

Seminari Interacció 2002

***La biblioteca pública: nous reptes i
estratègies en la societat de la informació***

Informe.

Barcelona, setembre de 2002

SUMARI

1. Introducció, p. 3

Objectius, p. 4

Metodologia i organització, p. 5

2. Diagnòstic, p.7

El nou escenari, p. 8

Serveis i espais: la diversificació, p. 9

Els professionals: professió en procés de canvi, p. 11

La gestió: planificació, organització i finançament, p. 16

3. Estratègies i mesures, p. 25

Línia 1. Espais i serveis, p. 26

Línia 2. Els professionals, p. 33

Línia 3. La gestió, p. 41

4. Equip de treball, p. 49

5. Bibliografia i documentació, p. 51

1. INTRODUCCIÓ

Objectius

- ❑ **Impulsar un procés de planificació estratègica per definir escenaris, models, i estratègies sobre com la biblioteca pública pot enfrontar-se amb els reptes de la Societat de la Informació a Catalunya.** L'Informe es centra en la biblioteca pública i no tracta altres tipologies de biblioteques (escolars, etc.). Les altres tipologies de biblioteques, així com els serveis d'informació s'analitzaren en relació a la biblioteca pública. Respecte a l'àmbit territorial, l'Informe és cenneix a Catalunya atès el marc legal de biblioteques. La planificació estratègica és entesa més com una forma de gestió que no pas solament com una forma de planificació.
- ❑ **Promoure les funcions de la biblioteca pública com l'equipament bàsic en el desplegament de la societat de la informació als municipis.** El coneixement és el principal factor competitiu a la Societat de la Informació. La forma en que tractem la informació serà, així doncs, cada vegada més important a mesura que la revolució digital afecti el nostre treball i la nostra vida quotidiana. Actualment les institucions municipals són una de les forces motrius en la introducció d'Internet a Catalunya. Ens trobem a la fi del que podríem dir fase de difusió i estem entrant ja en la fase d'utilitat. Ara ja no cal només explicar què és Internet i per a què serveix. Ara cal usar-la. I per tant, cal plantejar quins usos volem a la xarxa. Aquest és el gran repte. En aquesta línia les biblioteques són clau en la consolidació i desenvolupament de la societat de la informació al món local. De fet les biblioteques públiques més actives de la Unió Europea ja han aconseguit convèncer els ciutadans i els polítics locals sobre el fet que aquests equipaments són capaços d'oferir serveis eficaços per donar resposta a les demandes de la Societat de la Informació. El repte per a nosaltres, és aconseguir que la biblioteca pública impulsi aquest procés en l'àmbit local.
- ❑ **Situar el coneixement com a eix de desenvolupament de la ciutat.** La condició de futur de les ciutats i dels seus habitants es troba en la capacitat de generar "coneixement" entès com el conjunt d'activitats d'informació, accés i difusió de la mateixa, d'innovació, de cultura i ciència i de tecnologia que assegurin que la ciutat proporciona un valor afegit específic i significatiu a les xarxes territorials de què forma part tot actualitzant el saber dels seus habitants. L'esforç d'orientació envers el coneixement exigeix no només les infraestructures tecnològiques, sinó també processos de creació d'una ciutadania pro-activa i orientada al desenvolupament de les tasques d'educació i creació d'intel·ligència.
- ❑ **Proposar estratègies i actuacions amb l'horitzó del 2010.** L'objectiu de l'Informe és oferir una visió estratègica dels diferents àmbits vinculats a la biblioteca pública, tot aportant recomanacions estratègiques i propostes d'actuacions per situar el desplegament bibliotecari com a tema central de l'agenda dels equips de govern municipal. L'horitzó temporal de l'Informe és 2003-2010. Aquest àmbit temporal, que incorpora dos mandats, es considera l'idoni per a dur a terme les propostes estratègiques.

Metodologia i organització

- L'Informe proposa i valora diferents paquets d'actuacions que donen resposta a un model de biblioteca definit prèviament. Per aconseguir-ho són necessàries tres eines concurrents:
 - **Una anàlisi de les dinàmiques que afecten les biblioteques** a partir de la recopilació d'informació sobre accions de política i planificació, tot incidint en la posada en marxa de nous serveis vinculats a les noves tecnologies i, al mateix temps, en els factors educatius, socioeconòmics i culturals que afecten el desenvolupament de les biblioteques a la societat de la informació. Cal, a més, definir els problemes i les oportunitats i recomanar directrius per impulsar la societat del coneixement.
 - **Un procés de participació coherent i interactiu amb l'anàlisi tècnica.** Aquest procés ha de permetre, per una banda, definir la percepció dels agents públics i privats respecte al futur de les biblioteques i les seves expectatives. Per una altra, ha de permetre consensuar l'Informe, de manera que sigui abordable des dels municipis, amb perspectiva regional, i que involucri tots els agents socials, les administracions, els professionals i tots els ciutadans i ciutadanes.
 - **Un procés integrat de comunicació** amb dos objectius: el primer, fer arribar a tota la comunitat relacionada amb les biblioteques i la societat de la informació el mateix procés d'elaboració de l'Informe com a instrument de dinamització i eina per abordar la biblioteca pública del segle XXI, amb la necessitat de participació i compromís de tots. El segon, igual d'important, implica un procés de sensibilització i conscienciació que permeti iniciar el procés cap a la biblioteca desitjada en un marc d'acord, sostenibilitat econòmica i compromís local.
- **Estudis.** El punt de partida de l'Informe és l'encàrrec d'un marc general sobre les noves perspectives en el servei públic i de cinc estudis sobre els següents àmbits:
 - "Biblioteques i societat de la informació: noves eines i serveis". Les tendències més rellevants de canvi de les biblioteques en el marc de la societat de la informació, així com una prospectiva que indica cap a on s'orienten les transformacions actuals. També s'analitza el desenvolupament de les TIC, les quals esdevenen la base del servei i de la interrelació amb l'usuari; les relacions amb les xarxes d'altres àmbits (culturals, associatives, etc.) i especialment amb el sistema educatiu; així com el desenvolupament de noves eines i serveis i les relacions entre biblioteques i producció de continguts.
 - "Els professionals de la biblioteca pública". S'hi analitzen els canvis de perfils i dels coneixements del personal, així com la seva actualització i adaptació permanent a les necessitats de la població i les TIC; les eines i sistemes de treball adients; l'oferta formativa i la seva relació amb el mercat laboral i les seves interdependències.
 - "La gestió de la biblioteca pública: models de gestió i vies de finançament". Estudi sobre les relacions entre les noves tecnologies, els nous serveis i els canvis en les estructures administratives, els sistemes organitzatius i el finançament de les biblioteques; el redisseny del model de gestió bibliotecari per incorporar la

implicació dels agents socials; la implicació dels agents econòmics en el servei bibliotecari i el màrqueting de serveis.

- "Els espais de la biblioteca pública". L'impacte de les TIC en els programes funcionals de les biblioteques. El nou model d'equipament bibliotecari implica canvis no solament en els serveis, sinó també, d'una manera molt important, en la configuració espacial de l'equipament.
 - "El context de la gestió pública local: els serveis". Aquest estudi situa quines són les tendències a Europa en la gestió de serveis públics: la gestió de la qualitat, la participació dels usuaris, etc. Cada vegada més s'observa que la forma de gestió, la seva adequació a la demanda i necessitats reals, és tant o més estratègica que les mateixes infraestructures.
- **El Seminari d'Interacció.** Per tant, l'Informe és el punt d'arribada dels estudis posats en marxa amb anticipació. El Seminari, que es desenvoluparà en el marc d'Interacció serà l'eina per debatre les propostes de l'Informe i les recomanacions sobre accions i projectes, així com l'espai per comunicar i donar visibilitat a les propostes.
- **Procés de comunicació i participació.** Posteriorment a les Jornades de Interacció caldrà desenvolupar un procés de comunicació i participació en un nivell més ampli amb els representats dels agents implicats (associacions municipalistes, partits polítics, sector del llibre i de la cultura, Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes, Facultat de Documentació, Associació de Professionals de la Gestió Cultural, entre d'altres col·lectius professionals, etc.) amb l'objectiu de fer-los partícips del procés i difondre l'Informe que orienti l'acció de govern en els propers anys.

2. DIAGNÒSTIC

El nou escenari

- ❑ **L'impuls del nou marc legal.** Les biblioteques públiques del nostre país han experimentat un canvi molt important en els últims anys. L'aprovació de la Llei del sistema bibliotecari de Catalunya (1993),¹ i especialment el consens existent en el procés previ, ha generat un impuls en la creació i millora dels serveis de lectura pública a Catalunya. El nombre de biblioteques públiques està creixent i, el que és més important, s'està produint també un increment en el nivell de servei i en el seu ús. L'accessibilitat de la biblioteca ha estat, i és, una de les principals claus de l'èxit del servei.
- ❑ **Les normes IFLA/Unesco.** D'acord amb les noves pautes de l'IFLA/Unesco,² les biblioteques públiques han de situar-se en els següents grans àmbits d'actuació: accés a la informació; suport a la formació; foment de la lectura/desenvolupament cultural; suport al desenvolupament personal; servei a nens i joves i espai de relació. Els serveis de la biblioteca pública s'ofereixen sobre la base d'igualtat d'accés per a totes les persones, sense tenir en compte la seva edat, raça, sexe, religió, nacionalitat, idioma, condició social, lloc de residència o limitacions físiques i psíquiques. En la mesura que s'incrementen els serveis d'accés remot, la importància de l'espai creix com a lloc d'intercanvi i de trobada i com a espai comunitari. La biblioteca ha de disposar de l'espai adequat per oferir els serveis que corresponguin a la seva planificació estratègica. Les noves pautes de l'IFLA/Unesco recullen els següents requisits quant a edificis de biblioteques públiques:
 - Han de reflectir les funcions del servei bibliotecari
 - Han de ser accessibles a tota la comunitat
 - Han de ser flexibles per acollir uns serveis nous i canviants
- ❑ **Societat de la Informació i biblioteques.** La Societat de la Informació significa una introducció massiva de les noves tecnologies i un accés digital a la informació i a la cultura. Ens trobem, doncs, davant d'un nou paradigma de societat, una nova era que proporciona grans oportunitats i reptes per a les biblioteques. A l'era de la Societat de la Informació, les biblioteques han de incorporar les tecnologies de la informació i comunicació i han de ser capaces d'oferir els serveis que la societat actual necessita i espera. Les biblioteques han de planificar i implementar serveis tenint en compte els darrers desenvolupaments tecnològics. Segons la definició del *Manifest de la UNESCO* (1994)³ la biblioteca pública és un centre local d'informació que proporciona tot tipus de coneixement i d'informació als seus usuaris. Les funcions de la biblioteca pública han de ser assumides en la seva projecció digital, sobretot considerant que

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 *Directrius IFLA/UNESCO per al desenvolupament del servei de biblioteques públiques*/ elaborades per un grup de treball dirigit per Philip Gill per encàrrec de la Secció de Biblioteques Públiques de l'IFLA. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 2002.

³ *Manifest de la Unesco de la biblioteca pública 1994*. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 1994. Aquest Manifest es troba disponible a: <<http://www.ifla.org/VII/s8/unesco/catal.pdf>>.

l'objectiu prioritari de totes les polítiques d'informació és facilitar l'accés a la informació a tots els ciutadans i ciutadanes.

- ❑ **Informació cultura i aprenentatge.** La biblioteca pública actua entorn de tres eixos: informació, cultura i aprenentatge. Aquests tres eixos no tenen entre ells una estructura jeràrquica, però tampoc no són unes línies que es desenvolupin en paral·lel de forma independent. Entre informació, cultura i aprenentatge hi ha diverses interseccions i el seu major o menor protagonisme respon a la definició d'uns determinats models i al seu grau de desenvolupament.

La informació ha estat el *nucli dur* de la biblioteca. La revolució digital amplia els formats i suports potencials, fet que comporta una adaptació per part de la biblioteca. L'ampliació de formats ha d'anar acompanyada d'una ampliació de continguts. Tot i que cal debatre sobre els seus límits, aquesta ampliació de continguts és un dels canvis essencials a què ha de donar resposta la biblioteca pública.

L'aprenentatge esdevé un eix fonamental com a conseqüència de les possibilitats que s'obren a partir de la revolució digital. La necessitat de la formació continuada i les potencialitats d'Internet i dels nous suports tecnològics donen lloc a un nou escenari que amplia el camp d'actuació de la biblioteca pública.

La cultura entesa com a programació d'activitats s'ha considerat tradicionalment com a un element perifèric de la funció principal de la biblioteca. No obstant això, la consolidació de la biblioteca pública com a espai cultural de proximitat li dona a aquest *perifèric* una major centralitat; centralitat que, com a base d'argumentació general, ja fa anys que té. Una prova d'això es troba en el Manifest de la UNESCO de 1994, que atorga a la biblioteca pública unes funcions assimilables als objectius d'una política cultural de proximitat. Tanmateix, aquests plantejaments teòrics no han anat acompanyats, generalment, d'unes polítiques i unes actuacions que donessin protagonisme a aquests elements culturals.

El concepte de biblioteca, des del qual ens plantegem un diagnòstic i unes estratègies, és, doncs, conseqüència d'un equilibri entre els tres eixos: la biblioteca com a instrument productor i democratitzador de la informació, la biblioteca com espai d'aprenentatge i coneixement, la biblioteca com espai cultural de proximitat.

Serveis i espais: la diversificació

- ❑ **Els canvis en l'oferta de serveis.** Les biblioteques públiques catalanes han diversificat la seva oferta de serveis en els darrers cinc anys, més enllà dels serveis tradicionals com ara el préstec i la consulta. S'han incorporat els serveis d'informació o de formació d'usuaris; serveis especials (préstec a domicili per a les persones amb dificultats de mobilitat o accés a Internet per a persones invidents), la dinamització cultural (clubs de lectura, exposicions, xerrades, conferències, debats, ...), etc.
- ❑ **Incorporació de les noves tecnologies de la informació i la comunicació.** La majoria de biblioteques intenten assumir, amb més o menys dificultats i mancances, el repte de la introducció de les noves tecnologies de la informació i comunicació. La major part de les biblioteques públiques catalanes han informatitzat el seus fons documentals i aquests són consultables via web. Moltes d'elles disposen de webs propis i col·leccions electròniques, oferint, a més, accés gratuït a Internet, continguts a la xarxa amb publicacions locals digitalitzades i formació als usuaris. Algunes biblioteques comencen a oferir serveis virtuals innovadors, com ara el servei de

referència virtual i biblioteques virtuals. D'altra banda, les possibilitats que ofereixen les noves eines tecnològiques i els nous recursos informatius estan comportant noves tasques i l'adaptació d'algunes de les habituals en les funcions dels professionals. Aquest canvi, però, s'està produint a ritmes força diferents entre les diverses realitats geogràfiques i professionals del nostre país.

- **Nous serveis, nous espais.** A l'entorn dels eixos d'intervenció de la biblioteca pública apareixen noves necessitats i noves demandes, algunes de les quals tenen una traducció directa en l'espai de la biblioteca pública. La introducció de nous suports i especialment d'Internet repercuteixen en l'edifici i en la seva definició espacial.

- S'estandaritza la incorporació dels nous suports documentals: el vídeo, el disc compacte, etc. Aquests suports demanen d'equips de consulta in situ.
- L'ús d'Internet per a la cerca d'informació i/o per al lleure ha estat un tema clau en els últims anys. Probablement aquest és un dels aspectes que influeixen més en la creació de nous espais a les biblioteques per a activitats vinculades a les TIC.

Altres necessitats i demandes se centren en les sales d'estudi i reunions, en els espais amb connexió ofimàtica, en els espais d'autoaprenentatge i formació continuada, en els espais per a formació d'usuaris, etc. Cal donar resposta, a nivell municipal, a algunes d'aquestes demandes, la qual cosa reforça la necessitat que té la biblioteca pública de planificar els seus serveis també en clau local.

- **Organització de les àrees de la biblioteca pública.** Les àrees de la biblioteca pública es reorganitzen per adaptar-se al nou model. Cal, doncs, allunyar-se de la idea segons la qual la biblioteca pública és igual a espai per a l'estudi i la consulta. Els espais creats en cada nou edifici bibliotecari són més diàfans i agradables per a l'usuari. Una mirada al conjunt permet entendre, en molts casos, la totalitat del fons exposat i de la seva organització. Les principals zones de la biblioteca evolucionen tant en els seus continguts com en la seva organització, la qual s'estructura en quatre grans zones que en faciliten un ús més diversificat:

- Àrea d'acollida i promoció. El vestíbul és un dels espais que està en un procés de canvi no finalitzat, tal i com s'explicita en l'apartat d'estratègies. De ser un petit espai, de comunicació o accés a altres zones de la biblioteca, ara vol ser un espai de comunicació i d'informació, on l'usuari rep la primera acollida i on se situa el servei de préstec de tota la biblioteca. Moltes vegades, en aquest espai, també hi trobem l'àrea de revistes i diaris.
- Àrea general. Està organitzada en dos grans àmbits: la que correspon al fons documental per deixar en préstec i la que està dedicada a recolzar el servei d'informació. El canvi principal rau en la creació del servei d'informació i referència, així com en el servei d'Internet d'ús públic. Aquesta àrea també acull l'espai de música i imatge.
- Àrea infantil. La zona infantil també ha evolucionat enormement, tot prenent una força especial i una diferenciació accentuada de la resta de l'equipament. Es procura que estigui aïllada acústicament de la resta i, cada vegada més, es diferencien dos ambients que ajudin a desenvolupar dos objectius propis d'aquests espais: àrea de coneixement, amb fons documental de les diferents matèries del saber i amb les taules necessàries per a la seva consulta in situ, i la de la imaginació i ficció, on el conte i la lectura informal són els protagonistes.
- Serveis interns. Les biblioteques passen de tenir només un magatzem (i no en tots els casos) a disposar, alhora, d'espais de treball i magatzem. Els espais de treball inclouen despatx de direcció i espai pel processament tècnic dels nous documents.

- **L'espai polivalent.** Aquest espai permet la realització d'activitats que la biblioteca acull. Aquesta és una de les mancances més destacades a la majoria de biblioteques pel que fa a espais complementaris. Els projectes dels darrers anys ja contempen aquest espai, així com també d'altres com les sales d'estudi, els espais de suport o els espais multimèdia.
- **Organització de la col·lecció.** La col·lecció s'organitza per matèries, independentment dels suports, i seguint l'organització de les àrees anteriorment descrites. Sense deixar de banda que la biblioteca pública ha de tenir un fons generalista, cada vegada té més importància la informació especialitzada de la biblioteca en funció de les característiques l'entorn. Partint d'aquesta base considerem dos canvis significatius:
 - Es prioritza una major i millor exposició del fons en lliure accés. S'amplien els espais de magatzem per mantenir la col·lecció de lliure accés el màxim d'actual i atractiva i en constant renovació. Es deixa en magatzem els fons de consulta més especialitzat i esporàdic.
 - Es reforcen els grups d'interès temàtics. L'organització de la col·lecció passa per reforçar grups d'interès de tal forma que creï espais dedicats a un aspecte determinat.
- **Biblioteques i entorn urbà.** El canvi que han experimentat les biblioteques públiques a Catalunya els darrers anys no ha estat solament en oferta de serveis i dimensió dels espais, sinó també en presència pública. Al llarg d'aquest període s'ha passat de la recuperació d'edificis o espais per a reconvertir-los en biblioteques a la construcció d'edificis de nova planta pensats per a ús bibliotecari, alternant-se amb la recuperació d'edificis d'interès històric o patrimonial. Aquests edificis estan tenint major presència física que en anys anteriors. L'edifici de la biblioteca passa a ser identificat com edifici públic i deixa de ser un espai neutre en el teixit urbà de la ciutat. Al mateix temps, s'acaba la idea de la biblioteca-magatzem, els metres quadrats augmenten i l'espai deixa de ser un lloc on el fons documental es troba atapeït. La biblioteca es converteix, així doncs, en un lloc on els usuaris poden coincidir en el temps amb diversitat de serveis i activitats. La infraestructura tècnica de les biblioteques és, d'altra banda, molt més adequada, amb equips d'audiovisuals per a la consulta de tot tipus de materials i amb ordinadors dedicats a tasques diferents: gestió, accés a catàlegs, Internet, CDRoms en xarxa.

Els professionals: professió en procés de canvi

- **Les persones en l'entorn dels serveis.** Una biblioteca pot tenir una col·lecció de llibres excel·lents, una abundància de recursos informàtics i un edifici digne de guanyar un premi, però si no té un personal ben entrenat i competent, els usuaris que utilitzen la biblioteca no estaran satisfets amb el servei. Aquesta afirmació és comuna a qualsevol organització dedicada als serveis. Organitzacions que, a diferència de les empreses d'una altra tipologia, ofereixen un producte que, en gran part, comporta la prestació d'un servei on les persones hi tenen una importància cabdal: des de les dedicades directament a atendre clients, fins a aquelles destinades a les tasques de procés, difusió, organització, etc. Un conjunt, per tant, que ha de treballar fortament orientat a l'usuari potencial. Aquest fet ocasiona un problema afegit respecte altre tipus

d'organitzacions, ja que gestionar persones sempre és més complex que gestionar productes. Moltes biblioteques experimentades afirmen que la majoria de problemes amb els quals s'enfronten estan relacionats en certa manera amb assumptes de personal.

- **La professió de bibliotecari.** En l'Informe s'ha considerat que un bibliotecari és qui treballa en una biblioteca, independentment del fet que la seva especialització formativa o professional hagi estat una altra. Aquesta és la percepció dels ciutadans i aquest serà el nostre punt de partida. L'Informe usa indistintament el terme "bibliotecari" o "professional de biblioteca" en un sentit genèric per a denominar a aquella persona que treballa en una biblioteca, independentment del títol i el lloc que ocupa en l'organització. Quan es fa referència de forma diferenciada a les diverses categories, funcions, llocs de treball, etc., s'indica específicament. D'altra banda, aquest vincle fa que la funció de la biblioteca defineixi específicament el treball del bibliotecari. I d'aquesta connexió biblioteca-bibliotecari en depèn la imatge de l'un i de l'altra. Aquest fet continua vigent en gran mesura però, alhora, comença a conviure amb altres percepcions més properes a un estricte vincle laboral. L'Informe procura recollir les dues percepcions i com, al costat d'una evolució important en la percepció dels ciutadans envers els serveis i de la introducció de les noves tecnologies, s'està impulsant un canvi important en el perfil del professional.
- **Sota el paraigua de l'administració.** El fet que les biblioteques públiques s'hagin desenvolupat bàsicament sota el paraigua de l'administració pública ha estat garantia de continuïtat i, alhora, d'equitat dels drets dels ciutadans pel que fa a l'accés a la informació. I això no s'ha de perdre. Però en relació a la conformació d'equips de professionals, aquests s'han hagut de sotmetre als condicionants característics de l'administració. D'altra banda, el fet que el contracte laboral es trobi sovint sota l'estructura de l'administració, provoca almenys dues problemàtiques: d'una banda, afavoreix els habituals greuges comparatius amb d'altres col·lectius més afavorits, especialment si les condicions de treball i els horaris no queden clarament establerts des d'un inici i, alhora, no es tracten de forma diferenciada en el col·lectiu global de l'administració de la que es depèn. D'altra banda la dependència dels membres d'un equip a diverses administracions, cadascuna d'elles amb un determinat contracte, condicions laborals, drets adquirits,..., fa difícil que la direcció del centre pugui prendre les decisions més elementals per tal de donar coherència al servei de cara a l'usuari. No es pot obviar que aquest aspecte sovint no és entès ni pels mateixos sindicats. Les negociacions amb l'administració acaben provocant situacions tan inversemblants i comunes com que la biblioteca canviï d'horari perquè han canviat les condicions horàries del col·lectiu funcional (horari d'estiu, temps per esmorzar o berenar, tancar per vacances o per permisos personals, etc.).
- **Llocs ocupats en funció dels nivells administratius.** En l'administració s'han establert al llarg dels anys unes estructures en funció dels títols acadèmics. Això significa que per a ocupar un determinat lloc s'ha de ser reconegut en un determinat nivell administratiu i això sols pot ser si s'està en possessió d'un determinat títol acadèmic. En funció d'aquest criteri es troben bàsicament tres grups de classificació vinculats a les biblioteques públiques:
 - el grup A, amb titulació superior, per a ser director d'un centre gran o d'una xarxa de biblioteques
 - el grup B, amb titulació de grau mig, per a responsabilitat de biblioteques mitjanes, petites i per a tasques tècniques i de suport en biblioteques grans

- el grup C, sense titulació específica, per a responsabilitat de biblioteques filials i tasques de recolzament i atenció al públic

Per accedir-hi s'ha de posseir, en primer lloc, la titulació necessària i en segon lloc, superar una prova específica d'oposicions, estar en disposició dels requisits per a la promoció interna. Això genera, de nou, dos problemes significatius. D'una banda, la impossibilitat de crear equips estables i coherents per part de la persona responsable del centre en funció de les aptituds i qualitats dels treballadors. De l'altra, la dificultat de crear equips multidisciplinars d'una manera àgil per tal de fer front a les constants noves demandes que es generen per part dels usuaris. Tant el Mapa de lectura pública (document pendent d'aprovació) com "Els estàndards d'equipaments i serveis del Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona fixen també el nombre de personal necessari en funció dels diferents tipus de biblioteca.

- **El nombre de professionals.** Les recomanacions internacionals indiquen que les biblioteques han d'estar ateses per una persona a temps complet per cada 2.500 habitants, mentre que la situació al conjunt de l'Estat Espanyol, segons estudi recent de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez,⁴ és la següent:

- 0,8 pels municipis de 5.000 a 20.000 habitants
- 0,4 pels municipis de 20.000 a 100.000 habitants
- 0,4 pels municipis de 100.000 a 500.000 habitants
- 0,3 pels municipis superiors a 500.000 habitants

D'altra banda, aquest mateix estudi aporta les dades següents en referència al nombre de professionals a l'Estat Espanyol:

- hi ha poc més de 8.000 persones treballant a biblioteques públiques
- la mitjana de persones per biblioteca és de 2,18, amb una previsió d'arribar a 3,5 l'any 2000 (si es fa l'equivalència a temps de treball complet, la mitjana es redueix a 1,59). En l'extrem superior es troben les comunitats autònomes de Madrid (5,04) i Múrcia (3,67). Mentre que en l'extrem inferior es troba Extremadura (1,39) i Navarra (1,12). Catalunya es troba en el terme mig amb 2,43 persones per biblioteca.
- el volum de la població determina el nivell de dotació de recursos humans: les ciutats de més de 500.000 habitants disposen d'una mitjana de 7,8 persones per biblioteca mentre que els municipis entre 5000 i 2000 habitants en disposen de 1'8.
- el 67% de les biblioteques està atesa per una única persona
- una de cada dues biblioteques està atesa per una sola persona amb jornada parcial, amb un horari mitjà de servei equivalent a 15h setmanals, el qual ocupa la totalitat de la jornada laboral

- **Confusió entre els drets laborals i el principi de servei.** En el darrer punt citat s'observa com l'horari d'atenció al públic coincideix amb la jornada laboral. Això comporta, almenys, dues problemàtiques. La primera, vinculada a la tipologia de tasques que aquestes persones poden desenvolupar, ja que qualsevol acció externa a

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

l'equipament (reunions, formació, activitats, etc.) es fa impossible d'assumir en la jornada laboral pròpiament dita. La segona és que, per extrapolació, sovint es confonen els drets laborals amb el principi de servei. Aquest fet provoca fortes resistències davant propostes com la d'ampliar l'horari de la biblioteca o la d'oferir servei els diumenges. Si bé és evident que aquestes propostes han de venir reforçades per una ampliació de personal i per una organització que faci compatible un aspecte i l'altre, les persones que treballen en biblioteques no haurien d'oposar resistència a aquestes propostes sinó cercar el mecanisme, si és raonablement sostenible, per reforçar el servei i per a donar-li una nova projecció.

- **Servei bàsic de la comunitat i recursos humans.** D'altra banda, la rellevància que a poc a poc estan adquirint les biblioteques com a servei essencial de la comunitat, fa que es generi una més alta exigència de qualitat per part dels ciutadans envers els serveis que la biblioteca havia ofert fins el moment. Una d'elles és la sol·licitud d'ampliació d'horaris, més coincidents amb les hores d'oci dels ciutadans, especialment en les àrees que, com Catalunya, han ofert horaris força restringits. Aquesta situació determina més, si cal, una revisió en profunditat de la situació dels recursos humans en l'entorn de la biblioteca pública: com es configuren els equips, la seva estabilitat, la formació, les seves aptituds i, sobretot, actitud respecte l'usuari per tal de garantir el servei final pel que fa a qualitat i horaris apropiats.
- **Tasques i funcions.** Si bé el fet de que la biblioteca pertanyi a una xarxa o treballi de forma aïllada determina en gran mesura la tipologia de tasques i funcions es podria resumir que, en general, a la major part de biblioteques es troben els següents entorns:
 - direcció: assumida per una persona formada en biblioteconomia. En alguns centres d'especial magnitud compta amb el reforç d'una o més persones, generant un equip directiu. Té com a principal funció vetllar pel bon funcionament de la organització: la planificació global del servei; l'equipament (edifici, mobiliari, instal·lacions, equips, rotulació...); la gestió econòmica –en la mesura que sigui–; l'organització i control del personal; les relacions amb altres institucions; els plans de promoció... En major o menor mesura, també acostuma a assumir tasques més tècniques com el desenvolupament de la col·lecció o l'atenció als usuaris, especialment pel que fa a informació i orientació.
 - equip d'execució: format per bibliotecaris i/o auxiliars de biblioteca. En el cas de biblioteques petites acostumen a estar sols i en són els responsables. Les seves tasques principals són les tècniques pròpies de la professió: la selecció de documents, l'atenció als usuaris, l'organització d'activitats; la promoció; les estadístiques... Actualment, gràcies al treball en xarxa, tasques com la catalogació o la classificació s'han reduït en gran mesura, incrementant la seva dedicació als usuaris i al servei final. Així mateix, sovint efectuen tasques de manteniment de la col·lecció: procés físic de documents, reparació, etc.
 - personal de suport tècnic, administratiu o físic: en els equips amplis, les biblioteques acostumen a comptar amb tècnics en diverses branques que efectuen tasques de suport (administració, informàtica, dinamització cultural etc.). En la major part es compta amb personal de suport en aspectes com el control d'accés, càrrega i descàrrega, correspondència, fotocòpies... Totes elles compten, a més, amb persones que realitzen les tasques de manteniment de l'edifici i les instal·lacions, així com la neteja; en la majoria dels casos, mitjançant el personal o els contractes efectuats per l'administració municipal.

- ❑ **La selecció, un procés clau.** Treballar en una biblioteca pública no és el destí que gaires persones, d'entrada, escollirien. A pesar d'això, sovint s'observa que una persona que s'hi incorpora com auxiliar acaba estudiant biblioteconomia i ocupant llocs de més responsabilitat. Aquest fet fa reflexionar sobre diversos aspectes que es donen habitualment en el procés de selecció:
 - La difusió: els mitjans mitjançant els quals es dona a conèixer una convocatòria sovint es troben més vinculats als sistemes interns de l'administració que a convocatòries realment obertes.
 - La percepció ciutadana: d'una banda hi ha un baix coneixement per part dels ciutadans sobre la professió i les tasques que es realitzen en una biblioteca (s'associa a una tasca de tipus administratiu i rutinària, es considera de baix nivell –pot ser realitzada per becari-, etc.); d'altra banda es considera que té inconvenients com l'horari (dissabtes, el vespre fins tard,...) o la dificultat d'aconseguir una plaça estable.
 - El procés per a accedir-hi: per promoció interna de la carrera administrativa, vinculat a una millora de categoria laboral; o per mitjà de proves obertes centrades en coneixements tècnics i de molta especificitat, lluny de la tasca habitual que s'haurà d'executar -atendre el públic, organitzar activitats, treballar amb equips multidisciplinars, etc.

A pesar que aquesta radiografia té molts punts en comú amb d'altres processos de selecció de l'administració pública, cal remarcar que si això es manté difícilment es podran canviar les estructures orgàniques. Com a contrapunt destaquem el sistema nacional de biblioteques de Singapur,⁵ que promociona a través del seu propi web la possibilitat de treballar en el seu servei. S'hi fan públiques les condicions de treball i, alhora, s'observa com els criteris de valoració tenen en compte aspectes d'aptituds i qualitats personals, a més dels habituals criteris de qualificació. O l'emergent Consorci de Biblioteques de la ciutat de Barcelona, com a exemple de les noves estructures dins l'administració, que estableix els llocs de treball a partir de la definició de competència.

- ❑ **Estudis acadèmics i títols.** A pesar que a Catalunya la titulació de biblioteconomia té una llarga tradició, no totes les persones que treballen en biblioteques públiques tenen la qualificació acadèmica professional homologable. Segons l'estudi abans esmentat a l'Estat Espanyol es diferencien tres grups de treballadors: els qui posseeixen títols acreditatius (15%), els que s'han format exercint la professió (48%) i altres tipus de professionals (36%). D'altra banda, la situació a Espanya en termes de titulació acadèmica relacionada amb la biblioteconomia és força desigual. Els estudis universitaris com a tals són relativament recents d'una manera generalitzada. I aquests darrers anys s'ha passat de considerar-se una titulació de grau mig (3 anys universitaris) a una titulació de grau superior (5 anys), més semblant a la resta de països europeus. Les universitats que actualment ofereixen aquests estudis, encara que des de fa relativament pocs anys, cobreixen pràcticament la totalitat del territori espanyol: Barcelona, Madrid, Granada, Salamanca, Múrcia, León, Saragossa, Badajoz... D'altra banda, hi ha la possibilitat d'efectuar cursos complementaris en biblioteconomia una vegada s'ha finalitzat una llicenciatura. Això ha ocasionat més d'una fricció en determinats grups de treball de biblioteques, sobretot si es troben molt properes a les estructures de l'administració pública, on la direcció pot recaure en una

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

persona amb menys currículum acadèmic que les persones que té al seu càrrec. Per últim, sovint s'observen ofertes d'estudis en acadèmies particulars d'introducció a la documentació i la ciència de les biblioteques, sota suposades ofertes de treball imminent.

- **De la formació reglada al mercat laboral.** La formació acadèmica requerida per a treballar en una biblioteca pública és completament desigual en les diferents zones d'Espanya. A Catalunya es pot afirmar que està estès entre les administracions que al front d'una biblioteca pública no hi pot haver una persona no titulada en Biblioteconomia. A pesar de que la *Llei del sistema bibliotecari de Catalunya* (1993) preveu que un tècnic auxiliar es pot fer càrrec d'una biblioteca filial.

A les "Bibliotecas Públicas del Estado" (una en cada capital de província), la direcció recau en un llicenciat que ha passat unes oposicions específiques (acompanyat d'una sèrie de persones de suport anomenats "ajudants de biblioteca"), amb qualsevol titulació superior. I ben sovint es pot accedir a una biblioteca municipal, segons allò que hagi estipulat l'ajuntament en qüestió, amb el títol de batxillerat superior. Com a contrast, podem dir que a Portugal s'accedeix a la direcció d'una biblioteca o d'una àrea de responsabilitat en biblioteques, una vegada s'ha efectuat una llicenciatura i dos cursos de postgrau en biblioteconomia.

- **En constant aprenentatge.** Qualsevol empleat, independentment del seu nivell o lloc de treball a la institució, necessita saber la filosofia general de les seves fites, els seus objectius i els seus serveis bàsics. De la mateixa manera, s'ha de pensar en un constant aprenentatge per part de les persones que componen l'equip. Aprenentatge que afavoreix la motivació, l'impuls de noves activitats, el reciclatge professional, la satisfacció laboral... Des de fa un temps, els processos d'aprenentatge s'han estès en el conjunt de l'Estat espanyol, de manera que és difícil trobar una xarxa o un centre coordinador de biblioteques o una associació de professionals que no ofereixi un programa de formació. Oferta a què els professionals donen un ampli suport: en l'enquesta realitzada per FESABID, en el marc de l'estudi de l'any 1998 ja citat anteriorment, consta que la participació en cursos de formació continuada per part dels professionals és assídua per al 37'7%, ocasional per al 54% i nul·la per al 8'3%. Així mateix, destaca que és habitual en aquest àmbit professional suplir la falta de qualificació prèvia i les necessitats de posada al dia tecnològica i conceptual amb l'assistència a cursos de formació. En aquests processos de formació el més comú ha estat oferir als professionals l'actualització dels seus coneixements tècnics (noves normatives de catalogació i classificació, informatització de catàlegs, selecció de fons bibliogràfics, tècniques documentals,...). A poc a poc el ventall s'ha anat ampliant i, a més dels anteriors, s'han ofert temes relacionats amb la difusió i la dinamització de la biblioteca. Aquests darrers anys, en alguns plans formatius s'han introduït temes relacionats amb la gestió, la captació i fidelització d'usuaris, l'avaluació, la gestió de personal, el màrqueting de serveis, el control de processos, I, en el millor dels casos, s'han començat a dissenyar de manera més sistematitzada en funció de plans estratègics i objectius més amplis que prèviament s'han establert.

La gestió: planificació, organització i finançament

- **La planificació dels equipaments bibliotecaris.** La *Llei del sistema bibliotecari de Catalunya* (1993) estableix l'obligatorietat per als municipis majors de 5.000 habitants de disposar de biblioteca pública, seguint el criteri fixat en la Llei de Bases del Règim

Local,⁶ i basa la política de creació d'equipaments en el Mapa de Lectura Pública a Catalunya, que encara no s'ha aprovat. Aquest fet ha motivat que la planificació i creació de biblioteques públiques a Catalunya no hagi respost a prioritats d'inversió ni a dinàmiques territorials planificades. Malgrat aquesta mancança, a nivell regional s'han desenvolupat estudis de planificació i programes d'inversió vinculats (com és el cas de la Diputació de Barcelona). No obstant això, amb la *Llei* es recupera el protagonisme municipal en la biblioteca pública i es produeix la implicació real dels municipis en la direcció dels equipaments bibliotecaris. Actualment, les biblioteques públiques són contemplades pels governs locals com a equipaments municipals i s'integren en les polítiques culturals de cada un dels municipis. S'intenta, també, treballar en col·laboració amb altres agents locals (interdisciplinarietat i transversalitat de les actuacions)

- ❑ **Els paràmetres de biblioteca pública i el programa funcional.** Han estat especialment claus en aquests darrers anys els paràmetres bàsics de biblioteca pública (estàndards) i els programes funcionals. Si bé els paràmetres es venien utilitzant des de finals dels anys 80, comencen a mitjans dels 90 a tenir un compliment més estricte. Així, doncs, els paràmetres de biblioteca pública elaborats pel Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona⁷ esdevenen la norma per a tots aquells nous projectes que es realitzen a la província de Barcelona. El programa funcional com a document previ esdevé imprescindible per a qualsevol encàrrec de projecte arquitectònic. Aquest document recull la missió i funcions del nou equipament, l'adaptació dels estàndards a les necessitats del municipi, els recursos necessaris i una valoració econòmica tant de la inversió inicial com del funcionament anual. Contempla, per tant, els metres quadrats que calen per a la nova biblioteca i fa una descripció de les zones i els seus requeriments. Aquest document és clau com a element definidor i de consens entre les diferents parts implicades (responsables polítics i tècnics, arquitectes, bibliotecaris, etc.).
- ❑ **Planificació centralitzada** Un dels inconvenients amb el que es troba el sector cultural és la dificultat de treballar amb models estandarditzats i homogenis. La singularitat de cada realitat actua com a excusa darrera de la qual sovint s'amaga la incapacitat de definir, des de paràmetres tècnics i objectius, models de funcionament. L'àmbit de les biblioteques és el més madur pel que fa a aquesta definició de models i necessitats. Tanmateix, això té com a conseqüència el risc de donar unes mateixes respostes a realitats diferents. La singularitat de cada territori, més enllà del fet que es pugui utilitzar aquest concepte com a excusa per justificar incompetències, és una realitat. I, actualment, la referència bàsica de gestió d'una biblioteca encara no és el seu entorn, ans el conjunt de criteris comuns al conjunt de biblioteques. En aquest sentit, el paper del Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona i, més recentment, del Consorci de Biblioteques de Barcelona ha estat fonamental. D'una banda, l'expertesa i la capacitat estratègica dels seus responsables han donat una coherència global, unes millores tècniques i un espai de centralitat a tot el sector

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.

bibliotecari. Però, d'altra banda, aquesta mateixa capacitat ha generat un lideratge que, possiblement, ha dificultat el seu protagonisme en el municipi.

- ❑ **L'estandardització: fortalesa i debilitat.** De forma sintètica, es pot afirmar que la major fortalesa de la biblioteca ha esdevingut la seva principal amenaça: el fet de respondre a un encàrrec clar i de ser considerada l'equipament cultural més bàsic (l'únic sobre el qual hi ha uns mínims serveis assenyalats per la llei) ha portat a una excessiva rigidesa i homogeneïtzació. D'aquesta consideració general se'n deriven, de forma més o menys directa, els següents elements :
 - L'estandardització s'orienta, de forma gairebé exclusiva, en direcció a la gestió de la informació. S'amplien els formats però es manté la identificació entre biblioteca i tractament de la informació (en un sentit ampli). Així, com a conseqüència de la importància del seu *nucli dur* (la informació), de la tradició, de la inèrcia i d'una insuficient dotació en recursos humans, les biblioteques no tenen una suficient autonomia de gestió i, per tant, no es gestionen des d'una perspectiva estratègica.
 - En termes generals, les biblioteques públiques no defineixen uns objectius específics en funció d'unes finalitats pròpies, d'un entorn i d'una organització determinats. Hi ha planificació centralitzada. Però aquesta és sempre una planificació de mínims, una estratègia que tendeix a igualar. L'excel·lència en la gestió és conseqüència d'una planificació amb visió estratègica que, a partir del compliment dels mínims, cerca una singularització que respongui a la pròpia realitat i a les pròpies finalitats. I això només és possible des de la pròpia organització.
 - Encara des de la gestió centralitzada es planteja la necessitat de singularització de les biblioteques. Però aquest no hauria de ser l'objectiu, ans hauria de ser una de les conseqüències d'un objectiu més ampli: donar resposta a les característiques i necessitats d'un entorn determinat. La singularització no és garantia d'una lectura estratègica: pot ser, simplement, la resposta a un imperatiu que, per la seva pròpia naturalesa, és contradictori.
- ❑ **Els elements del canvi organitzatiu a Catalunya.** A Catalunya, actualment s'està vivint un procés de canvi important pel que fa a estructures i dependència de les biblioteques:
 - Centralitat / Autonomia: el procés actual de passar d'una a l'altra està més anunciat que executat i està originant importants debats: hi ha qui considera que la centralitat facilita un model de biblioteca més uniforme i que l'autonomia pot generar una dispersió de models i, alhora, més diferències entre uns municipis i altres. No cal dir que hi ha qui considera que això ha de ser així per tal d'aconseguir una integració real del servei bibliotecari al territori.
El pes de la història encara determina, en gran mesura, moltes situacions de dependència respecte les xarxes (Diputació de Barcelona, Generalitat de Catalunya, ...), situació causada, especialment, per l'actitud d'alguns bibliotecaris que a l'hora de fer plans o programar activitats encara miren més cap a aquestes institucions que als seus propis ajuntaments. Aquesta actitud és propiciada, molts cops, per la manera d'actuar d'alguns ajuntaments, els quals no fan el gest ni l'esforç d'assumir aquesta responsabilitat.
De tota manera, la legislació indica ben clarament que la biblioteca pública és un servei de responsabilitat municipal i en aquesta direcció s'està treballant actualment de manera intensa.

- Llunyania / proximitat al territori: la dependència d'un servei central o d'un servei municipal determina el grau de resposta a les necessitats específiques de la comunitat a la qual se serveix i el nivell d'interrelació amb els altres serveis municipals i agents locals.
Aquesta situació es veu reforçada pel fet que, en general, les diferents categories laborals estan adscrites a una o altra administració (bibliotecaris-administració central / auxiliars-administració municipal), com és el cas de la Diputació de Barcelona, la qual cosa genera que el personal responsable de la biblioteca no visqui la realitat més propera d'una manera tan intensa i no consideri tan important la integració al territori com la resta de personal, amb tot el que això comporta.
 - Biblioteques "històriques"/biblioteques noves. S'observen actituds marcadament diferenciades entre les persones que treballen en biblioteques noves i les que ho fan en biblioteques amb més anys de funcionament.
- ❑ **Cohabitació més que cooperació entre administracions.** A Catalunya -i possiblement a d'altres llocs de l'Estat espanyol-, les actuacions de les diverses administracions han estat concurrents en l'àmbit de les biblioteques públiques. A part de la problemàtica que això comporta de greuges comparatius entre els treballadors d'una mateixa unitat de servei, com ja hem comentat, això genera almenys els problemes següents en relació als professionals:
- poca coordinació en els plans globals: organització de l'equip, horaris i torns de vacances, plans de desenvolupament formatiu, criteris de selecció de personal, vinculació al principi de servei, etc.
 - sentiment de dependència dels treballadors a la institució que els contracta, més que no pas a la institució de la biblioteca com a tal, generant a vegades tensions i confrontació d'interessos.
- ❑ **Organització jeràrquica i especialitzada.** Quan ens referim a relació jeràrquica o piramidal cal fer menció, en primer lloc a la relació entre les diferents biblioteques. Sovint es fa referència al concepte *xarxa* per descriure relacions jeràrquiques. En una xarxa hi ha referents múltiples i relacions multidireccionals. En canvi, les xarxes de biblioteques existents tenen un referent bàsic (o únic) i unes relacions que acostumen a dirigir-se o iniciar-se en un mateix nòdul. En una xarxa no hi ha dependències necessàries, en una relació piramidal, sí. En aquesta línia també cal apuntar una tendència que s'ha d'acabar de consolidar: el protagonisme dels ajuntaments en la gestió de les biblioteques. En aquest sentit s'han de tenir en compte dos factors que incideixen de forma decisiva: en primer lloc, la història recent no els donava aquest protagonisme i, en segon lloc, el personal tècnic de les biblioteques depèn de les diputacions o de la Generalitat. Per tant, tot i que teòricament la situació actual és de gestió local amb suport supralocal, la pràctica encara no ha consolidat aquest model. Evidentment, un dels reptes bàsics del futur més proper és estrènyer el vincle amb el municipi.
- ❑ **Diversitat d'estructures organitzatives.** Aquesta situació de disparitat comporta també una variadíssima estructuració dels equips. A part del gran volum de biblioteques que hi ha a Espanya amb equips unipersonals o quasi bé, l'estructuració més complexa es troba en les xarxes de biblioteques i en les biblioteques grans, les quals en funció de la seva dependència orgànica, grau d'autonomia i titulació del personal, tenen una estructura o altra.

En aquest context es poden trobar unitats bibliotecàries amb un volum considerable de persones, les quals poden arribar a dependre de fins a tres administracions, i en les quals el director de la biblioteca no té cap capacitat de gestió delegada. O el cas d'algunes xarxes municipals, on l'únic bibliotecari és el cap de la xarxa i la resta són auxiliars que atenen els diferents punts de servei.

En l'altre extrem es poden trobar múltiples biblioteques de ciutats mitjanes on el grau de delegació és significatiu i administren pressupostos, prenen part en els processos de selecció de personal o en les planificacions estratègiques culturals de la ciutat.

El fet que es doni un model o altre actualment depèn més de l'entorn i la trajectòria del servei que d'una decisió estratègica o legislativa.

(observar alguns exemples de biblioteques, com el cas de la Biblioteca Pública de Boston (<http://www.bpl.org/>) o de la de Denver (<http://www.denver.lib.co.us/>)- context en el que es considera que cada biblioteca és, alhora, un sistema bibliotecari de la ciutat, pot ajudar a entendre la magnitud i el grau de complexitat al qual pot arribar un sistema bibliotecari).

- **La gestió dels equipaments.** La gestió dels equipaments bibliotecaris ha esdevingut més complexa per diferents motius, dels quals en destaquem tres:

- Biblioteques de majors dimensions han de ser gestionades per equips de treball més complexes. L'organització de l'espai juga un paper important per facilitar aquesta gestió.
- Nous models locals de gestió. L'inici de les xarxes locals de biblioteques, en molts casos a partir de la creació de la biblioteca central urbana, demanen una reflexió particularitzada sobre la correcta relació entre els serveis, la col·lecció i els espais de les diferents tipologies de biblioteques. El pas següent suposa la definició d'un sistema de gestió integral de la xarxa, més enllà de la gestió individual de cada equipament.

S'inicia la convivència de la biblioteca amb d'altres serveis d'informació i equipaments en el mateix edifici (biblioteca i arxiu, punts d'informació juvenil, serveis d'informació turística, etc.). Aquesta convivència demana una major planificació per tal de crear sinèrgies i economies d'escala en la gestió i la definició de serveis conjunts i dificulta la seva gestió. Fins ara les poques experiències són diverses i abunda la relació de veïnatge. Dins dels centres es produeixen gestions en paral·lel sense reforçar-se una amb l'altre. L'organització de l'espai serà clau per l'èxit d'aquesta interrelació.

- **Els dèficits del treball en xarxa.** En el diagnòstic del treball en xarxa cal diferenciar, d'una banda, el treball amb els seus iguals i, d'altra, el treball amb l'entorn més proper. Quan es parla d'iguals, s'entén en primer lloc les altres biblioteques. Es tracta del terreny més explorat, tenint en compte la tasca duta a terme pel Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona i el Consorci de Biblioteques de Barcelona. Les xarxes de biblioteques d'aquests territoris disposen d'un marc formal de relació que els permet establir contactes permanents amb la resta de centres.

En segon lloc, s'ha d'entendre el grup d'iguals com els altres agents actius en l'àmbit de la informació, l'aprenentatge i la cultura. Dins d'aquest paquet s'inclouen els punts d'informació local, les universitats, les escoles, les indústries culturals, etc. Amb aquest segon grup s'hi ha començat a establir contactes, però d'una forma molt incipient i en casos molt determinats. Per exemple, existeixen algunes experiències conjuntes entre les biblioteques i els punts d'informació locals, però en canvi és sorprenent la manca d'interrelació entre les biblioteques i les indústries culturals més

vinculades a la seva tasca: les indústries editorial, àudio-visual, discogràfica i tota la indústria lligada a les noves tecnologies.

Els contactes a establir amb l'entorn immediat també són millorables. A l'hora de delimitar aquest entorn immediat farem cas a les característiques que el defineixen, a la realitat de cada territori. En definitiva, als agents que hi són presents. Cada realitat és fruit de la suma de realitats concretes, però en general es parla dels equipaments culturals presents al territori, d'àmbit local o supralocal, de les entitats, dels comerços culturals i del sector cultural privat (agents, petites empreses).

- ❑ **La participació dels usuaris.** En termes de diagnòstic, les biblioteques han establert una relació més aviat feble amb el seu entorn. Bàsicament, han centrat els seus esforços en el compliment de les seves competències, gràcies al fet que aquestes es troben clarament definides i delimitades. Com a conseqüència, s'ha establert poca relació entre les biblioteques i els altres agents presents al territori, convertint les biblioteques en uns equipaments altament estandaritzats i poc vinculats al seu entorn. Dins d'aquest marc general d'un cert aïllament, cal apuntar la progressiva obertura experimentada envers els agents més propers: els usuaris. Fruit d'aquest procés, s'emmarca la constitució de les Comissions de Lectura pública en l'àmbit local que n'han permès la participació directa dels usuaris de les Biblioteques en la gestió. Tanmateix, en primer lloc, cal apuntar que es tracta d'un tipus de comissions consultives i que, per tant, la incidència en la gestió és significativa, però no determinant. En segon lloc, donen resposta tan sols a un dels aspectes de la biblioteca, precisament el més lligat a la funció clàssica d'aquest equipament i es deixa de banda tot el ventall de noves atribucions que van adquirint les biblioteques. Així doncs, es tracta d'una iniciativa necessària, respon a una demanda dels ciutadans, però no és suficient.
- ❑ **Estructura de despeses.** Les biblioteques destinen la major part dels recursos a despeses de personal. Si prenem com a referència les dades de l'any 2000 corresponents a les biblioteques públiques de la província de Barcelona, trobem que més del 60% (61,8%) es destina a aquesta partida. La segona en importància és la de despeses de manteniment (un 22,6%). La compra de fons representa un 13,4%. La dada més significativa és, no obstant això, la corresponent a activitat: un 2,2%. Poc menys de 90 milions de pessetes sobre un total de més de 4.000 milions. No es tracta de fer-ne una lectura demagògica sinó utilitzar la dada amb tota la prudència necessària per treure'n algun element de reflexió. Primer de tot, els matisos: hi ha moltes activitats que no tenen un cost reflectit de forma directa en aquesta estructura de despeses, n'hi pot haver alguna que està finançada directament i que hauria d'aparèixer com a despesa i com a ingrés però que no apareix, són dades de l'any 2000 i la tendència és de creixement (el 1998 va representar un 1,4% i el 1999 un 1,6%). Però també se'n podem treure conclusions provisionals: hi ha poca externalització de serveis, l'eix de la informació és absolutament dominant, el creixement de la partida d'activitat no hauria de ser a costa de la reducció d'algun altre apartat sinó conseqüència d'un creixement global.
- ❑ **El finançament de les biblioteques públiques.** Un indicador definitiu a l'hora de fer referència al tipus de finançament de les biblioteques públiques són els apartats que es contemplen en les dades d'avaluació de les biblioteques de la província de Barcelona: Diputació, ajuntaments i altres institucions. En relació a l'any 2000 el repartiment és: Diputació de Barcelona 51,7%, ajuntaments 46,4%, altres institucions

(Generalitat: compra de llibres) 1,9%. Per tant una primera conclusió és que el finançament és completament públic. Lògicament, aquí també val el comentari anterior sobre possibles transaccions que no consten com a intercanvis econòmics. No obstant això, es pot mantenir la següent afirmació: no hi ha cap ingrés significatiu que no sigui de caràcter públic. En relació al protagonisme de les institucions en el període sobre el que hi ha dades publicades (1998-2000) s'observa un protagonisme creixent dels ajuntaments. Del 39,7% de 1998 al 46,4% de l'any 2000, amb un 42,9% el 1999. Per tant, creixement sostingut en un context en el que l'augment, en termes absoluts, de les aportacions de la Diputació també és important. En termes absoluts els ajuntaments en dos anys gairebé dupliquen les seves aportacions (de 1.079 milions de PTA el 1998 a 1.879 l'any 2000). (Aquestes dades no inclouen les de les biblioteques de la província en conveni amb la Generalitat).

- ❑ **El pes de la gestió directa.** L'anàlisi anterior sobre la realitat econòmica ha estat prou significativa per valorar el pes de la gestió directa dels serveis. Tanmateix, de manera incipient es produeix l'externalització de determinades iniciatives, fonamentalment vinculades a programes d'animació a la lectura. En clau de prospectiva la conclusió és clara: l'externalització ha de créixer de forma important. Els serveis a oferir seran cada cop més variats, especialitzats, complexos i, en molts casos, sense excessiva continuïtat temporal; la contractació de personal per part de les Administracions no creix; la incertesa del manteniment dels recursos externs obliga a adequar les despeses a aquests ingressos; la gestió indirecta facilita l'existència d'economies d'escala que abarateixen els costos. El repte és tenir els recursos operatius i econòmics necessaris per garantir aquesta externalització.
- ❑ **Sistemes d'avaluació.** Una expressió clara del model de gestió actual la trobem en els sistemes d'avaluació. Les biblioteques són l'àmbit de la cultura amb més tradició en la sistematització de dades i en l'elaboració d'indicadors d'avaluació. No obstant això, aquests indicadors no estan vinculats a uns objectius propis, són indicadors que permeten comparar les diferents biblioteques des del pressupòsit que totes tenen els mateixos objectius. Evidentment, la comparabilitat és important i aquests indicadors tenen una gran utilitat. Com a primera generació d'indicadors és correcta, de la mateixa manera que l'homogeneïtzació i l'estandardització són, possiblement, condicions prèvies per a la definició d'estratègies específiques. Però no es pot considerar que l'avaluació sigui -ni exclusivament ni fonamentalment-, una qüestió vinculada als usuaris, als préstecs i als documents. Una gestió estratègica incorpora una avaluació vinculada als objectius.
- ❑ **La imatge.** La difusió de la imatge de les biblioteques públiques ha experimentat un creixement exponencial. Gràcies al fet que l'encàrrec ha estat molt ben definit des d'un bon principi (i pel qual ha vetllat una llei), la funció de les biblioteques ha estat àmpliament difosa i reconeguda. Avui dia tothom sap de l'existència de les biblioteques i de la funció principal que desenvolupen. Es tracta d'un dels equipaments culturals més conegut i, de retruc, més reivindicat per part de la ciutadania, que ha pres consciència de la seva importància. En tota aquesta tasca comunicativa, el Servei de Biblioteques de la Diputació i, més recentment, el Consorci de Biblioteques de Barcelona han jugat un paper molt destacat. Els indicadors de què disposen les biblioteques mostren la veracitat del panorama descrit. El nombre de visitants i d'usuaris dels serveis de préstec i d'Internet creix any rere any, a un ritme molt elevat. Si bé la imatge i la comunicació de les biblioteques com a equipaments bàsics gaudeix d'una excel·lent salut (la biblioteca és l'únic equipament cultural reivindicat per part de

la ciutadania), quan l'anàlisi s'aplica en un context concret (el coneixement de les biblioteques d'un municipi determinat) el grau de coneixement d'aquest espai disminueix notablement.

- **La comunicació.** Però al costat d'aquest prestigi genèric, des d'una perspectiva més de detall, no es detecten estratègies de comunicació i màrqueting vinculades a biblioteques i serveis concrets. En aquest sentit la tendència hauria de ser la de definir estratègies de màrqueting encaminades a diversificar l'oferta, en forma de nous productes i nous serveis, a segmentar els usuaris en tipologies en funció de les demandes, de les seves necessitats, etc.

3. ESTRATÈGIES I MESURES

Línia 1. Serveis i espais

Bases del pensament estratègic

- ❑ **La Societat de la Informació: oportunitat i repte.** Ens trobem de ple en l'era de la informació electrònica. La informàtica comporta un canvi vertiginós, a tot el món, en la manera de comunicar-se en el món dels negocis, en la indústria i entre les persones. La tecnologia està impactant les indústries i les organitzacions en general i sovint és motor dels processos de canvi més significatius. Alhora, està generant noves necessitats i expectatives entre els ciutadans, que cada vegada més requereixen tenir al seu abast informació i coneixements fins no fa gaire restringits a un petit grup social. Actualment això és possible gràcies al gran salt tecnològic que ha suposat la xarxa Internet. Però, alhora, aquesta gran facilitat en la distribució i accés a la informació està generant un nou analfabet funcional: aquell que no sap com "moure's" per la xarxa a la recerca d'una determinada informació i, d'altra banda, aquell que donat l'excés d'informació que té a l'abast no sap com destriar-la i prioritzar-la.
La introducció dels sistemes i serveis d'informació electrònica suposen l'inici d'un seguit de canvis i reptes en els serveis tradicionals de la biblioteca. Un dels pocs estudis que en aquest sentit s'han fet, indica que aproximadament una cinquena part de les biblioteques públiques l'any 1998 oferien serveis Internet als usuaris i en tenia la intenció un 51% més, previsiblement assumit en un període de temps relativament curt, ja que és un dels aspectes considerats com a prioritaris entre els professionals de la biblioteca pública. No és d'estranyar, doncs, que les activitats i programes de formació d'usuaris en aquest sentit, el què s'anomena "l'alfabetització informacional", sigui un dels serveis que més s'han estès aquests darrers anys. La Societat de la Informació proporciona a les biblioteques l'oportunitat estratègica d'oferir accés igualitari i gratuït a la informació, millorant així la qualitat de vida i les possibilitats democràtiques dels ciutadans i ciutadanes.
- ❑ **Societat multicultural i diversa.** La biblioteca pública ha d'estar preparada per a redefinir les seves funcions i redissenyar serveis per tal de poder respondre a les necessitats d'una societat multicultural i diversa. Davant la creixent diversitat cultural, ha de ser considerada com un espai bàsic per a la cohesió social, tot potenciant equips de treball multidisciplinars i establint xarxes d'aliances i col·laboracions amb altres col·lectius, professionals, entitats, serveis socials, etc.
- ❑ **Inserció a la comunitat.** Ha de treballar per l'establiment d'aliances a llarg termini amb altres institucions de la comunitat a la que serveix i cal que faciliti serveis d'informació adequats per a satisfer les necessitats d'informació local.
Un altre dels eixos de la planificació del servei bibliotecari serà l'adequació del servei, tal i com ja està succeint en altres països amb més tradició bibliotecària, com és el Regne Unit (especialment a Anglaterra i Gal·les). Caldrà tenir en compte la necessitat de dissenyar serveis a la carta, personalitzats, o per sectors, grups d'edat i interessos, així com la necessitat d'oferir servei de biblioteca pública fora de l'espai físic de la mateixa biblioteca. Caldrà cercar, en darrera instància, mecanismes per donar resposta a certes demandes properes a la biblioteca, però des d'una mirada global de ciutat. Els canvis en els serveis i en les activitats de les biblioteques produeixen canvis en els edificis i en produiran més. La diferenciació dels espais de biblioteca pública vindrà donada en funció dels usos. Caldrà detectar diferents necessitats i resoldre-les arquitectònicament amb espais diferenciats però alhora flexibles i oberts.

- ❑ **Promoció de la lectura.** Els canvis socials i la nova funció educadora de la biblioteca, proporcionen la necessitat de crear espais de reflexió compartits amb altres professionals que participen en el circuit del llibre: editors, llibreters, mestres, escriptors, educadors, contacontes, etc. Aquests contactes han de portar a actuacions conjuntes, que impliquin les administracions i els diferents sectors professionals, per tal de promocionar la lectura amb campanyes reals i efectives.
- ❑ **Garantir drets i recursos.** Les biblioteques han de treballar per tal de garantir l'equilibri entre els drets dels creadors d'informació i els drets dels ciutadans/es a accedir a aquestes informacions. El marc polític ha d'assegurar que les biblioteques públiques estiguin prou dotades per tal d'oferir a tots els ciutadans/es l'accés màxim als recursos d'informació, independentment del nivell econòmic i educatiu d'aquests. A més, cal garantir el nivell de recursos adients per tal de mantenir els serveis a llarg termini.
- ❑ **Centre d'informació municipal.** Les administracions públiques han d'entendre la biblioteca pública com el centre d'informació municipal des d'on s'ofereix l'accés a la informació i al coneixement, dotant-les d'un paper essencial i privilegiat. Les biblioteques del futur hauran de convertir-se en l'equipament cultural, central i bàsic, l'espai on la informació es converteix en coneixement. Les biblioteques han de subministrar informació d'utilitat tant per a les activitats productives com de lleure, adreçades a usuaris individuals o col·lectius, amb especial atenció a les organitzacions de la societat civil, la iniciativa privada i les administracions prestadores d'altres serveis públics.

Mesures

- ❑ **La biblioteca com a centre cultural de la comunitat**
 - 1. La biblioteca ha de ser el centre cultural de la comunitat o municipi, un espai de trobada on es promocióni la cultura i el lleure.
 - 2. La biblioteca, en el context de la Societat de la Informació, ha d'ampliar i redefinir la seva oferta de serveis. A continuació es presenten propostes de serveis innovadors i de futur per a les biblioteques públiques. Cal destacar que el llistat de serveis presentats no pretén ser exhaustiu, només pretén identificar serveis claus de futur:
 - Seu web de la biblioteca. Les biblioteques (o la xarxa de biblioteques) han de comptar amb una seu web pròpia que proporcioni informació actualitzada sobre la biblioteca i els serveis que ofereix. És important facilitar una adreça electrònica de contacte (per tal que els usuaris puguin fer arribar els seus comentaris, preguntes, suggeriments, etc.) i enllaç amb el catàleg. Les seus webs de les biblioteques són la porta d'accés a nous serveis virtuals com ara:
 - Préstec a domicili.
 - Butlletins electrònics de notícies i novetats.
 - Taulells virtuals.
 - Portals temàtics sobre els fons especialitzats de les biblioteques.
 - Prestatgeries virtuals.

- Accés a bases de dades sobre informació local.
 - Serveis per a grups especials d'usuaris: nens, joves, gent gran, estudiants, botiguers, petits empresaris, immigrants ...
 - Serveis de referència virtuals. Fins ara, les biblioteques oferien serveis d'informació presencials (a la mateixa biblioteca o bé per telèfon). Amb la implantació de les noves tecnologies és molt senzill oferir aquest servei virtualment a través del web (mitjançant formularis), amb sistemes de conferència o via correu electrònic. Algunes de les biblioteques més capdavanteres, per tal d'establir la comunicació entre l'usuari i el servei de referència, usen sistemes de conferència com *AOL Instant Messenger*.
 - Catàlegs en línia. És fa imprescindible i totalment necessari que les biblioteques públiques disposin de sistemes de gestió bibliotecària en línia, totalment integrats al web. Els catàlegs en línia consultables via web faciliten la consulta i disponibilitat dels fons de la biblioteca a qualsevol usuari en qualsevol lloc. Els catàlegs d'accés públic consultables en línia són el primer pas per desenvolupar nous serveis basats en les darreres tecnologies, a tall d'exemple:
 - Serveis d'alerta. Mitjançant el correu electrònic o els missatges a mòbils (SMS) es pot avisar els usuaris sobre el document que van reservar o del qual ja ha vençut el termini de préstec, etc.
 - WAP. La ràpida extensió de la telefonia mòbil, així com les noves aplicacions que permeten connectar-se a Internet ofereixen a les biblioteques un gran ventall de possibilitats, com ara la consulta dels seus catàlegs.
 - Serveis personalitzats. A més de la creació de directoris i guies electròniques amb informació per a col·lectius especials d'usuaris, les interfícies webs de les biblioteques permeten la creació d'intranets personalitzades, interfícies pròpies d'accés al web de la biblioteca, biblioteques digitals personalitzades, etc.
 - Assessorament i recomanacions. Internet obre un gran ventall de possibilitats als serveis d'assessorament tradicionals. Si a l'experiència dels bibliotecaris/àries sumem les noves possibilitats que la tecnologia ens ofereix, les biblioteques públiques poden crear serveis virtuals d'assessorament com ara llistats d'autors recomanats, guies de lectura, debats sobre llibres, xats, ressenyes de llibres realitzades pels mateixos usuaris, etc
 - Work center. El servei de reprografia que habitualment totes les biblioteques ofereixen hauria d'anar un pas més enllà i oferir també servei de religat, encuadernacions, impressions, impressió d'etiquetes, escàner, càmera digital, etc.
3. S'imposa l'adopció de noves estratègies pel que fa a la configuració dels fons, tant pel que fa a la quantitat i la qualitat dels dipòsits com pel que fa a la tipologia dels altres suports que no són publicacions en paper, des dels audiovisuals fins a les bases de dades.
4. Pel que fa als espais, cal definir els continguts del vestíbul i la zona d'acollida i promoció perquè hi passin més coses que no pas la mera centralització del préstec i el primer punt d'informació. Aquest espai, que cal incrementar, ha d'esdevenir l'àgora i l'aparador de la biblioteca, on hi trobarem els següents serveis: punt d'informació de la ciutat; punt d'informació d'activitats ciutadanes; lloc de trobada i d'intercanvi; informació de la biblioteca, de les activitats i les novetats, etc. A prop del vestíbul s'ubicaran les zones més socials (bar, botiga, restaurant...) i aquells espais que hagin de funcionar amb la resta de biblioteca tancada (P.e. espais multimèdia, sales d'estudi i els espais polivalents). El vestíbul

esdevé també la caixa central de pagament de certs serveis que així ho requereixin. L'increment de zones d'ús més social, i per tant, més sorolloses, farà necessari el disseny d'espais més reservats i silenciosos. No forçosament aquestes zones de silenci s'han de vincular amb la consulta formal. Caldrà preveure les diferents necessitats i la seva convivència i això passa per l'ús de materials arquitectònics adients, malgrat l'increment de costos.

Creiem que la producció de certs serveis es centralitzarà i això tindrà una traducció directa en necessitat d'espais interns per a la biblioteca central. En aquestes biblioteques les zones de treball intern s'incrementaran i es transformaran, facilitant així un major tractament de la informació.

5. La biblioteca, com a espai públic, cal que s'orienti cap a les necessitats dels usuaris per tal d'anar redefinint l'accessibilitat als serveis. Han de ser revisats integralment factors actuals com ara els horaris, el calendari, les condicions d'accés i els sistemes de préstec.
6. La biblioteca pública del futur no hauria de tenir limitacions de temps i/o espai i hauria d'oferir els seus serveis en qualsevol lloc i moment. Mitjançant punts (quioscs electrònics d'informació) d'accés a la xarxa als centres comercials, carrers importants, estacions de tren, parades d'autobusos, punts neuràlgics dels municipi, etc. les biblioteques poden oferir els seus serveis, publicitar les novetats, donar accés a informació municipal i accés lliure a Internet. La biblioteca pública, especialment en nuclis grans de població, ha de poder d'oferir el màxim nombre possible de serveis en autoservei les 24 hores. Cal anar més enllà de les bústies de devolucions de documents i les màquines d'autopréstec oferint serveis com ara el préstec d'una certa part del fons mitjançant caixers similars als dels vídeo clubs.
7. Cal buscar noves solucions al fet que, en l'àmbit europeu, es detecta també un ús molt baix de les biblioteques per part dels joves. S'ha d'avançar, d'altra banda, en la resposta al següent interrogant: ¿cal crear espais específics a part de la biblioteca o, altrament, cal dissenyar aquests espais (segurament amb la participació dels joves) dins de la mateixa biblioteca? El que es perfila com a tendència és una clara diferenciació de serveis remots per a joves, però en l'espai físic una separació no es veu com la solució més òptima. Tot porta a pensar en un espai diferenciat, pròxim a l'espai de música, Internet, jocs i espais informals, amb una estètica visualment atractiva i trencadora.

□ La biblioteca com a centre d'informació del municipi

8. Un dels objectius fonamentals de la biblioteca és proporcionar als ciutadans/es l'accés als suports i els canals que contenen tota mena d'informació, sigui quin sigui el seu suport físic. La biblioteca ha de subministrar als seus usuaris informació general, informació empresarial i ocupacional, informació al consumidor, informació oficial, títols i temes d'actualitat, etc. Ha de poder oferir tots aquests serveis de manera presencial però també virtualment. És aquí on es presenten grans oportunitats per a la biblioteca pública. En el desenvolupament d'experiències de participació electrònica (e-govern) la biblioteca podria ser un punt d'informació i accés per a fer-ho amb garanties.

9. La biblioteca pública ha d'oferir informació sobre la localitat. Des de l'Administració, i mitjançant les biblioteques, cal facilitar espais públics d'accés a la informació relativa al municipi. Des de la biblioteca els usuaris han de poder accedir a informació sobre la seva localitat, comunicar-se amb els responsables del municipi, elaborar la seva pròpia informació o ajudar a l'elaboració de la informació local o d'altres serveis. D'aquesta manera, la biblioteca pública es converteix en una agència pública d'informació i notícies que acabarà adquirint el paper d'un taller multimèdia.
 10. L'entorn on la biblioteca pública oferirà els seus serveis condicionarà la creació de petites especialitzacions. Això li ha de permetre actuar com a centre de recursos per la resta de biblioteques públiques del país. La biblioteca a més de ser proveïdora d'informació local esdevindrà coordinadora i productora d'informació local. Els espais de la biblioteca pública hauran de permetre ressaltar aquests elements diferenciadors.
 11. Es qüestiona l'organització clàssica de les biblioteques públiques. La col·lecció s'organitzarà més per centres d'interès variables i en funció de les necessitats de la població. Alguns d'aquests centres d'interès tindran una continuïtat en el temps, d'altres seran més temporals. Caldrà una major flexibilització dels espais i mobiliari, alhora que s'incrementarà la necessitat d'exposar el material de manera molt visual.
- **La biblioteca com a centre de referència per a l'ensenyament reglat, la formació i l'autoaprenentatge**
12. La biblioteca pública ha de ser la porta d'accés a l'aprenentatge per a la gran majoria dels seus usuaris creant nous punts d'accés al coneixement, l'autoformació, la formació en l'ús de les noves tecnologies, la formació permanent i l'aprenentatge. Cal avaluar els productes i serveis que actualment ofereixen als usuaris i aprofitar les possibilitats que les noves tecnologies ofereixen per a redefinir-los i ampliar-los.
Les biblioteques públiques, donat el seu paper educador, han de proporcionar una infraestructura adient que faciliti l'aprenentatge al llarg de la vida i suport en tots els nivells d'educació reglada. Han de disposar de prous recursos multimèdia (a més d'altra tipologia de documents com ara llibres, revistes, etc.) per a l'autoaprenentatge i oferir els espais, equipaments i personal especialitzat per tal de facilitar l'aprenentatge en l'ús dels nous mitjans digitals. La biblioteca ha de ser un espai on aprendre a navegar i buscar informació, que potenciï la nova alfabetització. Amb l'ajut de les noves tecnologies i recursos electrònics disponibles ha d'oferir formació a mida, programes especialment pensats per a col·lectius concrets: immigrants, aturats, adolescents, botiguers i petits empresaris, etc.
Donat que els temes de formació es preveuen com a estratègics en els propers anys i amb la idea que la biblioteca no ha de facilitar només informació, sinó que ha de potenciar el desenvolupament de la competència i de les capacitats per interpretar-la, que són les que permeten produir coneixements i valors, aquests espais seran fonamentals. Hi trobarem aules d'autoaprenentatge i aules d'aprenentatge dirigides que haurien d'oferir:
 - Formació permanent
 - Formació d'usuaris

- Formació per a la cerca de treball
- Introducció a les noves tecnologies
- Alfabetització tecnològica
- Formació per sectors: tercera edat, empreses, infantil, etc.

□ **La biblioteca com a centre de referència per l'accés a les tecnologies de la informació i comunicació.**

13. La biblioteca pública ha de proporcionar la infraestructura i equipaments necessaris per tal que els ciutadans accedeixin a les noves tecnologies. Si la població no sap utilitzar les noves tecnologies per accedir a la informació que necessita per viure i enriquir les seves vides, la nova economia del coneixement només estarà a l'abast d'aquells que disposen de capacitat econòmica per a explotar-la.

Els serveis a ofertar en aquest àmbit són:

- Punts de connexió a Internet. Cal disposar, a les biblioteques públiques, d'equipaments informàtics (PC) amb connexió a Internet així com punts de xarxa per tal que els usuaris puguin connectar els seus portàtils. Aquest ha de ser un dels serveis clau de tota biblioteca pública.
- Accés a recursos electrònics. Les biblioteques públiques han de donar accés a recursos electrònics (tan gratuïts com consultables sota llicència, *pay per view*...) com bases de dades en línia i CD-ROM, revistes, diaris i altres publicacions electròniques, llibres electrònics, etc. tant a la biblioteca com en accés remot.

□ **La biblioteca com editora de continguts**

14. La funció principal de la biblioteca consisteix a localitzar, avaluar, seleccionar, organitzar, emmagatzemar i subministrar informació en qualsevol tipus de suport. Aquesta funció, però, ha d'anar un pas més enllà ja que la biblioteca també ha de convertir-se en editora de continguts com ara:

- Revistes electròniques, butlletins i altres serveis produïts per la pròpia biblioteca. Aquest tipus de recurs ha de ser una continuació de les publicacions impreses produïdes habitualment per les biblioteques.
- Guies temàtiques i dossier digitals. Aquest és un dels serveis de valor afegit que les biblioteques poden oferir. Aquestes guies ofereixen una organització de recursos temàtics basats en Internet, però també han d'afegir comentaris i notes per a facilitar-ne l'ús.
- Digitalització de continguts. Les biblioteques poden establir acords amb els titulars dels drets d'edició de revistes i publicacions d'interès per als seus usuaris (però d'escàs interès comercial per a les editorials) per a la seva digitalització i posterior disponibilitat a Internet. La digitalització permet dissenyar i crear serveis per a col·lectius especials com ara persones amb problemes de visió o dislèxics. Les noves tecnologies permeten combinar textos escanejats amb programes de generació de veu. Les biblioteques poden ser també les responsables de digitalitzar, donar accés via web i emmagatzemar recursos d'interès local com ara arxius fotogràfics, història local, legislació municipal, etc.

- Bases de dades. Si les biblioteques públiques són dipositàries de col·leccions especialitzades pròpies, donat el valor d'aquestes col·leccions, poden crear i mantenir bases de dades pròpies (per exemple, sobre informació local) consultables via web i que incorporin un motor de cerca que permeti recuperar la informació fàcilment i ràpida.

L'edició de continguts haurà d'ampliar-se més enllà de la informació bibliogràfica. Ha de integrar millors pràctiques d'escoles, d'empreses, etc. i contribuir als continguts municipals (ordenances, actes de plens, pressupostos municipals, etc.).

□ **El model de treball en xarxa local**

15. El model de treball en xarxa local ha de fer possible una política de col·lecció documental per al municipi, d'acord amb les necessitats d'informació i de lectura dels ciutadans.

Caldrà establir una política de col·lecció diferenciada entre la biblioteca central urbana i les biblioteques de proximitat. Entre les especificitats d'aquesta col·lecció central es podria destacar una secció àmplia d'obres d'informació i referència, col·leccions especials sobre temes concrets d'interès per a la ciutat, una col·lecció local que reculli tots els aspectes de la vida ciutadana, col·leccions temàtiques per a cobrir les necessitats més específiques de la població, fons de coneixement més especialitzat, hemeroteca amb una àmplia secció de revistes i de premsa que inclogui publicacions comarcals i locals, entre d'altres.

Les biblioteques de proximitat disposaran d'una col·lecció documental més reduïda que la de la central urbana. La col·lecció haurà de ser actualitzada, moderna i amb un envelliment no superior a cinc anys i més propera a les necessitats reals i immediates dels usuaris.

Això afectarà no només als serveis sinó també al disseny dels espais de lliure accés i els magatzems, que es preveuen més amplis en el cas de la biblioteca central.

□ **La gestió dels equipaments**

16. Els equipaments bibliotecaris són, cada vegada més, centres dinàmics d'oferta de serveis culturals. A aquesta realitat cal afegir-hi la necessària concentració de serveis per fer-les competitives i rendibles. Així, com ja s'ha apuntat, la integració d'altres serveis informatius i/o el fet d'estar integrada dins d'un projecte cultural més ampli, fa pensar en una gestió més complexa. Alguns elements que ens han d'ajudar a la gestió de l'equipament es troben en:

- Espais que puguin ser sectorialitzats, per donar servei en hores diferenciades.
- Sistemes de sectorialització de les instal·lacions de llum i aire condicionat, en especial per fer més sostenibles cadascun dels serveis i/o espais a utilitzar.
- Compactació de serveis comuns a fi de no duplicar espais ni serveis, especialment en els àmbits de la informació i la formació, i en els municipis petits i mitjans.

Línia 2. Els professionals

Bases del pensament estratègic

- ❑ **Elements claus.** El paper dels professionals, la seva formació i aprenentatge permanent, la seva actitud cohesionadora, la cooperació amb d'altres institucions o la seva consciència de servei són elements clau per aconseguir el canvi de la biblioteca pública com a organització cap un model de biblioteca pública més eficient, més dinàmic i més integrat al territori.
- ❑ **El compromís social.** El fet de treballar en una biblioteca pública i, alhora, tenir cert esperit de servei a la societat ha estat estretament vinculat al llarg de tota la història de la biblioteca pública, motivat possiblement pel propi naixement d'aquest servei en la nostra societat. Aquest compromís social, tot i que de forma evolucionada i molt matisada, continua essent vigent en un bon nombre de professionals. De tota manera, no és un posicionament personal que hagi estat, ni sigui, requisit indispensable per a treballar en una biblioteca pública. La trajectòria dels professionals, estretament vinculada a la de les biblioteques públiques com a institució, es podria resumir en la dicotomia següent: els qui han estat preocupats bàsicament per l'organització de la informació (els quals han generat un model de biblioteca de conservació i preservació de documents) i els qui han prioritzat el principi de servei a l'abast del ciutadà, amb més o menys èmfasi en la funció social i democratitzadora que això duu implícit, generant un model de biblioteca de difusió i en constant evolució, interrelacionada dinàmicament amb l'entorn. Entre aquestes dues posicions es troba un gran ventall de possibilitats. Però es pot afirmar que la tendència actual és a migrar cap a la segona posició. Aquesta tendència duu implícita una revisió profunda del paper del professional, el seu perfil, la seva formació acadèmica i el seu procés formatiu permanent, les seves aptituds i, sobretot, la seva actitud enfront el procés de canvi a què estan sotmesos els serveis en general i les biblioteques públiques en particular.
- ❑ **Canvi en el servei, canvi de gestió, canvi en els professionals.** El canvi actual al qual estan sotmeses les organitzacions, i especialment les organitzacions de serveis, genera un conjunt d'impulsos que estan empenyent un procés de transformació del professional de biblioteca pública. El canvi d'objectius estratègics específics de la biblioteca pública es pot resumir en el fet que la institució deixa d'estar centrada en el producte (les fonts d'informació) i se centra en el servei de suport i difusió en l'accés a la informació per part dels ciutadans. Aquest canvi, que afecta a totes les persones que hi treballen, ve donat bàsicament pels aspectes genèrics següents:
 - l'exigència del ciutadà respecte l'oferta dels serveis als quals té dret
 - la "competència" entre els diversos serveis que visualitza el ciutadà i la necessitat d'oferir "valor afegit" per tal de posicionar-se com a organització diferencial en aquest entramat
 - la necessitat de treballar amb projectes globals estratègics d'organització
 - el creixent impuls del treball en xarxa, a partir de l'establiment de múltiples relacions institucionals, professionals, territorials,... i en múltiples direccions i/o temàtiques.
 - la multiplicitat de professionals dins les organitzacions i la necessitat d'aprofitar al màxim el seu potencial

- el diferents estils de direcció i organització, donant pas a diferents tipus de relació, entre totes les persones que hi estan implicades

D'altra banda, cada vegada es fa més evident que la biblioteca pública, per ella mateixa, difícilment arriba a captar nous públics i a integrar-se en la comunitat en què es troba sense la connivència amb altres entitats i sense treballar de forma cooperada en projectes comuns i transversals amb altres institucions.

Aquest canvi afecta totes les persones que hi treballen, però molt especialment els directors o responsables de la biblioteca, ja que passen de tenir una responsabilitat molt acotada quant a personal, recursos econòmics i incidència social, a haver de gestionar equipaments amb múltiples serveis, incidència a l'entorn, equips amplis, tecnologia complexa i en canvi constant. En definitiva, de gestor de documents a gestor de serveis. Aquesta situació està ocasionant un interessant debat sobre l'especialització o no dels professionals de biblioteca en d'altres branques que els poden ésser útils per realitzar les tasques que té encomanades: ¿cal, així doncs, que tinguin coneixements en gestió, en màrqueting, en finances, en relacions públiques, en informàtica?

- ❑ **La oportunitat de les TIC.** Amb el desenvolupament de les noves tecnologies el professional de biblioteca recupera, d'alguna manera, el paper de mitjancer que havia tingut envers els ciutadans com expert en recerca i accés a la informació. Per aconseguir-ho, cal que el professional se sotmeti a un reciclatge permanent en tots aquells aspectes que envolten l'ús, l'estructuració i la difusió dels recursos que ofereix la xarxa Internet, tant per poder ser un bon pont amb l'usuari, com per a tenir capacitat per aprofitar el potencial d'Internet per oferir els serveis de la biblioteca i, alhora, per crear-ne de nous.
- ❑ **Llocs de treball.** En la visió més tradicional sobre el disseny i estructuració dels llocs de treball es considera que un lloc específic hauria de reunir tasques estretament relacionades entre elles, ja sigui com a funció o com a desenvolupament d'un programa. Això és possible de seguir en organitzacions de certa magnitud, que compten amb grups nombrosos de treballadors i no tant en organitzacions petites. A pesar de l'eficàcia que ha mostrat al llarg dels anys aquest principi, les tendències més actuals recomanen la multifunció, ja que eviten l'excessiva especialització i, en conseqüència, la rutina i la disminució de la motivació entre els treballadors. En aquest sentit, les biblioteques públiques tenen un bon punt de partida (a pesar que sovint no ha estat considerat així pels mateixos professionals), ja que, si bé hi ha algunes tasques necessàriament molt procedimentades, un nombre considerable de biblioteques públiques són institucions petites, on l'equip és reduït i la multiplicitat de demandes i serveis fa que totes les persones que hi treballen hagin de cobrir diversos camps i múltiples funcions. Els equips professionals de les biblioteques són de gran varietat quant a nombre i titulació, tot i que a grans trets es pot afirmar que hi ha el personal bibliotecari i el personal de suport, entre els que es poden trobar també persones dedicades a les tasques administratives. En un intent d'aclarir els models de plantilla necessaris per a cada tipologia de biblioteca s'han creat grups de treball a nivell internacional, però les diferències entre els diversos països i zones geogràfiques són espectaculars. El que sí s'observa és una tendència comuna, per gran part de biblioteques del món occidental, a considerar com a vàlida la relació d'un bibliotecari professional per tres persones de suport. (Relació força llunyana del nostre entorn més immediat).

- ❑ **Noves tendències.** Les recomanacions de la IFLA consideren necessari comptar amb diferents graus de formació professional en una biblioteca. Alhora és força comú considerar, i l'experiència sovint ho confirma, que una organització no funciona correctament si el seu personal té un nivell de formació no corresponent, per excés o per defecte, al lloc que ocupa i a les tasques que fa. De tota manera, l'evolució actual de les biblioteques està orientant aquesta visió a un conjunt més ampli de possibilitats, perfils i requeriments. La varietat de serveis i funcions de la biblioteca pública, les innovacions tecnològiques i les expectatives cada vegada més diverses dels ciutadans, duen necessàriament a repensar els equips professionals. Els llocs de treball que la biblioteca d'aquestes característiques requereix ja no es limita a persones amb una determinada formació acadèmica vinculada sols a la biblioteconomia. S'observa la tendència a pensar en equips que incorporen especialistes de diverses branques i col·laboradors externs.
- ❑ **Professionals i usuaris.** En aquesta mateixa línia, s'observa que les biblioteques es nodreixen habitualment del mercat laboral local o, com a molt, nacional. En alguns països, procurant ser sensible a la varietat multiracial de la societat, comencen a introduir persones que responguin a aquest cànon. Això és un derivat del principi de servei orientat al ciutadà en el que es procura que tots els elements que componen la biblioteca estiguin regits per aquest principi. Així trobem, també, bibliotecaris amb determinades capacitats per a tractar els més menuts, gent gran, col·lectius amb problemes o, com succeeix en una biblioteca per a joves de Hèlsinki, bibliotecaris que tenen una estètica igual a la dels seus usuaris.
- ❑ **Perfil professional.** Un altre aspecte que actualment està presentant certa controvèrsia és el fet de si al front d'aquestes biblioteques, sobretot les de certa magnitud (equips de treball nombrosos, horaris amplis, gran quantitat i varietat de serveis, pes específic en la comunitat en la que es troba, etc.) està suficientment preparada una persona amb els estudis de biblioteconomia actuals, ja que ha rebut uns coneixements molt tècnics, sense pràcticament continguts en els aspectes bàsics de la gestió i direcció de centres, presa de decisions o relacions institucionals, necessaris per a un lloc de treball com aquest. Actualment és un dels problemes més acusats alhora de trobar una persona capaç d'assumir la direcció d'una biblioteca mitjanament gran.
- ❑ **Coneixements o actituds?** En un intent de pal·liar el pes de l'estructura orgànica de les administracions i dels títols acadèmics, als serveis bibliotecaris també s'està introduint l'observació d'un ventall més ampli d'aspectes a qualificar per a ocupar un determinat lloc de treball. A pesar que a Espanya no és un aspecte generalitzat en la pràctica, s'és conscient que valorar les habilitats i l'actitud dels candidats és invertir en futur. Des de fa anys, diversos grups de treball internacionals i europeus han establert les habilitats, coneixements i aptituds per a treballar en una biblioteca pública. A tall d'exemple, destaquem la descripció que fa la SLA (Special Libraries Association)⁸ dels coneixements i habilitats que ha de tenir el professional de biblioteca, entre les que inclou aspectes tan diversos com el compromís amb el servei, la creació d'un ambient de confiança i comunicació, la captació d'oportunitats amb l'entorn, la cooperació amb altres professionals o la flexibilitat pel canvi. En aquest sentit és interessant observar

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

la similitud amb el sistema nacional de biblioteques de Singapur, ja citat, el qual explicita que per a treballar-hi es valoren les aptituds comunicatives, la sensibilitat per les demandes del públic, el fet de creure en la qualitat dels serveis, la disposició a treballar en un entorn tecnològic o la participació en un entorn dinàmic. Per últim, cal remarcar que recentment es va una mica més enllà i es comença a introduir la gestió dels recursos humans per competències. Això és una manera més global d'enfocar els perfils professionals, que estretament vinculats a les línies estratègiques de l'organització, defineixen les tasques, habilitats, procés formatiu,... de l'equip. En aquest sentit cal remarcar la tasca incipient que s'està desenvolupant al Consorci de Biblioteques de Barcelona o el model ja desenvolupat a la Biblioteca Nacional del Canadà.⁹

- **La competència professional.** Si bé és veritat que, en qualsevol cas, seria recomanable que totes les persones que treballen en una biblioteca en tinguin algun tipus de coneixement específic (no en el sentit tècnic sinó en la finalitat i compromís social, atenció al públic, fonts d'informació, etc.) per tal de vincular-les més fàcilment en la finalitat que els és pròpia. El més important és aconseguir generar un equip de treball degudament format i amb perspectiva de desenvolupament personal/professional de futur.

Si partim de la base que les persones són el capital intel·lectual de l'organització, tant per allò que aporten de coneixement com per allò que creen a partir de la seva interrelació amb l'entorn i l'organització (i, si a més, tenim en compte la importància de les persones en la prestació dels serveis) ens trobem amb la següent línia estratègica: la competència professional.

Més que títols acadèmics i categories laborals administratives, els perfils professionals i els llocs de treball es defineixen a partir de l'anomenat "model per competències". Aquest model té en compte el següent:

- vincula la gestió dels recursos humans a les característiques de l'organització i les seves línies estratègiques
- potencia aquelles habilitats, aptituds i conductes que són més afins a l'organització i a la seva estratègia de futur
- genera una interrelació entre tots els aspectes que conformen la gestió dels recursos humans:
 - procés de selecció
 - estructuració de l'equip: grups de treball, interrelació entre les diverses persones, fluxos de comunicació, etc.
- aprenentatge en base al desenvolupament i l'estratègia institucional procés de seguiment, control i avaluació.

Mesures

- **El professional com a impulsor del canvi**

⁹ veure quadres de les competències establertes per aquesta biblioteca a : <http://www.bertelsmann-stiftung.de/documents/Competencies.pdf> (apèndix I).

1. El paper motor dels professionals és una de les línies estratègiques clau per a impulsar el canvi en la biblioteca pública com a organització. En aquest punt, el director i l'equip responsable de la biblioteca tenen un paper de referència respecte la resta de l'equip. Amb el seu coneixement i dedicació han de ser capaços d'impulsar els processos de millora i les innovacions constants que tot servei requereix, generant amb la resta de l'equip la connivència necessària per a compartir-ho i recolzar possibles iniciatives.

Alhora, possiblement, s'haurà de treballar per a transmetre-ho als responsables de qui depenen o, en el millor dels casos, per establir conjuntament plans de futur. En aquest marc les competències claus serien:

- Lideratge de la direcció:
 - incorporar la gestió estratègica plenament: autonomia i responsabilitat, planificació, involucrar l'equip, avaluació, gestió econòmica, etc.
 - relacions institucionals per a un treball cooperat i coordinat en el territori, especialment amb la política cultural municipal.
 - col·laboració amb institucions i professionals d'altres sectors
 - reforçar la imatge externa del servei, buscant la projecció exterior entre els ciutadans, les institucions i el món professional
- Compromís amb el principi de servei :
 - treballar sota el principi de responsabilitat com un encàrrec i no com un càrrec (al qual fàcilment se li poden associar prerrogatives)
 - definir per a cada biblioteca els serveis bàsics i els serveis complementaris, per tal d'establir una planificació coherent, en funció de les prioritats estipulades.
 - treballar el valor afegit de cadascun dels serveis i de l'equipament en general, tant en la seva prestació, com en la seva organització i horaris d'atenció al públic
 - incorporar el principi de servei en totes i cadascuna de les accions que es duen a terme, incloses les de treball intern o tècnic
 - impulsar el dinamisme de la institució a través de la seva pròpia activitat (renovació constant de la col·lecció; incorporació de nous suports; cooperació amb altres institucions; programació d'activitats...)
 - pensar el servei sota la concepció de la competència
 - revisió permanent dels serveis que s'ofereixen i introduir nous serveis i noves maneres d'oferir-los i integrar nous formats i suports
- Integració en el territori i "en el món":
 - reforçar el paper referent dels professionals de la biblioteca entre els ciutadans i entre els agents locals
 - vincular la biblioteca a la vida i dinàmica del territori
 - oferir serveis per a tot els segments poblacionals que s'observin i, molt especialment, pels emergents (col·lectius amb nous interessos, immigrants, noves zones urbanes...)
 - "producció" de materials i selecció de continguts a partir de les necessitats observades i dels nous suports
 - creació i/o participació al web local i al treball en xarxa
 - conèixer del món que ens envolta i vincular la biblioteca als esdeveniments d'actualitat -socials, econòmics, culturals...

- Observació de necessitats socials i actuacions conseqüents:
 - formació d'usuaris en l'ús de les Tecnologies de la Informació i Comunicació
 - serveis per a col·lectius específics (joves, gent gran, professions emergents, nous creadors de l'entorn, immigrants, ...)
 - treball cooperat amb altres agents socials del territori
- Incorporació i adopció dels canvis de l'entorn:
 - revisió permanent dels serveis que s'ofereixen (usabilitat, sentit, relació amb els altres serveis..)
 - introduir nous serveis i noves maneres d'oferir-los: Internet, accés remot, autoservei, punts externs...
 - integrar nous formats i suports: llibre electrònic, DVD, ordinadors portàtils...
 - generació d'atmosferes acollidores per propiciar els punts de trobada i intercanvi entre persones amb interessos comuns
 - pensar el servei sota la concepció de la competència

□ **La cooperació professional, base d'un servei adaptatiu**

2. Una altra de les línies estratègiques que s'ha considerat clau és la consecució d'un equip més interdisciplinar, amb un perfil personal més ampli i flexible, per tal de poder disposar de més recursos vinculats a determinats serveis o franges d'usuaris, i basat en la cooperació entre professionals de diverses branques i d'altres institucions
 - Composició d'equips interdisciplinaris: incorporar especialistes de diverses professions o persones amb habilitats multidisciplinars, facilita la possibilitat de donar millors i més variats serveis, alhora que enriqueix el propi equip i els processos de treball. És important que aquest equip aconsegueixi oferir un servei equilibrat entre les diferents funcions que la biblioteca proposi, per la qual cosa la polivalència i, alhora, la responsabilitat en aspectes específics hauran de conviure.
 - cooperació amb professionals d'altres institucions: ja sigui de manera temporal o permanent, ja sigui del mateix territori o per interessos professionals comuns
 - treball en xarxa: compartint recursos tècnics i generant productes comuns entre institucions i professionals.
 - Externalització: ja sigui de serveis puntuals o permanents, generant mètodes de treball i relacions professionals diferents a les que s'estableixen per vincle laboral.

□ **Vinculació del procés formatiu i el mercat laboral**

3. Establir processos de formació permanent pels professionals en actiu, per tal de fer front a les permanents noves necessitats i motivar la seva vinculació amb el lloc de treball i la institució. En una institució canviant, és necessari garantir un procés formatiu que faciliti l'adaptació dels seus treballadors. De tots els treballadors, independentment de la seva categoria laboral.

4. És necessari ampliar el concepte de formació (habitualment associat a cursos, a processos d'autoformació, lectures, participació a grups de treball, assistència a seminaris i congressos, etc.) i no circumscriure'l de manera exclusiva a cursos.
5. Establir correspondència entre els coneixements fonamentals de la formació reglada i les necessitats del mercat de treball en l'entorn més proper, en aquest sentit algunes de les propostes serien:
 - vinculació Universitat i món laboral (pràctiques i beques amb una orientació compartida, participació en projectes, coneixement directe del món professional, cooperació professionals i professors, crèdits de lliure elecció vinculats al món professional,...)
 - currículum formatiu en funció de les necessitats laborals reals
 - aprenentatge permanent professional d'acord amb plans estratègics de les institucions
 - intercanvi de professionals entre biblioteques
 - *benchmarking* entre biblioteques

□ Cap a la competència professional

6. Dur a la pràctica el model de competència professional té una certa complexitat, ja que requereix una adaptació específica a la organització, per la qual cosa sovint es recorre a assessories de caràcter extern a pesar que això suposa un cost econòmic considerable. Donat que cada vegada hi ha més institucions que ho estan posant en pràctica, també es fa recurs del model d'altres institucions i, a partir de col·laboradors i dels mateixos treballadors, se'n fa l'adaptació a l'organització.

□ Estructures autònomes, estructures flexibles

7. Cal remarcar com a línia estratègica la necessitat de canviar les estructures per tal d'aconseguir una major flexibilitat i fer possible l'adaptació del servei a la dinàmica de l'entorn. Les estructures són de gran importància perquè determinen, alhora, la configuració de l'equip, com treballa, com s'interrelacionen els seus components, la cooperació entre professionals de diverses branques i amb d'altres institucions, etc. Això significa recolzament de les institucions implicades, tant en la gestió i els resultats obtinguts, com en la planificació i desenvolupament dels plans acordats, o la potenciació de la imbricació de la biblioteca al territori. I autonomia de gestió: la qual cosa suposa responsabilitat i transparència per part de l'equip directiu:
 - responsabilitat envers els ciutadans (servei)
 - responsabilitat envers les institucions de les qui es depèn (eficiència i transparència de resultats)
 - responsabilitat en la gestió i en la presa de decisions
8. Per últim, cal remarcar la necessitat de que el marc legislatiu reguli els cànons acceptables i vetlli pel seu compliment, així com les responsabilitats i aportacions de cada una de les institucions implicades. En aquest sentit, a més de les lleis reguladores en cadascuna de les comunitats autònomes, es fa necessària una

legislació en el marc del territori espanyol en la seva globalitat, ja que no s'ha d'oblidar que la biblioteca pública és una competència municipal que, més tard o més d'hora, haurà de ser assumida com a tal en la seva plenitud.

Línia 3. La gestió

Bases de pensament estratègic

- ❑ **La planificació dels serveis bibliotecaris.** La primera eina de planificació bibliotecària a Catalunya ha de ser el Mapa de Lectura Pública. Cal fer un salt de la planificació municipal a una visió més àmplia i per prioritats. Des d'aquest punt de vista es fa del tot necessari disposar d'aquesta eina actualitzada permanentment i consensuada. Enfront d'aquesta mancança les institucions regionals (P.e. Diputació de Barcelona) n'elaboren de propis. En la planificació i disseny d'un nou equipament bibliotecari caldrà considerar com a referents els paràmetres per a biblioteques públiques corresponents a la tipologia de biblioteca i dimensió del municipi. Així mateix, les necessitats pròpies de cada comunitat també s'hauran de tenir en compte. Les biblioteques públiques han d'incorporar valor afegit als serveis que presten i focalitzar-los a grups específics de ciutadans tot i considerant la realitat del seu entorn territorial més immediat. Aquests elements s'hauran de recollir en el programa funcional del nou equipament.
- ❑ **Planificació estratègica.** El nou model de gestió ha de basar-se, en primer lloc, en la planificació estratègica. Si el model de gestió actual es basa precisament en la gestió centralitzada (els avantatges i els inconvenients de la qual ja han estat enumerats), el nou model ha de tendir cap a l'autonomia de gestió de cada biblioteca. Un cop assolida aquesta autonomia, la planificació estratègica esdevé possible i viable. Una planificació que s'ha de basar en el plantejament d'uns objectius específics per a cada biblioteca, que siguin la resposta a la realitat en la qual s'insereix.
- ❑ **Servei bibliotecari i realitat local.** Per fer front als nous reptes de la biblioteca pública i per tal que el servei bibliotecari s'ajusti a la realitat local, cada vegada més municipis necessitaran portar a terme processos de planificació.
 - Centralitat. En general s'aposta i es continuarà apostant amb força per grans biblioteques centrals en edificis cèntrics, ben comunicats, visibles i de grans dimensions. El treball en xarxa a nivell local ha de permetre que aquesta centralitat no deixi a cap usuari sense servei bibliotecari.
 - Servei bibliotecari fora de l'equipament. La biblioteca necessita tenir una presència permanent més enllà de la seva pròpia seu. En alguns països europeus i de l'Amèrica del Nord, sorgeixen exemples de punts d'accés en estacions de tren, centres comercials, equipaments socio-culturals, etc., basats en serveis remots i un treball en xarxa i el suport d'una biblioteca central urbana.
 - Major integració de diferents equipaments en un mateix edifici. A Europa trobem experiències d'integració de biblioteca amb d'altres serveis: educació d'adults, difusió artística, arxiu, etc. Caldrà superar la relació únicament de veïnatge i basar-se en una forta planificació prèvia i conjunta i en el disseny de serveis conjunts.
 - Increment d'oferta de serveis en línia. Això afecta els edificis de biblioteca pública en el sentit que aquests es converteixen en un lloc d'intercanvi i trobada i com a espai comunitari.

- ❑ **Model de biblioteca i model de gestió.** Si la biblioteca redueix de forma gairebé exclusiva la seva funció a la gestió de la informació, el plantejament estratègic és un afegit valorable però no fonamental. No obstant això, si el model respon a l'equilibri entre els tres eixos (informació, aprenentatge, cultura), la gestió estratègica esdevé una necessitat. Sense aquesta perspectiva i sense aquest model de gestió, el domini de la funció més clara, òbvia i tradicional és absolut. Per tant, el canvi de model de biblioteca i el canvi de model de gestió són dos aspectes d'un mateix procés que, de forma molt incipient, s'està donant en les nostres biblioteques. El nou model de gestió ha de contemplar les necessitats que es presenten a l'hora d'oferir els nous serveis i s'ha de basar en una estructura del personal que respongui a uns perfils professionals polivalents.
- ❑ **Cultura organitzativa.** La biblioteca gestiona informació i aquest és el seu principal eix d'actuació. Per fer-ho, s'organitza a partir d'una direcció especialitzada en el tractament de la informació. Aquesta direcció difícilment actuarà com a impulsora d'un canvi que redueixi el protagonisme del seu àmbit d'especialització. Aquest fet completa una circularitat una mica perversa que obstaculitza el canvi. Model de biblioteca, planificació estratègica vinculada al territori, cultura organitzativa: cada un d'aquests tres elements només pot canviar si els altres dos canvien. Per tant, cal definir un procés de canvi que tingui en compte aquestes relacions.
- ❑ **La resistència al canvi.** La resistència al canvi és una característica habitual en totes les organitzacions. Si aquest canvi es proposa en un context d'èxit, les resistències encara són majors. Per tant, s'ha de començar a transmetre, amb un discurs positiu, la importància i necessitat d'un nou model de biblioteca. Del que es tracta, en definitiva, no és de prescindir de res sinó, altrament, d'ampliar la perspectiva i les funcions. Finalment, la clau de l'èxit rau en el fet que tots els actors implicats en la gestió de les biblioteques, començant pels professionals que hi ha al capdavant, assumeixin el canvi com un salt qualitatiu cap endavant. A partir del moment que el procés de canvi s'associï a una millora explícita per l'entorn, però també pel propi equipament, aquest no presentarà cap mena de dificultat.
- ❑ **L'autonomia.** Només si es dota les biblioteques públiques d'un cert grau d'autonomia en la gestió és possible implementar els canvis que es proposen. Cal que esdevinguin, en major mesura, subjectes actius, que es coordinin i relacionin des de la pròpia personalitat. Aquesta coordinació ha de ser, cada cop més, producte d'un procés ascendent. L'autonomia també ha de donar marge, a més a més de poder definir un projecte propi, per treballar els recursos econòmics i humans en funció de les necessitats de cada biblioteca.
- ❑ **El paper dels ajuntaments.** La biblioteca com a centre cultural de proximitat només és possible si els ajuntaments assumeixen un major protagonisme en la definició dels projectes i en la seva gestió. La biblioteca és un element central de la política cultural territorial. Per tant, les seves estratègies s'han d'inserir en les polítiques municipals de cultura. Això té diverses implicacions: la vinculació de les biblioteques amb els altres centres culturals de proximitat i la incorporació de la direcció de la biblioteca en els espais de direcció tècnica de la política cultural municipal.
- ❑ **Els recursos.** S'ha dit que les biblioteques no han d'abandonar la seva funció actual sinó ampliar el seu ventall d'incidència. També hem descrit la necessitat d'ampliar

serveis i de donar resposta als reptes que planteja el nou paradigma tecnològic. Per a tot això, calen recursos. Des d'aquesta constatació, no s'ha d'inferir necessàriament que calen més recursos públics. Hi ha, com hem vist, altres vies. Però només des de la consciència que un canvi com el proposat ha d'anar acompanyat de més recursos s'obriran les possibilitats de generar més recursos per aquestes altres vies.

Com a tendència cal apuntar dues reflexions: d'una banda, la necessitat d'establir relacions amb agents econòmics i socials que permetin generar mecanismes d'estalvi i de finançament i, de l'altra, el plantejament segons el qual alguns serveis han de ser de pagament (de fet ja hi ha alguna experiència de preus públics per alguns serveis molt específics i poc significatius quantitativament). En la primera reflexió cal contemplar el patrocini entès com una estratègia de finançament però molt vinculada a la gestió i l'oferta de determinats serveis o bé a la vinculació amb el territori. Per tant, no es tracta d'una referència *màgica* i *salvadora* al patrocini, sinó de vincular el patrocini a una estratègia més àmplia.

- **La flexibilitat.** Aquesta condició és absolutament necessària i sintetitza el sentit de totes les altres. El concepte que millor descriu la nostra realitat actual és el de complexitat. Davant aquesta realitat complexa, no serveixen les solucions rígides que, en última instància, són expressió de simplicitat. La flexibilitat s'ha d'entendre per part de les administracions supralocals, a l'hora d'aplicar els estàndards i les normes que regeixen els serveis que s'apliquen en tots els casos. La flexibilitat també ha de ser aplicada per part dels ajuntaments, que han de trobar l'espai de participació de les biblioteques en el debat cultural de la ciutat, amollant-se a les seves especificitats. I la flexibilitat ha de ser posada en pràctica, en última instància, per part de les biblioteques i dels seus professionals. En l'exercici de la seva professió, han de saber donar resposta a una concepció de biblioteca més integrada amb el seu entorn i amb un pes important de la planificació estratègica. En l'horitzó d'aquesta flexibilitat, i en funció de les necessitats de cada biblioteca, cal debatre sobre els perfils professionals del personal de les biblioteques, direcció inclosa.

Mesures

□ Planificació estratègica territorial

1. La primera línia d'actuació a plantejar-se és la revisió del Mapa de Lectura Pública, pendent d'aprovació, i la definició consensuada dels criteris i programes d'inversions.
2. La segona línia d'actuació consisteix a planificar cada una de les biblioteques en funció de les especificitats del territori que l'envolta. Amb això, cada biblioteca pren un perfil diferencial. Però no pas per una voluntat genèrica de singularització, sinó perquè ha de respondre a les necessitats i característiques del seu territori de referència.

A més a més de tenir en compte el territori cal planificar. Això suposa explicitar uns objectius i implementar uns projectes per a assolir-los. Evidentment, una part important dels objectius més generals es mantindrà comuna a totes les biblioteques, però n'hi pot haver algun de singular a cada biblioteca (especialment en el nivell d'objectius específics i de projectes). No es pretén l'originalitat absoluta però també cal allunyar-se de la generació de realitats clòniques.

Per tot això, i des d'una perspectiva operativa, cal tenir en compte els següents punts:

- Anàlisi de l'entorn
- Anàlisi interna (recursos econòmics, humans...)
- Tenir en compte la política cultural del municipi
- Llistar els objectius específics, que han de ser complementaris als comuns de la resta de biblioteques
- Plans d'actuació anuals amb objectius avaluables
- Línies d'actuació específiques

❑ **Cap al model de xarxes locals de biblioteques.**

3. Caldrà definir amb major precisió el model de xarxa local de biblioteques basat en una diferenciació de funcions, serveis i col·lecció entre els diferents equipaments, en la base d'un intens treball local en xarxa. La major complexitat en el tractament de la informació i la necessitat de producció d'informació, com ara la creació de serveis d'informació local, requeriran que la producció de certs serveis se centralitzi i s'ofereixi de manera descentralitzada. També es farà necessària una major concreció de la política de col·lecció de la biblioteca central urbana i de la biblioteca de proximitat, en base a una diferenciació quantitativa i de continguts i a una necessària estratègia complementària entre elles. La biblioteca haurà de desenvolupar un treball més estret amb d'altres agents d'informació en el territori, més enllà de les relacions concretes que ara s'estableixen per a l'organització d'activitats conjuntes. Tot això haurà de quedar reflectit en plans municipals de biblioteques públiques. Aquests plans municipals permetran la realització de programes funcionals que s'ajustin més a l'entorn i al seu paper dins de la xarxa.
4. La xarxa ha de ser constituïda amb diferents agents i d'acord amb els dos principals objectius marcats en la planificació estratègica: convertir la biblioteca en un equipament cultural de proximitat i en un equipament cultural de territori. Així, per tal d'assolir aquests objectius cal que les biblioteques facin xarxa no tan sols amb el conjunt dels *iguals* (les altres biblioteques), sinó també amb els altres agents que són presents en cada un dels àmbits en els quals les biblioteques tenen incidència. D'aquesta manera el treball en xarxa s'establirà de la manera següent:
 - Les altres biblioteques. El model organitzatiu en xarxa funciona bàsicament en aquest àmbit. Les biblioteques de la província de Barcelona i les biblioteques de la ciutat de Barcelona i d'altres ciutats de la província de Barcelona -com Terrassa o Santa Coloma de Gramenet, per posar algun exemple-, funcionen en xarxa. Ara bé, i tal com s'ha apuntat anteriorment, el repte de futur rau en fer de la xarxa una veritable xarxa. Fins ara, les relacions s'estableixen quasi exclusivament amb un únic nòdul, fet que acaba convertint la xarxa en una estructura piramidal. Faria falta desenvolupar les relacions de tots els nòduls amb tots els nòduls i que aquestes fossin en la majoria de casos recíproques (d'anada i tornada).
 - Àmbit de la informació. Dins l'àmbit de la informació, cal que les biblioteques estableixin xarxes amb els serveis locals d'informació. En aquest sentit, es

podrien pensar fórmules per a connectar serveis d'informació turística (com ja s'ha dut a terme en alguns municipis), serveis d'informació ciutadana, etc.

- Àmbit de l'aprenentatge. Dins l'àmbit de l'aprenentatge i la formació cal tenir en compte tots aquells centres que de forma reglada o no reglada s'ocupin de l'educació, en tots els seus àmbits i nivells. Per això, les biblioteques haurien d'establir contactes i plantejar estratègies comunes amb els centres educatius locals (escoles, universitats, escoles d'adults, centres de formació artística, etc.).
- Àmbit de la cultura i l'entorn. L'entorn social i cultural en el qual se situa la biblioteca ve marcat pel conjunt d'equipaments culturals (centres culturals especialitzats –teatres, auditoris- els centres cívics, els arxius, les entitats culturals, els comerços culturals i, en general, amb els agents culturals locals, constitueixen o no una entitat formalment constituïda.

❑ **Les bases del model organitzatiu**

5. La primera línia d'actuació consisteix a adoptar un model de gestió gerencial. La màxima figura dins d'aquesta estructura ha de respondre a un perfil professional amb capacitats directives.
6. Una segona línia d'actuació ha de ser la innovació. La innovació s'ha d'entendre com la revisió constant tant dels objectius anuals, com dels serveis que es posen a disposició dels usuaris. Aquesta línia pretén trencar amb les inèrcies adquirides per la majoria de biblioteques i establir l'hàbit de la renovació constant.
7. Una tercera línia d'actuació ha de concretar-se en la descentralització de la gestió. Posar en pràctica l'autonomia de la gestió de cada una de les biblioteques possibilitarà dur a terme la planificació estratègica, l'avaluació i aplicar el model gerencial. Sense aquest marge d'autonomia, tot això no serà possible.
8. Una quarta línia d'actuació ha d'anar encaminada a dur a terme una avaluació per objectius específics de cada una de les biblioteques. Per tal que això sigui possible cal:
 - Dissenyar indicadors (d'impacte, d'eficàcia, d'eficiència, de qualitat) per a cada un dels objectius prèviament marcats
 - Avaluació trimestral i anual
9. No obstant això, aquest model organitzatiu ha de beneficiar-se dels avantatges que comporta la planificació centralitzada. La visió integral, la possibilitat d'establir serveis comuns permet posar en marxa economies d'escala que van en la direcció de la reducció dels costos.

❑ **Noves formes de finançament**

10. Els preus públics per a certs serveis poden constituir una nova font d'ingressos. Es tracta d'establir un preu per a aquells serveis que pot oferir una biblioteca amb un elevat valor afegit. Dins d'aquests serveis podrien considerar-se les cerques temàtiques en profunditat, serveis d'assessorament, els cursos de formació, servei de préstec a domicili, etc.

11. El patrocini ha de ser entès per a ser aplicat en aspectes molt concrets. Així, es podria pensar en un petit patrocini per a certs serveis o productes nous que poden oferir les biblioteques, ajudant a la vegada a consolidar una imatge de marca per a aquests serveis o productes.
12. La productivitat i la reducció de costos és el resultat de la correcta aplicació d'una planificació estratègica. En aquest sentit, es tractaria d'analitzar detalladament en quins camps es pot dur a terme una reducció de costos (prescindint de totes aquelles despeses supèrflues) i implantar un procés de reducció de costos gradualment. Pel que fa a la productivitat, el seu augment vindria donat gràcies a la major eficàcia i eficiència producte d'una bona planificació.
13. Per a l'obtenció d'ingressos atípics cal pensar en el desenvolupament de tota una sèrie de serveis perifèrics, estretament vinculats, que poden dur-se a terme en les mateixes instal·lacions de la biblioteca. Aquests serveis poden ser pensats en forma de concessió o no. Un work center i el servei de bar són dos exemples.
 - Work center. Totes aquelles tasques relacionades amb la reproducció de documents, enquadernacions, etiquetatges, venda de material d'oficina, etc. poden ser assumides com un servei més de la biblioteca i suposarien un volum important d'ingressos.
 - Servei de bar. En un espai especialment condicionat per a la convivència d'ambdues activitats, es podria situar un servei de bar, que funcionés com un espai per a la lectura, per a la tertúlia, etc. A part, també podria acollir els actes de petit format organitzats per la biblioteca tals com la presentació de llibres, les conferències, les exposicions, etc.

□ La comunicació

14. Per tant, i en la línia de la planificació territorial, cada biblioteca ha d'acabar adoptant un pla de comunicació específic. Precisament aquest pla ha de respondre a les especificitats d'aquest context per ser realment eficaç; si no ho fa, segurament les estratègies comunicatives no funcionaran. D'aquesta manera, caldria contemplar els següents aspectes:
 - Anàlisi de l'entorn
 - Pla de comunicació anual
 - Disseny d'uns indicadors per a cada un dels objectius marcat en el Pla
 - Avaluació anual
 - Avaluació interanual

En aquesta línia, l'aprofitament de les noves tecnologies pot ser un bon mitjà de comunicació.

15. En la mateixa direcció que la línia d'actuació anterior, els serveis oferts per cada una de les biblioteques són desconeguts, en molts casos, per la gran majoria de ciutadans i, fins i tot, pels mateixos usuaris de la biblioteca. Per assolir un grau d'eficàcia major en la comunicació de cada un d'aquests serveis caldria:

- Diversificar l'oferta. Es tractaria d'idear nous productes i nous serveis, i crear per a cada un d'ells una imatge de marca. D'aquesta manera la identificació dels productes i serveis per part dels usuaris seria més clara i la comunicació amb els no-usuaris més senzilla.
- Segmentar els usuaris mitjançant tipologies. Es tracta de tenir en compte els usuaris de la biblioteca segons les seves necessitats. Per això, caldria establir una sèrie de tipologies en funció de les seves demandes, de la seva edat, etc.
- Dur a terme una oferta per als no-usuaris. Fent cas a la premissa que l'oferta crea demanda, les biblioteques han de pensar com atraure els no-usuaris. Per això, a part de l'elaboració de nous productes i serveis que poden atraure nous públics, s'han de preveure estratègies de "sortir al carrer", és a dir, que la biblioteca es desplaci allà on detecti que existeix un públic potencial.

4. EQUIP DE TREBALL

Per elaborar l'Informe s'ha constituït un Equip de Treball compost per representats d'institucions del sector i l'equip de direcció i redacció de l'Informe. La composició del Equip és la següent:

❑ **Equip de direcció:**

- Fèlix Manito. Coordinador. Director de Kreanta. Cultura, Comunicació, Coneixement SL.
- Assumpta Bailac. Cap del Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona.
- Marta Clari. Gerent del Consorci de Biblioteques de Barcelona.
- Ester Omella. Relatora. Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona

❑ **Equip de redacció:**

- "Noves eines i serveis". Mònica Medina". Consorci de Biblioteques de Barcelona
- "Els espais". Jordi Permanyer. Servei de Biblioteques. Diputació de Barcelona. Amb la col·laboració de Maija Berndtson. Directora de la Biblioteca de Hèlsinki.
- "Els professionals". Eulàlia Espinàs. Directora de la Fundació Bertelsmann.
- "La gestió". Xavier Fina. ICC Investigació i Consulting Cultural.
- "Els reptes actuals dels serveis públics". Joan Subirats. Catedràtic de Ciència Política de la Universitat Autònoma de Barcelona.

❑ **Taula de regidors de cultura:**

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

❑ **Altres representants:**

- Adela d'Alòs. Presidenta del Col·legi de Bibliotecaris i Documentalistes de Catalunya.
- Mercè Millan. Biblioteca Pompeu Fabra de Mataró.
- Eduard Miralles. Centre d'Estudis i Recursos Culturals de Barcelona. Diputació de Barcelona.