 - proceso de selección
 - estructuración del equipo: grupos de trabajo, interrelación entre las diversas personas, flujos de comunicación, etc.
- aprendizaje en base al desarrollo y la estrategia institucional, proceso de seguimiento, control y evaluación, etc.

Medidas

□ El profesional como impulsor del cambio

1. El papel motor de los profesionales es una de las líneas estratégicas clave para impulsar el cambio en la biblioteca pública como organización. En este punto, el director y el equipo responsable de la biblioteca tienen un papel de referencia respecto al resto del equipo. Con su conocimiento y dedicación tienen que ser capaces de impulsar los procesos de mejora y las innovaciones constantes que todo servicio requiere, generando con el resto del equipo la connivencia necesaria para compartirlo y apoyar posibles iniciativas.

A su vez, posiblemente, se tendrá que trabajar para transmitirlo a los responsables de quien dependen o, en el mejor de los casos, para establecer conjuntamente planes de futuro. En este marco las competencias clave serían:

- Liderazgo de la dirección:
 - incorporar la gestión estratégica plenamente: autonomía y responsabilidad, planificación, involucrar al equipo, evaluación, gestión económica, etc.
 - relaciones institucionales para un trabajo cooperado y coordinado en el territorio, especialmente con la política cultural municipal.
 - colaboración con instituciones y profesionales de otros sectores
 - reforzar la imagen externa del servicio, buscando la proyección exterior entre los ciudadanos, las instituciones y el mundo profesional.
- Compromiso con el principio de servicio:
 - trabajar bajo el principio de responsabilidad como un encargo y no como un cargo (al cual fácilmente se le pueden asociar prerrogativas)
 - definir para cada biblioteca los servicios básicos y los servicios complementarios, para establecer una planificación coherente, en función de las prioridades estipuladas.
 - trabajar el valor añadido de cada uno de los servicios y del equipamiento en general, tanto en su prestación como en su organización y horarios de atención al público
 - incorporar el principio de servicio en todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo, incluyendo las de trabajo interno o técnico
 - impulsar el dinamismo de la institución a través de su propia actividad (renovación constante de la colección; incorporación de nuevos soportes; cooperación con otras instituciones; programación de actividades...)
 - pensar el servicio bajo la concepción de la competencia

- revisión permanente de los servicios que se ofrecen e introducir nuevos servicios y nuevas maneras de ofrecerlos y d integrar nuevos formatos y soportes
 - Integración en el territorio y "en el mundo":
 - reforzar el papel referente de los profesionales de la biblioteca entre los ciudadanos y entre los agentes locales
 - vincular la biblioteca a la vida y dinámica del territorio
 - ofrecer servicios para todos los segmentos poblacionales que se observen y, muy especialmente, para los emergentes (colectivos con nuevos intereses, inmigrantes, nuevas zonas urbanas...)
 - "producción" de materiales y selección de contenidos a partir de las necesidades observadas y de los nuevos soportes
 - creación y/o participación en la web local y en el trabajo en red
 - conocer el mundo que nos envuelve y vincular la biblioteca en los acontecimientos de actualidad -sociales, económicos, culturales...
 - Observación de necesidades sociales y actuaciones consiguientes:
 - formación de usuarios en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación
 - servicios para colectivos específicos (jóvenes, tercera edad, profesiones emergentes, nuevos creadores del entorno, inmigrantes, ...)
 - trabajo cooperado con otros agentes sociales del territorio
 - Incorporación y adaptación de los cambios del entorno:
 - revisión permanente de los servicios ofrecidos (usabilidad, sentido, relación con el resto de servicios..)
 - introducir nuevos servicios y nuevas formas de ofrecerlos: Internet, acceso remoto, autoservicio, puntos externos...
 - integrar nuevos formatos y soportes: libro electrónico, DVD, ordenadores portátiles...
 - generación de atmósferas acogedoras para propiciar los puntos de encuentro y intercambio entre personas con intereses comunes
 - pensar el servicio bajo la concepción de la competencia
- **La cooperación profesional, base de un servicio adaptativo**
2. Otra de las líneas estratégicas consideradas clave es la formación de un equipo más interdisciplinar, con un perfil personal más amplio y flexible, para poder disponer de más recursos vinculados a determinados servicios o franjas de usuarios, y basado en la cooperación entre profesionales de diversas ramas y otras instituciones.
- Composición de equipos interdisciplinarios: incorporar especialistas de diversas profesiones o personas con habilidades multidisciplinares, facilita la posibilidad de dar mejores y más variados servicios, a la vez que enriquece el propio equipo y los procesos de trabajo. Es importante que este equipo consiga ofrecer un servicio equilibrado entra las diferentes funciones que la biblioteca proponga, por lo que tendrán que convivir la polivalencia y, a la vez, la responsabilidad en aspectos específicos.

- cooperación con profesionales de otras instituciones: ya sea de forma temporal o permanente, ya sea del mismo territorio o por intereses profesionales comunes
- trabajo en red: compartiendo recursos técnicos y generando productos comunes entre instituciones y profesionales.
- Externalización: ya sea de servicios concretos o permanentes, generando métodos de trabajo y relaciones profesionales diferentes a las que se establecen mediante vínculo laboral.

□ Vinculación del proceso formativo y el mercado laboral

3. Establecer procesos de formación permanente para los profesionales en activo, para hacer frente a las permanentes nuevas necesidades y motivar su vinculación con el lugar de trabajo y la institución. En una institución cambiante, es necesario garantizar un proceso formativo que facilite la adaptación de sus trabajadores. De todos los trabajadores, independientemente de su categoría laboral.
4. Es necesario ampliar el concepto de formación (habitualmente asociado a cursos, a procesos de autoformación, lecturas, participación en grupos de trabajo, asistencia a seminarios y congresos, etc.) y no ceñirlo de manera exclusiva a cursos.
5. Establecer correspondencia entre los conocimientos fundamentales de la formación reglada y las necesidades del mercado de trabajo en el entorno más cercano, en este sentido algunas de las propuestas serían:
 - vinculación Universidad y mundo laboral (prácticas y becas con una orientación compartida participación en proyectos, conocimiento directo del mundo profesional, cooperación entre profesionales y profesores, créditos de libre elección vinculados al mundo profesional...)
 - currículum formativo en función de las necesidades laborales reales
 - aprendizaje permanente profesional de acuerdo con planes estratégicos de las instituciones
 - intercambio de profesionales entre bibliotecas
 - *benchmarking* entre bibliotecas

□ Hacia la competencia profesional

6. Llevar a la práctica el modelo de competencia profesional tiene una cierta complejidad, ya que requiere una adaptación específica a la organización, por lo que a menudo se recurre a asesorías de carácter externo a pesar de que esto supone un coste económico considerable. Dado que cada vez hay más instituciones que lo están poniendo en práctica, también se recurre al modelo de otras instituciones y, a partir de colaboradores y de los mismos trabajadores, se hace la adaptación a la organización.

□ **Estructuras autónomas, estructuras flexibles**

7. Es necesario remarcar como línea estratégica la necesidad de cambiar las estructuras para conseguir una mayor flexibilidad y hacer posible la adaptación del servicio a la dinámica del entorno. Las estructuras son de gran importancia porque determinan, a su vez, la configuración del equipo, como trabajo, como se interrelacionan sus componentes, la cooperación entre profesionales de diferentes ramas y con otras instituciones, etc. Esto significa apoyo de las instituciones implicadas, tanto en la gestión y los resultados obtenidos como en la planificación y desarrollo de los planes acordados, o la potenciación de la imbricación de la biblioteca en el territorio. Y autonomía de gestión, lo que conlleva responsabilidad y transparencia por parte del equipo directivo:
 - responsabilidad hacia los ciudadanos (servicio)
 - responsabilidad hacia las instituciones de las que se depende (eficiencia y transparencia de resultados)
 - responsabilidad en la gestión y en la toma de decisiones
8. Per último, hay que remarcar la necesidad de que el marco legislativo regule los cánones aceptables y vele por su cumplimiento, así como las responsabilidades y aportaciones de cada una de las instituciones implicadas. En esto sentido, además de las leyes reguladores en cada una de las comunidades autónomas, es necesario una legislación en el marco del territorio español en su globalidad, ya que no se tiene que olvidar que la biblioteca pública es una competencia municipal que, tarde o temprano, tendrá que ser asumida como tal en su plenitud.

Línea 3. La gestión

Bases de pensamiento estratégico

- **La planificación de los servicios bibliotecarios.** La primera herramienta de planificación bibliotecaria en Cataluña tiene que ser el Mapa de Lectura Pública. Hay que hacer el salto desde la planificación municipal a una visión más amplia y por prioridades. Desde este punto de vista es del todo necesario disponer de esta herramienta actualizada de forma permanente y consensuada. Frente a esta carencia las instituciones regionales (p.e. Diputación de Barcelona) elaboran sus propias planificaciones. En la planificación y diseño de un nuevo equipamiento bibliotecario habrá que considerar como referentes los parámetros para bibliotecas públicas correspondientes a la tipología de biblioteca y dimensión del municipio. Así mismo, las necesidades propias de cada comunidad también se tendrán que tener en cuenta. Las bibliotecas públicas tienen que incorporar valor añadido a los servicios que presten y focalizarlos hacia grupos específicos de ciudadanos, sin olvidar la realidad de su entorno territorial más inmediato. Estos elementos se tendrán que recoger en el programa funcional del nuevo equipamiento.
- **Planificación estratégica.** El nuevo modelo de gestión tiene que basarse, en primer lugar, en la planificación estratégica. Si el modelo de gestión actual se basa precisamente en la gestión centralizada (cuyas ventajas e inconvenientes ya han sido enumerados), el nuevo modelo tiene que tender hacia la autonomía de gestión de cada biblioteca. Una vez conseguida esta autonomía, la planificación estratégica se hace viable y posible. Una planificación que se tiene que basar en el planteamiento de unos objetivos específicos para cada biblioteca, que sean la respuesta a la realidad en la cual se ubica.
- **Servicio bibliotecario y realidad local.** Para hacer frente a los nuevos retos de la biblioteca pública y para que el servicio bibliotecario se ajuste a la realidad local, cada vez más municipios necesitarán llevar a cabo procesos de planificación.
 - Centralidad. En general se apuesta y se continuará apostando con fuerza por grandes bibliotecas centrales en edificios céntricos, bien comunicados, visibles y de grandes dimensiones. El trabajo en red a nivel local tiene que permitir que esta centralidad no deje a ningún usuario sin servicio bibliotecario.
 - Servicio bibliotecario fuera del equipamiento. La biblioteca necesita tener una presencia permanente más allá de su propia sede. En algunos países europeos y de América del Norte, surgen ejemplos de puntos de acceso en estaciones de tren, centros comerciales, equipamientos socio-culturales, etc, basados en servicios remotos y un trabajo en red y el apoyo de una biblioteca central urbana.
 - Mayor integración de diferentes equipamientos en un mismo edificio. En Europa encontramos experiencias de integración de biblioteca con otros servicios: educación de adultos, difusión artística, archivo, etc. Se tiene que superar la relación únicamente de vecindad y basarse en una fuerte planificación previa y conjunta y en el diseño de servicios conjuntos.

- Incremento de oferta de servicios en línea. Este punto afecta a los edificios de biblioteca pública en el sentido de que estos se convierten en un lugar de intercambio, encuentro y espacio comunitario.
- **Modelo de biblioteca y modelo de gestión.** Si la biblioteca reduce de forma prácticamente exclusiva su función a la gestión de la información, el planteamiento estratégico es un añadido valorable pero no fundamental. Sin embargo, si el modelo responde al equilibrio entre los tres ejes (información, aprendizaje, cultura), la gestión estratégica se convierte en una necesidad. Sin esta perspectiva y sin este modelo de gestión, el dominio de la función más clara, obvia y tradicional es absoluto. Por lo tanto el cambio de modelo de biblioteca y el cambio de modelo de gestión son dos aspectos de un mismo proceso que, de manera muy incipiente, se está dando en nuestras bibliotecas. El nuevo modelo de gestión tiene que contemplar las necesidades que se presenten a la hora de ofrecer los nuevos servicios y se tiene que basar en una estructura del personal que responda a unos perfiles profesionales polivalentes.
- **Cultura organizativa.** La biblioteca gestiona información y este es su principal eje de actuación. Para llevar a cabo este cometido se organiza a partir de una dirección especializada en el tratamiento de la información. Esta dirección difícilmente actuará como impulsora de un cambio que reduzca el protagonismo de su ámbito de especialización. Esto conlleva una circularidad un poco perversa que obstaculiza el cambio. Modelo de biblioteca, planificación estratégica vinculada al territorio, cultura organizativa: cada uno de estos tres elementos sólo puede cambiar si el resto cambia a su vez. Hay que definir, por tanto, un proceso de cambio que tenga en cuenta estas relaciones.
- **La resistencia al cambio.** La resistencia al cambio es una característica habitual en todas las organizaciones. Si este cambio se propone en un contexto de éxito, las resistencias son todavía mayores. Por tanto se tiene que comenzar a transmitir, con un discurso positivo, la importancia y necesidad de un nuevo modelo de biblioteca. De lo que se trata, en definitiva, no es de prescindir de nada sino, al contrario, de ampliar la perspectiva y las funciones. Finalmente, la llave del éxito radica en que todos los actores implicados en la gestión de las bibliotecas, comenzando por los profesionales que la dirigen, asuman el cambio como un salto cualitativo hacia delante. A partir del momento en que el proceso de cambio se asocie, por parte del entorno y por el propio equipamiento, a una mejora explícita este proceso no presentará ninguna dificultad.
- **La autonomía.** Tan solo si se dota a las bibliotecas públicas de un cierto grado de autonomía en la gestión es posible implementar los cambios que se proponen. Es necesario que sean, en mayor medida, sujetos activos, que se coordinen y relacionen desde la propia personalidad. Esta coordinación tienen que ser, cada vez más, producto de un proceso ascendente. La autonomía también tienen que dar margen, además de poder definir un proyecto propio, para trabajar los recursos económicos y humanos en función de las necesidades de cada biblioteca.
- **El papel de los ayuntamientos.** La biblioteca como centro cultural de proximidad sólo es posible si los ayuntamientos asumen un mayor protagonismo en la definición de los proyectos y en su gestión. La biblioteca es un elemento central de la política cultural territorial. Por tanto, sus estrategias se tienen que insertar en las políticas municipales de cultura. Esto tiene diversas implicaciones: la vinculación de las bibliotecas con el

resto de centros culturales de proximidad y la incorporación de la dirección de la biblioteca en los espacios de dirección técnica de la política cultural municipal.

- **Los recursos.** Se ha dicho que las bibliotecas no tienen que abandonar su función actual sino ampliar su abanico de incidencia. También hemos descrito la necesidad de ampliar servicios y de dar respuesta a los retos que plantea el nuevo paradigma tecnológico. Para conseguir estos objetivos se requieren recursos. De esta constatación no se tiene que inferir, necesariamente, que hacen falta más recursos públicos. Existen, como hemos visto, otras vías. Pero sólo desde la conciencia de que un cambio como el propuesto tiene que ir acompañado de más recursos se abrirán las posibilidades de generar más recursos mediante estas otras vías.

Como tendencia hay que apuntar dos reflexiones: por una parte, la necesidad de establecer relaciones con agentes económicos y sociales que permitan generar mecanismos de ahorro y de financiación y, por otra, el planteamiento de que algunos servicios tienen que ser de pago (de hecho hay alguna experiencia de precios públicos para algunos servicios muy específicos y poco significativos cuantitativamente). En la primera reflexión se debe contemplar el patrocinio entendido como una estrategia de financiación pero muy vinculada a la gestión y la oferta de determinados servicios o bien la vinculación con el territorio. Por tanto, no se trata de una referencia *mágica* y *salvadora* al patrocinio, sino de vincular el patrocinio a una estrategia más amplia.

- **La flexibilidad.** Esta condición es absolutamente necesaria y sintetiza el sentido de todas las demás. Frente a esta realidad compleja no sirven las soluciones rígidas que, en última instancia, son expresión de simplicidad. La flexibilidad se tiene que entender por parte de las administraciones supralocales a la hora de aplicar los estándares y las normas que rigen los servicios que se aplican en todos los casos. La flexibilidad también tiene que ser aplicada por parte de los ayuntamientos, que tienen que encontrar el espacio de participación de las bibliotecas en el debate cultural de la ciudad, adaptándose a sus especificidades. Y la flexibilidad tiene que ser puesta en práctica, en última instancia, por parte de las bibliotecas y de sus profesionales. En el ejercicio de su profesión tienen que saber dar respuesta a una concepción de biblioteca más integrada con su entorno y con un peso importante de la planificación estratégica. En el horizonte de esta flexibilidad, y en función de las necesidades de cada biblioteca, hay que debatir sobre los perfiles profesionales del personal de las bibliotecas, dirección incluida.

Medidas

- **Planificación estratégica territorial**

1. La primera línea de actuación a plantear es la revisión del Mapa de Lectura Pública, pendiente de aprobación, y la definición consensuada de los criterios y programas de inversiones.
2. La segunda línea de actuación consiste en planificar cada una de las bibliotecas en función de las especificidades del territorio que le rodea. Con este punto de partida cada biblioteca adquiere un perfil diferencial. Pero no por una voluntad genérica de singularización, sino porque tiene que responder a las necesidades y características de su territorio de referencia.

Además de tener en cuenta el territorio hay que planificar. Esto supone explicitar unos objetivos e implementar unos proyectos para conseguirlos. Evidentemente, una parte importante de los objetivos más generales se mantendrá común a todas las bibliotecas, pero puede haber algún caso singular en cada biblioteca (especialmente en el nivel de objetivos específicos y de proyectos). No se pretende la originalidad absoluta, pero también hay que alejarse de la generación de realidades clónicas.

Por todo ello, y desde una perspectiva operativa, hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Análisis del entorno
- Análisis interno (recursos económicos, humanos...)
- Tener en cuenta la política cultural del municipio
- Listar los objetivos específicos, que tienen que ser complementarios a los comunes del resto de bibliotecas
- Planes de actuación anuales con objetivos evaluables
- Líneas de actuación específicas

□ **Hacia el modelo de redes locales de bibliotecas**

3. Es necesario definir con mayor precisión el modelo de red local de bibliotecas basado en una diferenciación de funciones, servicios y colecciones entre los diferentes equipamientos, en la base de un intenso trabajo local en red. La mayor complejidad en el tratamiento de la información y la necesidad de producción de información, como la creación de servicios de información local, requerirán que la producción de ciertos servicios se centralice y se ofrezca de manera descentralizada. También será necesaria una mayor concreción de la política de colección de la biblioteca central urbana y de la biblioteca de proximidad, en base a una diferenciación cuantitativa y de contenidos y a una necesaria estrategia complementaria entre ellas. La biblioteca tendrá que desarrollar un trabajo más estrecho con otros agentes de información en el territorio, más allá de las relaciones concretas que ahora se establezcan para la organización de actividades conjuntas. Todo ello tendrá que quedar reflejado en planes municipales de bibliotecas públicas. Estos planes municipales permitirán la realización de programas funcionales que se ajusten más al entorno y a su papel en la red.
4. La red tiene que estar constituida por diferentes agente y de acuerdo con los dos principales objetivos marcados en la planificación estratégica: convertir a la biblioteca en un equipamiento cultural de proximidad y en un equipamiento cultural de territorio. Así, para conseguir estos objetivos, es necesario que las bibliotecas creen una red no tan solo con el conjunto de los *iguales* (las otras bibliotecas), sino también con los otros agentes que están presentes en cada uno de los ámbitos en que las bibliotecas tienen incidencia. De esta forma el trabajo en red se establecerá de la forma siguiente:
 - Las otras bibliotecas. El modelo organizativo en red funciona básicamente en este ámbito. Las bibliotecas de la provincia de Barcelona y las bibliotecas de la ciudad de Barcelona y otras ciudades de la provincia de Barcelona -como Terrassa o Santa Coloma de Gramenet, por poner algún ejemplo-, funcionan

en red. Ahora bien, y tal como se ha apuntado anteriormente, el reto de futuro radica en que la red sea una verdadera red. Hasta el momento las relaciones se establecen casi exclusivamente con un único nódulo, lo que acaba convirtiendo la red en una estructura piramidal. Sería necesario desarrollar las relaciones de todos los nódulos con todos los nódulos y que estas fueran en la mayoría de casos recíprocas (de ida y vuelta).

- Ámbito de la información. En el ámbito de la información, es necesario que las bibliotecas establezcan redes con los servicios locales de información. En este sentido, se podrían pensar fórmulas para conectar servicios de información turística (como ya se ha llevado a término en algunos municipios), servicios de información ciudadana, etc.
- Ámbito del aprendizaje. En el ámbito del aprendizaje y la formación hay que tener en cuenta todos aquellos centros de forma reglada o no reglada se ocupen de la educación, en todos sus ámbitos y niveles. Las bibliotecas tendrían que establecer contactos y plantear estrategias comunes con los centros educativos locales (escuelas, universidades, escuelas de adultos, centros de formación artística, etc.).
- Ámbito de la cultura y el entorno. El entorno social y cultural en que se sitúa la biblioteca viene marcado por el conjunto de equipamientos culturales (centros culturales especializados -teatros, auditorios-, los centros cívicos, los archivos, las entidades culturales, los comercios culturales y, en general, con los agentes culturales locales, constituyan o no una entidad formalmente constituida).

□ **Las bases del modelo organizativo**

5. La primera línea de actuación consiste en adoptar un modelo de gestión gerencial. La máxima figura en esta estructura tiene que responder a un perfil profesional con capacidades directivas.
6. Una segunda línea de actuación tiene que ser la innovación. La innovación se tiene que entender como la revisión constante tanto de los objetivos anuales como de los servicios que se ponen a disposición de los usuarios. Esta línea pretende romper con las inercias adquiridas por la mayoría de bibliotecas y establecer el hábito de la renovación constante.
7. Una tercera línea de actuación tiene que concretarse en la descentralización de la gestión. Poner en práctica la autonomía de la gestión de cada una de las bibliotecas posibilitará llevar a cabo la planificación estratégica, la evaluación y la aplicación del modelo gerencial. Sin este margen de autonomía, todo esto no será posible.
8. Una cuarta línea de actuación tienen que ir encaminada a llevar a cabo una evaluación por objetivos específicos de cada una de las bibliotecas. Para que esto sea posible es necesario:
 - Diseñar indicadores (de impacto, de eficacia, de eficiencia, de calidad) para cada uno de los objetivos previamente marcados
 - Evaluación trimestral y anual
9. No obstante, este modelo organizativo tiene que beneficiarse de las ventajas que comporta la planificación centralizada. La visión integral, la posibilidad de

establecer servicios comunes permite poner en marcha economías de escala que van en la dirección de la reducción de los costes.

□ Nuevas formas de financiación

10. Los precios públicos de ciertos servicios pueden constituir una nueva fuente de ingresos. Se trata de establecer un precio para aquellos servicios que puede ofrecer una biblioteca con un elevado coste añadido. Dentro de estos servicios podrían considerarse las búsquedas temáticas en profundidad, servicios de asesoramiento, los cursos de formación, servicio de préstamo a domicilio, etc.
11. El patrocinio tiene que aplicarse en aspectos muy concreto. En este sentido se podría pensar en un pequeño patrocinio para ciertos servicios o productos nuevos que pueden ofrecer las bibliotecas, ayudando a la vez a consolidar una imagen de marca para estos servicios o productos.
12. La productividad y la reducción de costes es el resultado de la correcta aplicación de una planificación estratégica. En este sentido, se trataría de analizar detalladamente en que campos se puede llevar a cabo una reducción de costes (prescindiendo de todos aquellos gastos superfluos) e implantar un proceso de reducción de costes gradualmente. En relación a la productividad, su aumento vendría dado gracias a la mayor eficacia e eficiencia producto de una buena planificación.
13. Para la obtención de ingresos atípicos hay que pensar en el desarrollo de toda una serie de servicios periféricos, estrechamente vinculados, que pueden llevarse a cabo en las mismas instalaciones de la biblioteca. Estos servicios pueden ser pensados en forma de concesión o no. Un *work center* y el servicio de bar son dos ejemplos de ello.
 - Work center. Todas aquellas tareas relacionadas con la reproducción de documentos, encuadernaciones, etiquetajes, venta de material de oficina, etc. pueden ser asumidas como un servicio más de la biblioteca y supondrían un volumen importante de ingresos.
 - Servicio de bar. En un espacio especialmente condicionado para la convivencia de ambas actividades se podría situar un servicio de bar, que funcionase como un espacio para la lectura, para la tertulia, etc. Además, también podría acoger los actos de pequeño formato organizados por la biblioteca, tales como la presentación de libros, las conferencias, las exposiciones, etc.

□ La comunicación

14. Por lo tanto, y en la línea de la planificación territorial, cada biblioteca tiene que acabar adoptando un plan de comunicación específico. Precisamente este plan tiene que responder a las especificidades de este contexto para ser realmente eficaz; si no lo hace, seguramente las estrategias comunicativas no funcionarán. De esta forma, habría que contemplar los siguientes aspectos:
 - Análisis del entorno

- Plan de comunicació anual
- Diseño de unos indicadores para cada uno de los objetivos marcados en el Plan
- Evaluación anual
- Evaluación interanual

En esta línea, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías puede ser un buen medio de comunicació.

15. En la misma direcció que la línea de actuació anterior, los servicios ofrecidos por cada una de las bibliotecas son desconocidos, en muchos casos, por la gran mayoría de ciudadanos e, incluso, por los mismos usuarios de la biblioteca. Para conseguir un mayor grado de eficacia en la comunicació de cada uno de estos servicios se requiere:

- Diversificar la oferta. Se trataría de idear nuevos productos y nuevos servicios, creando para cada uno de ellos una imagen de marca. De esta forma la identificación de los productos y servicios por parte de los usuarios sería más clara y la comunicació con los no-usuarios más sencilla.
- Segmentar los usuarios mediante tipologías. Se trata de tener en cuenta a los usuarios de la biblioteca según sus necesidades. Para ello, habría que establecer una serie de tipologías en función de sus demandas, de su edad, etc.
- Llevar a cabo una oferta para los no-usuarios. De acuerdo con la premisa de que la oferta crea demanda, las bibliotecas tienen que pensar como atraer a los no-usuarios. En este sentido, al partir de la elaboración de nuevos productos y servicios que pueden atraer nuevos públicos, se tienen que prever estrategias de "salir a la calle", es decir, que la biblioteca se desplace allí donde se detecte un público potencial.

4. EQUIPO DE TRABAJO

Para elaborar el informe se ha constituido un Equipo de Trabajo compuesto por representantes de instituciones del sector y el equipo de dirección y redacción del informe. La composición del Equipo es la siguiente:

□ **Equipo de dirección:**

- Fèlix Manito. Coordinador. Director de Kreanta. Cultura, Comunicació, Coneixement SL.
- Assumpta Bailac. Directora del Servicio de Bibliotecas de la Diputació de Barcelona.
- Marta Clari. Gerente del Consorcio de Bibliotecas de Barcelona.
- Ester Omella. Relatora. Servicio de Bibliotecas de la Diputació de Barcelona

□ **Equipo de redacción:**

- “Nuevas herramientas y servicios”. Mònica Medina”. Consorcio de Bibliotecas de Barcelona
- “Los espacios”. Jordi Permanyer. Servicio de Bibliotecas. Diputació de Barcelona. Con la colaboración de Maija Berndtson. Directora de la Biblioteca de Helsinki.
- “Los profesionales”. Eulàlia Espinàs. Directora de la Fundación Bertelsmann.
- “La gestión”. Xavier Fina. ICC Investigació i Consulting Cultural.
- "Los retos actuales de los servicios públicos". Joan Subirats. Catedrático de Ciencia Política de la Universidad Autónoma de Barcelona.

□ **Mesa de concejales de cultura:**

- Josep Altaió. Ayuntamiento de Santa Perpètua de Mogoda.
- Teresa Llorens. Ayuntamiento de Vilanova.
- Lluís Noguera. Ayuntamiento de Granollers.
- Àngels Seix. Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

□ **Otros representantes:**

- Adela d'Alòs. Presidenta del Colegio de Bibliotecarios y Documentalistas de Cataluña.
- Mercè Millan. Biblioteca Pompeu Fabra de Mataró.

- Eduard Miralles. Centro de Estudios y Recursos Culturales de Barcelona. Diputació de Barcelona.