

Avaluacions estratègiques CoNCA

AEC 04 (2015)

**Biblioteca
de Catalunya
(2011-2013)**



**Generalitat
de Catalunya**

Co NC A

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

El document *Biblioteca de Catalunya (2011-2013)*, inclòs a la col·lecció *Avaluacions estratègiques CoNCA* ha estat elaborat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), en compliment del que estableix l'article 4.k de la Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

Document aprovat pel Plenari del CoNCA el 26 de juny de 2015.

Membres del Plenari

Carles Duarte i Montserrat, president
Gemma Sendra i Planas, vicepresidenta primera
David Albet i Sunyer, vicepresident segon
Mercè Gisbert i Cervera, secretària
Pilar Parcerisas i Colomer, vocal
Isona Passola i Vidal, vocal

Elaboració

Jordi Auladell i Marquès

Col·laboradors

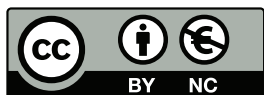
Ramon Castells Ros, Ana Cintya Loayza Martín, Lluïsa Sala i Tubert, Ernest Abadal Falgueras, Francesc Fontbona de Vallescar, Jesús Gascón García i Laura Polo Fernando

El CoNCA està integrat per:

Sílvia Muñoz d'Imbert, directora

Equip tècnic: Anna Andreu Martínez, Jordi Auladell i Marquès, Lúdia Benito Porté, Gemma Carbonell Jorquera, Ramon Castells Ros, Jesús Fernández Acebal, Cèlia Garcia Trujillo, Cristina Huguet Martínez, Lluïsa Sala i Tubert, Ana Cintya Loayza Martín i Joan Torrent Pérez.

El document *Biblioteca de Catalunya (2011-2013)*, editat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), està subjecte a una llicència de Reconeixement-NoComercial 4.0 Internacional de Creative Commons. Se'n permet la còpia, la distribució i la comunicació pública sense ús comercial, sempre que se'n citi la font.



Podeu descarregar la versió electrònica d'aquest informe a <http://www.conca.cat>.

Barcelona, juny del 2015

Dipòsit legal: B 17995-2015

Correcció lingüística: Caplletra, SL

Maquetació: Eloi Andinach – www.andinach.com

ÍNDEX

Introducció	5
1. L'avaluació estratègica a la Biblioteca Catatalunya	9
1.1. Marc avaluador i fonts d'informació	14
2. Descripció i interpretació per eixos transversals	17
2.1. Governança i coordinació institucional	19
2.2. Economia, finançament i gestió de la despesa	32
2.3. Estructura organitzativa i interacció sectorial	46
2.4. Activitats i públics	60
2.5. Paradigma digital	74
2.6. Cohesió social	82
2.7. Educació	87
2.8. Internacionalització	90
2.9. Excel·lència	94
2.10. Paral·lels externs	105
3. Valoració de continguts per experts externs	109
3.1. Aplicació metodològica	111
3.2. Resultats de la valoració d'experts	113
4. Assoliment d'objectius	123
4.1. Objectius preestablerts. Vinculació i vigència	125
4.2. Grau d'acompliment dels objectius	129
5. Conclusions	141
5.1. De caire organitzatiu	143
5.2. De caire econòmic	145
5.3. Respecte de l'oferta i el contingut	146

6. Recomanacions finals	149
6.1. De caire organitzatiu	151
6.2. De caire econòmic	152
6.3. Respecte de l'oferta i el contingut	153
6.4. Reflexions finals	157
7. Seguiment	163
7.1. Autoavaluació. Model i periodització	165
Annex 1: Taules d'indicadors	169
Annex 2: Model d'informe d'experts per a la Biblioteca de Catalunya	183
Annex 3: Model d'informe de seguiment per a l'autoavaluació	189

INTRODUCCIÓ.

LA BIBLIOTECA DE CATALUNYA, PRESERVAR I DIFONDRE CONEIXEMENT

«La fundació [de l'entitat] té per objecte una Biblioteca pública lliure on se trobin tots els elements d'estudi per a la coneixença del passat i del present en tot allò que concerneix als països de la nostra llengua i tot quant d'una manera o altra constitueixi document o instrument de cultura.»¹

Creada el 1907 sota l'empara de l'Institut d'Estudis Catalans, la Biblioteca de Catalunya va ser impulsada el 1914 com a servei públic per la Mancomunitat de Catalunya. Principal centre bibliogràfic de Catalunya al llarg de més de cent anys i amb la consideració d'institució nacional, ha estat testimoni dels avatars de la història del país de l'últim segle. L'eminent caràcter patrimonial de la institució i la missió confiada per llei de vetllar per la custòdia i la preservació de fons documentals antics i moderns, procurar-ne la normalització i la sistematització, així com impulsar-ne la difusió arreu del món, l'avalen tant en la comesa com en l'autoritat que sustenta.

Els prop de 4 milions de documents que conserva la Biblioteca de Catalunya s'ordenen en quatre unitats especialitzades: la bibliogràfica, la més extensa i de la qual formen part les col·leccions de manuscrits i arxiu, música, reserva impresa i col·leccions generals; la gràfica, amb gravats, mapes i fotografia; l'hemerogràfica, i la fonogràfica i audiovisual, a les quals cal incorporar l'emblemàtic Arxiu Joan Maragall. La riquesa, la pluralitat i la multidisciplinarietat dels seus fons, doncs, ha de satisfer i pot satisfer tant l'exigència científica de l'erudit com la consulta de l'usuari puntual que cerca una referència concreta.

La Biblioteca ha de dur a terme la gestió i la difusió del seu llegat escrit, musical, sonor, audiovisual, gràfic i editorial de forma eficaç, a més d'abanderar i assessorar en aquells aspectes tècnics que se li requereixen per la seva condició. Per altra banda, com a entitat posseïdora de fons patrimonials únics i ens de referència tècnica bibliogràfica, té la responsabilitat de generar i procurar discurs científic a través d'accions i publicacions pròpies o d'iniciativa externa. L'entitat, a més, desenvolupa el paper d'agent educador i dinamitzador amb la programació de visites i

¹ Estatuts de la Biblioteca de Catalunya, 1914 (Arxiu de la Biblioteca de Catalunya).

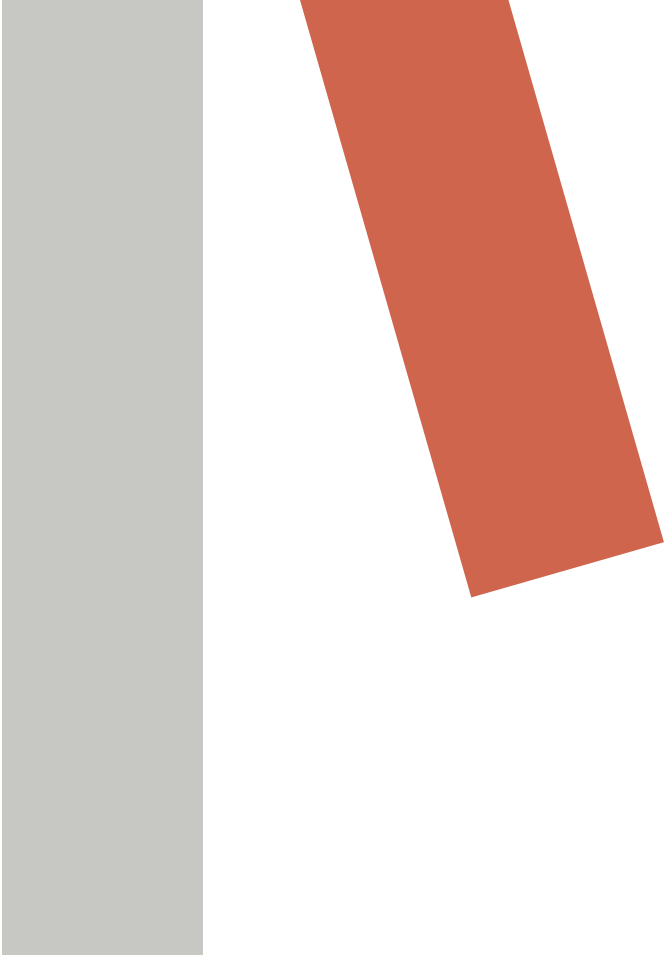
activitats, i amb la participació en actes culturals de caràcter divers que afavoreixen la seva aproximació i la del seu llegat a tot tipus de públics, la qual cosa promou la sensibilització i la implicació de nous usuaris.

Durant els últims anys, la Biblioteca ha fet un esforç ingent per adaptar-se als nous reptes tecnològics. Aquesta implementació en una institució de la seva naturalesa no era fàcil d'assolir, atès les dimensions de les col·leccions, la seva particularitat i la complexitat de l'organització. La realitat, però, s'imposava, i les noves tecnologies esdevenien eines imprescindibles –per rapidesa, eficàcia i seguretat– a l'hora de modernitzar i promocionar la institució i els coneixements que resguarda. La digitalització de documents ha estat una de les grans aportacions gestionades, no només pel que fa a la conservació documental, sinó també per simplificar i consolidar un nou i pràctic model d'ús, és clar, el que permet la consulta i la tramitació mitjançant el suport virtual. L'accés a documents de gran valor per la seva antiguitat o singularitat, per exemple, ha portat la institució a impulsar i participar en projectes digitals de gran envergadura i interès.

Malauradament, a diferència d'altres equipaments nacionals amb un encàrrec similar per llei, la institució no és encara prou coneguda pels ciutadans, i aquest és justament el gran desafiament que afronta en aquests moments. Una bona part de la societat vincula el concepte *patrimoni* a quelcom de minoritari, d'una banda, i a una tipologia concreta de béns (arquitectura, pintura, escultura...) potser més vistosa, de manera que sovint s'oblida el valor que suposen els fons bibliogràfics per a la cultura d'un país. En aquest sentit, cal incentivar mesures per capgirar aquesta percepció, i la institució té la missió d'explorar-les i aplicar-les.

La Biblioteca de Catalunya no és una biblioteca pública en el sentit popular del terme, ja que Catalunya ja disposa d'una extensa xarxa d'equipaments que duen a terme aquesta funció amb èxit. Però tampoc no és un ens elitista i tancat en ell mateix. Aquestes dues consideracions són equívokes i segurament han condicionat la seva evolució. Podem aspirar, doncs, que la nostra Biblioteca Nacional aconseguixi el reconeixement social que es mereix d'acord amb la seva significació patrimonial? Podem ambicionar que el principal centre bibliogràfic de la cultura catalana sigui considerat per la societat catalana de la mateixa manera que la Biblioteca Britànica (British Library) o la Biblioteca Nacional de França (Bibliothèque Nationale de France) ho són per l'anglesa i per la francesa, respectivament? És clar que així ha de ser.

Guanyar presència física, reforçada per la magnificència de l'edifici i per un entorn històric alhora artístic i notable, i, sobretot, valorar la indiscutible riquesa intel·lectual que s'hi preserva, obrint-ne els fons i els recursos a la ciutat, al país i al món, és sens dubte el gran objectiu de present i de futur. Aquesta determinació permetrà la continuïtat en la seva tasca i el consegüent creixement a tots els efectes. A la fi, com a entitat excepcional en la qual convergeixen patrimoni i modernitat, cal legitimar la presència de la Biblioteca Nacional de Catalunya en el mapa de la cultura i del coneixement nacional i internacional, i procurar al lector i a la societat un servei de qualitat efectiu i rigorós.



1. L'AVAUACIÓ ESTRATÈGICA A LA BIBLIOTECA DE CATALUNYA

1. L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA A LA BIBLIOTECA DE CATALUNYA

En compliment de la normativa vigent,² el Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA) ha de centrar la seva missió en el desenvolupament de l'activitat cultural, col·laborar en l'ordenament de la política cultural pel que fa a la creació artística, intervenir en la política de suport a la creació artística i cultural i de promoció d'aquesta creació, i **organitzar un sistema d'auditoria cultural dels equipaments**.

Fer una **avaluació estratègica**, com a expressió de l'auditoria cultural, implica el seguiment i la valoració de l'aplicació pràctica de les polítiques culturals que, definides per les administracions públiques, es desenvolupen a través d'institucions a les quals es fa un encàrrec concret. D'altra banda, es conforma com l'instrument que, en referència a les organitzacions objecte d'anàlisi, verifica la correcció de la proposta d'activitats i de la seva execució envers els objectius proposats i el sistema d'avaluació que s'hagi establert per fer-ne el seguiment, amb la finalitat central que les seves conclusions vehiculin les decisions precises per assolir una major quota de rellevància en els objectius, d'eficàcia en la seva consecució i d'eficiència en l'ús apropiat dels recursos disponibles.

El CoNCA ha desenvolupat un model metodològic propi per aplicar a l'anàlisi dels equipaments culturals³ que centra el seu estudi en els aspectes següents:

- L'acompliment dels objectius culturals i estratègics que la missió i l'interès públic determinin.
- La gestió de les activitats i l'aprofitament econòmic que es deriva del finançament públic.
- L'oferta de continguts i l'adequació al pla estratègic o programa corresponent.
- L'estimació de l'impacte social i cultural de les accions i estratègies dutes a terme.

2 Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. Llei 11/2011, de 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per agilitzar l'activitat administrativa.

3 CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*. Informes CoNCA, 7, Barcelona (edició digital). http://www.conca.cat/media/asset_publics/resources/000/003/942/original/T1_AV_CAT.pdf

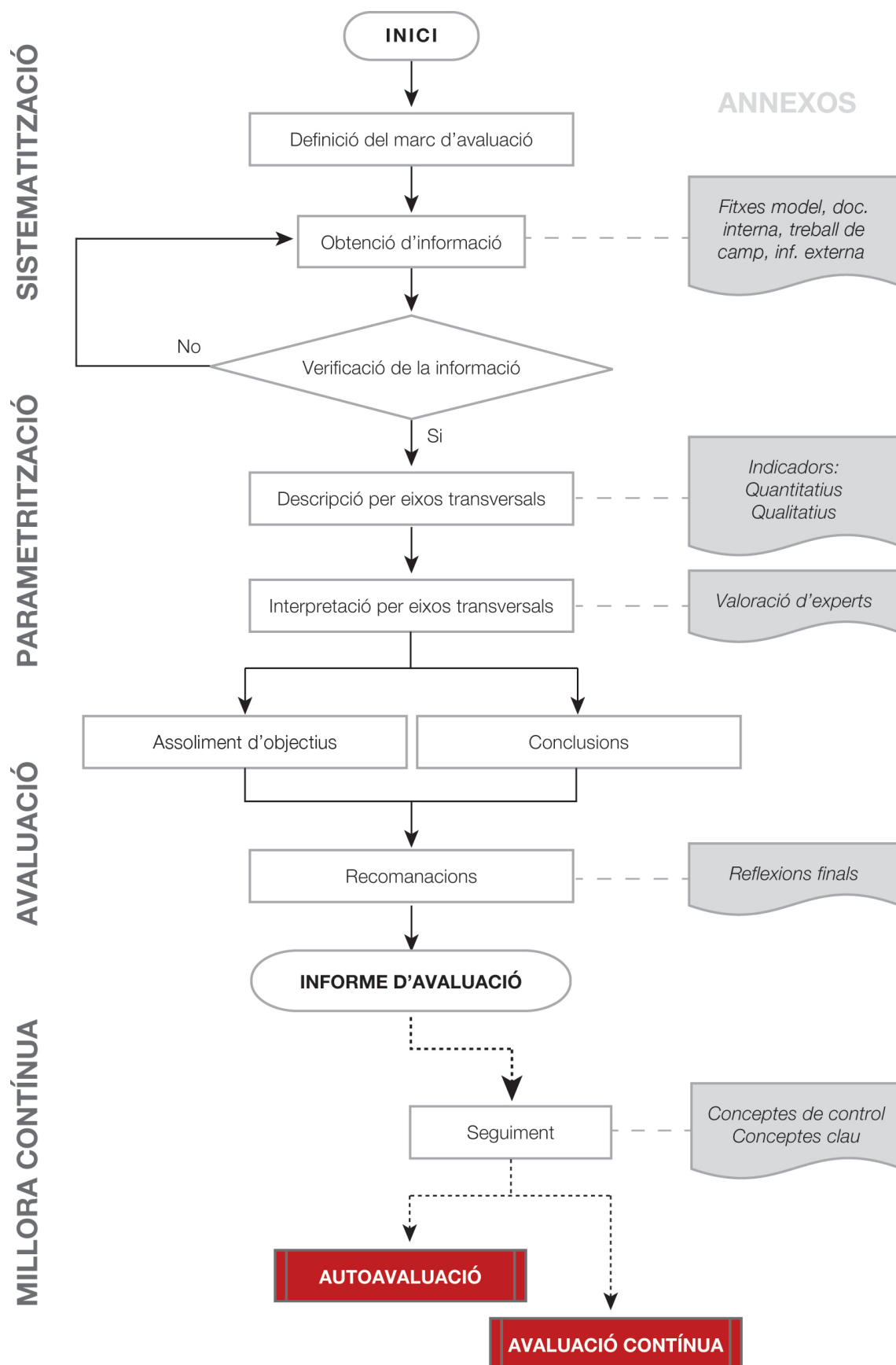
CoNCA (2015). *Avaluació estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació* (autoedició), Barcelona. http://www.conca.cat/media/asset_publics/resources/000/003/925/original/GUIA_amb_portada_definitiva.pdf

Definit el marc o context d'avaluació, les fases que articulen el desenvolupament de la metodologia són les següents:

- a) La **sistematització** de la informació, on s'inclouen els processos per a la seva obtenció i verificació.
- b) La **parametrització** de la informació sistematitzada, en la qual es relacionen els processos vinculats a la descripció de l'ens avaluat i a la interpretació de les dades prèviament obtingudes.
- c) L'**avaluació** dels resultats i interpretacions, on consta el grau d'assoliment dels objectius estratègics de l'entitat avaluada, així com les conclusions que s'extreuen de la parametrització prèvia.
- d) La fase de **millora contínua** a partir del seguiment de les ineficiències detectades i de les recomanacions efectuades.

Amb l'esquema esmentat, es defineix un diagrama d'interacció entre els processos que intervenen en el model d'avaluació estratègica (figura 1). L'avaluació estratègica de la Biblioteca de Catalunya s'ha estructurat seguint aquesta metodologia.

Figura 1. Estructura de desenvolupament de la metodologia



1.1. MARC AVALUADOR I FONTS D'INFORMACIÓ

1. Ens o personalitats jurídiques avaluades	Biblioteca de Catalunya (entitat autònoma de caràcter administratiu)
2. Àrees avaluades	Totes ☒ Definir quines:
3. Període avaluat	Exercicis 2011, 2012 i 2013
4. Operativa de l'avaluació	
Calendari d'intervenció	1a reunió: 16/05/2014; tancament darrera versió: 26/06/2015
Metodologia: Avaluació estratègica ☒ Avaluació ex ante ☐ Altres models ☐	Definir:
Seus afectes	Seu central (c. de l'Hospital, 56, Barcelona)
Interlocutors tècnics (avaluat)	E. Serra, M. Valverde, N. Altarriba, M. Losantos
Tècnics avaluador	Jordi Auladell, Ramon Castells

Fonts d'informació

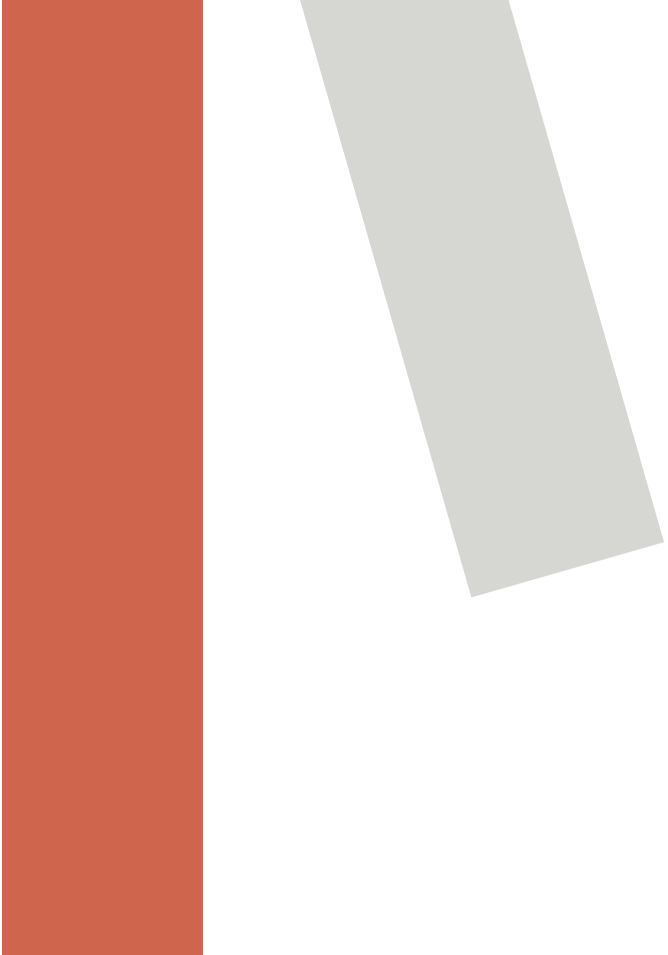
- Fitxes d'avaluació: compliment de les fitxes estandarditzades per part de l'avaluat, amb agrupació de la informació en apartats temàtics.
- Documentació específica: cessió, per part del mateix ens, de normatives vigents, informes d'activitats, informes d'organització interna, memòries econòmiques, procediments i dossiers diversos vinculats a la gestió dels exercicis 2011, 2012 i 2013.
- Treball de camp: s'ha procedit a la recollida directa d'informació a partir de reunions i trobades amb els interlocutors de la Biblioteca de Catalunya i la visita

detallada de les instal·lacions.⁴

- La recerca de dades ampliatives o d'interès: s'ha procedit al buidatge d'informació referent a la Biblioteca i s'ha obtingut un recull ampli de les notícies aparegudes als mitjans d'informació generals i a les publicacions i *media* del sector cultural.

3 S'han fet les reunions següents:

- Una d'inicial, el 16/05/2014, a la qual van assistir, per part de la Biblioteca, E. Serra, directora; M. Valverde, cap d'Administració; N. Altarriba, directora de la Unitat Bibliogràfica; M. Losantos, cap del Servei d'Accés i Obtenció de Documents; M. T. Molas, directora de l'Hemeroteca; R. Pintó, directora de la Unitat Gràfica, i M. Ullate, directora de la Unitat de Sonors i Audiovisuals; per part del CoNCA, C. Duarte, president; M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; S. Muñoz, directora, i R. Castells i J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- Una altra, el 10/06/2014, a la qual van assistir, per part de la Biblioteca, E. Serra, directora; M. Valverde, administradora; N. Altarriba, directora de la Unitat Bibliogràfica, i M. Losantos, cap del Servei d'Accés i Obtenció de Documents; per part del CoNCA, M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; S. Muñoz d'Imbert, directora, i R. Castells i J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- Una altra, el 14/11/2014, a la qual van assistir, per part de la Biblioteca, E. Serra, directora; M. Valverde, administradora; N. Altarriba, directora de la Unitat Bibliogràfica, i M. Losantos, cap del Servei d'Accés i Obtenció de Documents; i R. Castells i J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- L'11/03/2015 es va fer una visita a les instal·lacions i trobades puntuals diverses. Entre els diferents participants de la Biblioteca, hi figuren E. Serra, directora; N. Altarriba, directora de la Unitat Bibliogràfica, i M. Ullate, directora de la Unitat de Sonors i Audiovisuals (Fonoteca); per part del CoNCA, hi van assistir S. Muñoz d'Imbert, directora, i els tècnics R. Castells i J. Auladell.
- La darrera reunió es va celebrar el 23/06/2015, a la seu de la Biblioteca de Catalunya. Van assistir-hi, per part de la Biblioteca, E. Serra, directora; M. Valverde, administradora; N. Altarriba, directora de la Unitat Bibliogràfica, i M. Losantos, cap del Servei d'Accés i Obtenció de Documents; per part del CoNCA, M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; S. Muñoz d'Imbert, directora, i R. Castells i J. Auladell, tècnics del CoNCA.



2. DESCRIPCIÓ I INTERPRETACIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS

2. DESCRIPCIÓ I INTERPRETACIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS

2.1. GOVERNANÇA I COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Governança: marc jurídic que articula el govern, la gestió i l'activitat de l'ens.
- Planificació estratègica i operativa: documents i plans relatius a la visió i la missió, així com a la seva conversió en objectius.
- Coordinació: relacions i contacte amb altres institucions.

a) Governança

- La Biblioteca de Catalunya és una entitat autònoma de caràcter administratiu, adscrita al Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, que gaudeix de personalitat jurídica, de patrimoni propi i de capacitat plena d'obrar per al compliment de les seves finalitats.
- L'any 1981, el Parlament va aprovar la Llei 3/1981, de 22 d'abril, de biblioteques (actualment derogada), que va definir per primera vegada la Biblioteca de Catalunya com a biblioteca nacional.
- El marc legal de regulació de l'activitat, estructura i governança de la Biblioteca de Catalunya s'estableix en la legislació i normativa següent:
 - Llei 4/1993, de 18 de març, del Sistema Bibliotecari de Catalunya (DOGC núm. 1727 de 29/03/1993), modificada per la Llei 7/2004, de 16 de juliol, de mesures fiscals i administratives (DOGC núm. 4179 de 21/07/2004), i per la Llei 11/2011, de 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per agilitar l'activitat administrativa (DOGC núm. 6035 de 30/12/2011).
 - Decret 300/1995, de 25 d'octubre, d'estructura de la Biblioteca de Catalunya.
 - CLT/436/2012, de 18 de desembre, per la qual s'aproven els preus públics dels serveis que presta la Biblioteca de Catalunya. Amb posterioritat al període d'anàlisi, es defineix una nova ordre de preus (CLT/262/2014, de 22 de juliol).
- Marc legal en referència a la gestió del dipòsit legal:
 - Reial Decret 2210/1979 de traspassos.

- Llei 23/2011, de 29 de juliol, de dipòsit legal.
- Decret 116/2012, de 9 d'octubre, del dipòsit legal.
- Legislació en referència a la gestió de l'ISSN:
 - Reial Decret 1405/2007, de 29 d'octubre, sobre traspàs de funcions i de serveis de l'Administració de l'Estat a la Generalitat de Catalunya relatives a l'assignació de l'ISBN i de l'ISSN.

OBJECTIUS (art. 7 de la Llei 4/1993)

- La Biblioteca de Catalunya és la biblioteca nacional. Té per missió recollir, conservar i difondre la producció bibliogràfica catalana i la relacionada amb l'àmbit lingüístic català, inclosa la producció impresa, periòdica o no, visual i sonora, de cada obra de la qual ha de recollir, com a mínim, dos exemplars, qualssevol que en siguin el suport o la tècnica emprada.
- La Biblioteca de Catalunya ha de vetllar per la conservació i la difusió del patrimoni bibliogràfic, que comprèn, a més de les obres prèviament esmentades, les obres bibliogràfiques que es troben a Catalunya i que tenen valors històrics o culturals rellevants, d'acord amb el que estableix la legislació sobre patrimoni històric i cultural.
- La Biblioteca de Catalunya, primer centre bibliogràfic de la cultura catalana, ha de mantenir, mitjançant les adquisicions pertinents, la condició de centre de consulta i de recerca científica de caràcter universal.

FUNCIONS (art. 9 de la Llei 4/1993)

- La Biblioteca de Catalunya, mitjançant cadascuna de les unitats en què s'estructura, exerceix a tot el territori les funcions següents:
 - a) Recollir, conservar i difondre totes les obres editades o produïdes a Catalunya i les relacionades per qualsevol motiu amb els territoris de l'àmbit lingüístic català. Amb aquesta finalitat, és perceptora del seu dipòsit legal i adquireix les obres bibliogràfiques catalanes que no li arriben per aquest mitjà.
 - b) Adquirir, conservar i difondre els fons generals multidisciplinaris i d'abast universal adequats per a la recerca en les diverses branques del saber.
 - c) Vetllar per la conservació i la preservació de les obres que constitueixen el patrimoni bibliogràfic de Catalunya, d'acord amb el que estableix l'article 7.2, es trobin on es trobin, dins el territori nacional.
 - d) Elaborar, gestionar i difondre periòdicament, en les formes i amb els suports que exigeixin les necessitats dels usuaris, la bibliografia nacional i el catàleg col·lectiu del patrimoni bibliogràfic, en coordinació amb les diferents unitats.

- e) Prestar serveis de suport per a la protecció del patrimoni bibliogràfic de Catalunya, i especialment serveis de restauració, microfilmació i gestió d'obres duplicades i sobreres.
- La Biblioteca de Catalunya ha d'adaptar les normes bibliogràfiques internacionals i, si s'escau, elaborar les que han de regir la catalogació de tot el Sistema Bibliotecari de Catalunya. La Biblioteca de Catalunya supervisa, valida i unifica en un sol llistat el catàleg d'autoritats.

ÒRGANS DE GOVERN I GESTIÓ (art. 13 i 14 de la Llei 4/1993)

- Són òrgans de govern i gestió de la Biblioteca de Catalunya el Consell Rector, el director o la directora i els directors o directores de les seves unitats.
- El Consell Rector es troba en renovació permanent, segons els nomenaments dels seus components (19 membres).
- Composició el juny del 2014:
 - President: Hble. Sr. Ferran Mascarell i Canalda (conseller de Cultura).
 - Vicepresident primer: Sr. Joan Pluma i Vilanova (director general d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni).
 - Vicepresident segon: Il·lm. Sr. Joandomènec Ros Aragonès (president de l'Institut d'Estudis Catalans).
 - Vicepresidenta tercera: Sra. Eugènia Serra Aranda (directora de la Biblioteca de Catalunya).
 - Vocals. Directors de les diferents unitats de la Biblioteca de Catalunya: Sra. Núria Altarriba Vigatà (directora de la Unitat Bibliogràfica), Sra. M. del Tura Molas i Alberich (directora de l'Heremoteca), Sra. Margarida Ullate i Estanyol (directora de la Fonoteca), Sra. Roser Pintó Fàbregas (directora de la Unitat Gràfica). Quatre vocals a proposta del director general competent en matèria de patrimoni cultural: Sr. Jordi Sellas i Ferrés (director general de Creació i Empreses Culturals), Sr. Josep M. Sans Travé (director de l'Arxiu Nacional de Catalunya), Sr. Narcís Comadira i Moragriega (representació de la societat civil i cultural, donant), Sr. Lluís Anglada i de Ferrer (director del CBUC). Dos vocals proposats per l'Institut d'Estudis Catalans: Sr. David Jou i Mirabent (membre de la Secció de Ciències i Tecnologia de l'IEC), Sr. Carles Miralles i Solà (membre de la Secció Filològica de l'IEC). Dos vocals proposats pel Consell Interuniversitari: Sr. Antoni González Sanmartí (secretari general de la Universitat Rovira i Virgili), Sr. Jaume Casals Pons (rector de la Universitat Pompeu Fabra). Un vocal proposat per l'Ajuntament de Barcelona: Sr. Jaume

Ciurana i Llevadot (regidor de Cultura). Un vocal proposat pel Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya: Sra. Mercè Muntada Balust (presidenta del Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya). Un secretari, funcionari de la Biblioteca de Catalunya: Sra. Margarita Valverde Hernández (cap d'Administració).

- Funcions: aprova anualment el pla d'actuació, la memòria sobre la gestió i l'avantprojecte de pressupost; exerceix l'alta direcció de l'entitat i en supervisa l'actuació general; proposa l'estructura orgànica i la plantilla de personal; fa l'acceptació de donacions, llegats i herències; acorda la creació de nous òrgans de gestió per a un millor funcionament de l'ens; delibera i informa sobre els assumptes que el president sotmet a la seva consideració.
- El Consell Rector es reuneix habitualment un cop a l'any. Règim de funcionament: assistència a les reunions convocades pel president; sense percepció de dietes.

ÒRGANS DE DIRECCIÓ

- La Direcció s'estableix a la Llei com a òrgan de govern i gestió, i el seu nomenament es fa per decret.
- Funcions de la Direcció: exercir la direcció de l'entitat, establir les directrius tècniques per a la prestació de serveis i fixar els criteris generals d'organització; representar el centre i exercir-ne les accions judicials i administratives; formalitzar els contractes i autoritzar les despeses; dirigir el personal; coordinar l'activitat de les diferents unitats en què s'estructura la Biblioteca de Catalunya; acordar les adquisicions de material bibliogràfic; proposar al Consell Rector el pla anual d'actuacions, la memòria sobre la gestió i l'avantprojecte de pressupost.
- L'administrador, que és nomenat mitjançant concurs específic, té un nivell orgànic de cap de servei, i la seva funció és portar a terme la gestió, la coordinació i el control dels recursos humans, materials i financers, com també les tasques generals d'administració de l'entitat.
- Depenen de l'Administració les seccions d'Assumptes Generals, de Gestió Econòmica, de Recursos Humans i de Manteniment i Seguretat.

b) Planificació estratègica i operativa

- Els exercicis d'avaluació abasten dues planificacions estratègiques diferents: el Pla estratègic 2009-2012 i el Contracte programa 2013-2016.

PLA ESTRATÈGIC 2009-2012

- En aquest pla estratègic, i en forma de resum i amb vocació d'eslògan públic, s'identifica la filosofia de l'ens: Biblioteca de Catalunya, «**Oberta, fiable i útil**».
- La visió: ser protagonista i motor de transferència de coneixement, centre d'informació i documentació de referència en l'àmbit català.
- La missió: recollir, conservar i difondre la producció bibliogràfica catalana i de l'àmbit lingüístic, vetllar per la conservació i difusió del patrimoni bibliogràfic, i mantenir la condició de centre de consulta i recerca científica de caràcter universal.
- Objectiu estratègic 1: consolidar-se com a referent cultural. Accions:
 - Redactar el pla director de remodelació de l'antic hospital; recuperar l'espai públic i l'entorn.
 - Cercar finançament suplementari al pressupost.
 - Col·laborar amb tercers per dissenyar una programació cultural complementària que difongui els fons patrimonials catalans.
 - Potenciar els repositoris digitals com a mitjà d'accés lliure.
 - Fites 2012: incrementar el reconeixement de marca, 100% de l'antic hospital dedicat a serveis bibliotecaris, 10% de les col·leccions digitalitzades, i al web, línia de col·laboració amb editors per digitalitzar obres protegides per drets d'autor.
- Objectiu estratègic 2: desenvolupar i preservar la col·lecció. Accions:
 - Continuar la recuperació de la producció bibliogràfica, digital i de fons personals i patrimonials catalans.
 - Processar els fons pendents de catalogar i agilitar la incorporació del dipòsit legal.
 - Potenciar la restauració, conservació i preservació dels documents.
 - Potenciar la digitalització com a suport per a la preservació.
 - Fites 2012: pla plurianual de restauració i conservació, pla plurianual de catalogació, pla plurianual de digitalització de documents patrimonials, 100% de la catalogació de monografies, cens actualitzat i complet d'institucions amb col·leccions patrimonials, consolidació de col·laboracions de catalogació i difusió amb tercers.
- Objectiu estratègic 3: millorar i desenvolupar l'organització. Accions:
 - Actualitzar l'organització i adequar-la als seus objectius i a les necessitats de les col·leccions i dels usuaris presents i futurs.

- Assolir el reconeixement laboral adequat als llocs de treball de la Biblioteca dins la carrera administrativa.
- Mantenir un programa de formació permanent adequat a les necessitats de cada treballador o treballadora.
- Fer el seguiment i l'avaluació de l'organització per a la millora contínua.
- Fites 2012: nou model organitzatiu, accés als llocs de treball per competències i habilitats, increment de l'expertesa mitjançant un programa d'actualització de coneixements.
- Objectiu estratègic 4: qualitat de servei. Accions:
 - Millorar i incrementar l'oferta de serveis de proximitat.
 - Potenciar serveis virtuals per atreure usuaris autònoms.
 - Promoure serveis cooperatius, especialment en el context digital.
 - Fites 2012: consolidar el servei cooperatiu virtual, 100% automatitzada la petició de documents, reforçar accions de millora a partir de les opinions dels usuaris, reforçar eines per identificar usuaris presencials i virtuals.
- Objectiu estratègic 5: millorar i ampliar les infraestructures. Accions:
 - Redistribuir els espais segons les necessitats.
 - Redefinir processos a partir de reubicacions d'unitats de treball.
 - Dissenyar la tecnologia necessària per accedir a la informació digital.
 - Avaluar criteris d'ubicació dels documents als diferents dipòsits.
 - Fites 2012: seu central única relativa a processos tècnics i serveis presencials, sistema informàtic, redistribució dels fons retrospectius entre dipòsits segons ús.
- Objectiu estratègic 6: normalitzar i adaptar la normativa internacional. Accions:
 - Contribuir a la generalització d'estàndards a les biblioteques catalanes.
 - Proporcionar eines de normalització del context analògic i digital.
 - Introduir i adaptar nova normativa.
 - Promoure la cooperació entre agents catalans implicats.
 - Fites 2012: format MARC21 implementat i desenvolupat a Catalunya, pautes i recomanacions per a diferents esquemes de metadades als repositoris digitals catalans, traducció i adaptació de les RDA i FRBR.
- Objectiu estratègic 7: contribuir a la millora del sistema d'informació nacional. Accions:
 - Facilitadors de la creació d'eines i serveis cooperatius nacionals.
 - Promoure la digitalització i difusió de continguts, especialment en humanitats.

- Dissenyar estratègies de preservació digital extrapolables a escala nacional.
- Contribuir a estratègies nacionals d'administració electrònica i R+D en l'àmbit de la informació i la documentació.
- Fites 2012: catàleg únic de Catalunya en producció, sistema de préstec nacional entre diferents sectors bibliotecaris, plataforma digital per a objectes digitalitzats i per a subscripcions de productes electrònics.
- Objectiu estratègic 8: millorar el posicionament internacional. Accions:
 - Participar en iniciatives i programes europeus de difusió patrimonial.
 - Implicar-se en la recerca de la preservació digital.
 - Augmentar la sortida d'experts a fòrums internacionals.
 - Incrementar la visibilitat del patrimoni i la cultura catalana a Internet, especialment en l'àmbit europeu.
 - Fites 2012: continuar la participació activa a Europeana (vs. 1), augmentar la presència en publicacions especialitzades foranes, millorar el posicionament dels continguts difosos.

CONTRACTE PROGRAMA 2013-2016

- Compromisos:
 - Promoure la relació i la cooperació entre biblioteques del Sistema Bibliotecari de Catalunya (SBC).
 - Assessorar l'SBC, especialment en catalogació, digitalització i preservació.
 - Intensificar la relació entre les institucions culturals del país.
 - Eficiència i sostenibilitat en la gestió de recursos.
 - Qualitat ajustada a les necessitats dels usuaris.
 - Millora de l'expertesa i la transmissió de coneixements interns.
- Objectius i accions vinculades:
 - Promoció de la Biblioteca de Catalunya com a centre de referència pel que fa a patrimoni escrit, musical, sonor, audiovisual, gràfic i editorial: a les xarxes socials, digitalitzant documents i permetent la consulta en obert a Internet, amb activitats presencials.
 - Accions: programació d'exposicions, pla director del recinte.
 - Identificar i completar el patrimoni bibliogràfic i documental del país.
 - Accions: augmentar el patrimoni documental amb originals i fons personals de creadors i agents del sector, identificar la documentació patrimonial d'editors i editats catalans, col·laborar amb els ens que permetin visibilitzar i localitzar el patrimoni documental català.

- Actualitzar i fer accessible al públic el fons patrimonial preservat.
- Accions: ampliar els espais de dipòsit, col·laborar amb la Biblioteca Nacional d'Espanya en la catalogació corrent de documents i en l'enregistrament del dipòsit legal, catalogar els fons retrospectius pendents d'incorporar a la col·lecció.
- Internacionalitzar el patrimoni bibliogràfic català mitjançant una via digital d'accés.
- Accions: definir una porta d'accés al patrimoni a partir dels continguts i les plataformes digitals conjuntes disponibles.
- Promoure la participació pública a través dels continguts digitals.
- Accions: col·laborar amb el públic i els usuaris mitjançant les transcripcions dels textos digitalitzats, definir un portal al voltant d'un centre temàtic d'interès que externament es pugui enriquir amb imatges i documents.
- Consolidar un sistema de preservació digital nacional.
- Accions: potenciar un sistema de preservació digital, PADICAT (arxiu del web) i COFRE (repositori de preservació digital).
- Indicadors de referència anuals (per al 2016):
 - Quantitat d'esdeveniments anuals. Objectiu 2016: 65 esdeveniments.
 - Quantitat de consultes a les col·leccions digitalitzades. Objectiu 2016: 3.750.000 consultes.
 - Ingressos d'autofinançament. Objectiu 2016: 150.000 euros.
 - Introducció i actualització sobre el fons en llocs de referència d'Internet.
 - Quantitat de continguts als portals ARCA i Memòria Digital de Catalunya. Objectiu 2016: 3.200.000 pàgines o imatges.
 - Nombre d'institucions col·laboradores en els portals digitals d'accés obert. Objectiu 2016: 44 institucions.
 - Quantitat de fons pendents de catalogació. Objectiu 2016: 350.000 fons.
 - Nombre de projectes participatius de recerca (*crowdsourcing*). Objectiu 2016: 2 projectes.

c) Coordinació

- La Biblioteca de Catalunya es coordina amb diverses institucions nacionals i internacionals a fi d'assolir l'òptima gestió del patrimoni bibliogràfic i documental del país.
- En referència als convenis signats, la major part (el 66% al llarg dels tres exercicis d'estudi) es refereixen als acords per a l'impuls i la col·laboració amb projectes digitals, en especial el PADICAT (el 40% del total).

- Quant a les col·laboracions institucionals, l'entitat manté projectes conjunts amb diverses administracions, que han estat més nombrosos durant el 2012. En alguns d'aquests projectes de caire generalista, les col·laboracions són grupals, amb més d'un soci.⁴
- Si bé el 2012 va ser l'any amb un nombre més elevat de signatures de convenis, la vigència d'aquests acords pot superar la temporalitat anual. D'un únic exercici són els compromisos majoritaris, que impliquen aportació econòmica i que solen ser acordats amb administracions públiques o patrocinadors diversos, i plurianuals o prorrogables són els que impliquen col·laboració i suport tècnic per al desenvolupament de projectes.
- La Biblioteca es coordina amb la Institució de les Lletres Catalanes (projecte Patrimoni Literari), amb el Consorci de Serveis Universitaris de Catalunya mitjançant l'Àrea de Biblioteques, Informació i Documentació i la Comissió de les Biblioteques Universitàries de Catalunya (CBUC) (diversos projectes), amb el Consorci de Serveis Universitaris de Catalunya i l'Enciclopèdia Catalana (projecte CANTIC), amb el Consortium of European Research Libraries (projecte CERL Thesaurus), amb l'Associació Col·legial d'Escriptors de Catalunya (ACEC) i el CEDRO (projecte Arxiu Audiovisual de Poetes), amb la Universitat d'Alacant (projecte Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes), amb l'Online Computer Library Center (OCLC) (projecte VIAF), etc.
- La Biblioteca de Catalunya també forma part del portal Europeana, que funciona com a biblioteca digital europea d'accés lliure. Hi participa donant accés als fons digitalitzats de la institució i com a ens coordinador i facilitador amb 26 entitats catalanes.
- La Biblioteca de Catalunya ha establert una col·laboració amb Google Llibres a fi que, des d'aquesta plataforma digital, es tingui accés als fons digitalitzats de la Biblioteca. Aquest procés ha implicat la cooperació amb l'Ateneu Barcelonès, el Centre Excursionista de Catalunya (CEC), l'Abadia de Montserrat i el Seminari de Barcelona.
- La coordinació amb diverses organitzacions territorials ha triplicat el nombre de cessions temporals al territori.

4 Consulteu l'apartat 2.6.c.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
30	Nombre de cessions o préstecs al territori	83	194	246
70	Nombre de col·laboracions institucionals	3	5	2

Taula registre de convenis de la Biblioteca de Catalunya (exercicis 2011-2013)

Segons naturalesa del signant	2011	2012	2013
Administracions i equipaments públics	5	6	4
Àmbit universitari	1	3	3
Associacions i fundacions	1	10	4
Societats mercantils	2	6	2
Total	9	25	13
Segons objecte del conveni	2011	2012	2013
Projectes digitals (excepte PADICAT)	3	4	5
Projecte PADICAT	3	10	6
Altres continguts o activitats	3	8	1
Administració i ús d'espais	0	3	1
Total	9	25	13

Valoracions a l'eix «Governança i coordinació institucional»

a) Governança

- Es va atorgar a l'ens una forma jurídica d'entitat autònoma administrativa. Aquest fet implica una gestió pròpia amb control econòmic des de la Generalitat de Catalunya (intervenció prèvia).
- L'assumpció de funcions traspassades pel Govern de l'Estat en l'àmbit territorial català implica la seva dependència absoluta, també econòmica, de la Generalitat de Catalunya. Segons la legalitat vigent, a l'Administració autonòmica li han estat delegades les funcions i els recursos que les financen; en aquest sentit, és el responsable institucional únic de la Biblioteca i dels mitjans que li permeten dur a terme les funcions descrites a la norma.

- La norma legal que regeix la institució i les posteriors actualitzacions detallen aspectes de caire estratègic: objectius, funcions, òrgans de govern i de direcció. En aquest sentit, i amb l'antecedent de la llei del 1981, actualment derogada, la norma vigent és la del 1993, amb modificacions puntuals de caire generalista (Llei 7/2004 i Llei 11/2011), altres de relatives a funcions encomanades (gestió del dipòsit legal i l'ISSN) i la definició organitzativa del Decret 300/1995.
- El nivell de detall normatiu dels òrgans de govern (Decret 300/1995) permet regular el rol i el funcionament del Consell Rector. D'altra banda, resulta concret en excés per encabir la necessària flexibilitat conjuntural (pressupostària, de demanda, etc.), cosa que provoca diferències entre la realitat i la descripció normativa de l'organigrama, amb unitats definides i no dotades, i altres d'ocupades i no incloses en la planificació inicial. En són evidències, entre altres, la unificació de les places normatives de la Direcció i la Gerència, i la creació d'una àrea de digitalització i reproducció de documents.
- Determinats aspectes de la norma denoten l'obsolescència respecte de l'evolució digital de les activitats que ha de desenvolupar la Biblioteca. El desfasament s'ha fet inevitable en passar d'una consulta exclusivament presencial a la virtualitat d'una gran part dels serveis que ofereix la institució.
- El màxim òrgan de la institució correspon al Consell Rector. En la norma legal, es limiten els seus membres a representants de la Generalitat, de l'Institut d'Estudis Catalans, del sector bibliotecari i acadèmic (Col·legi de Bibliotecaris, CBUC, Consell Interuniversitari), de l'Ajuntament de Barcelona i del mateix equipament. Hi ha un únic representant de l'anomenada *societat civil i cultural*, que recau en un donant. Aquesta configuració deixa poc marge d'actuació per endegar accions envers el mecenatge i la seva integració en els òrgans representatius.
- En tot cas, el marc normatiu va ser definit fa vint anys, i les actualitzacions són puntuals, de manera que mostra una manca d'adaptabilitat respecte de les necessitats del moment, tant les externes com les internes de generació del servei: digitalització dels fons i virtualitat del servei, obtenció de recursos i participació en la governança, noves propostes d'activitat, ajustament i ductilitat dels recursos interns, etc.
- El caràcter de l'equipament i els processos bàsicament tècnics que desenvolupa confereixen independència a la Direcció quant a la presa de decisions, excepte en aquelles més vinculades a les inversions i a la infraestructura.
- Al llarg del període d'estudi, la Direcció ha estat ocupada per dues gestores diferents: Dolors Lamarca (fins al juny del 2012) i Eugènia Serra (des del juny del 2012).

- La figura de la directora implica un perfil institucional i de continguts que rep el suport directe de la cap d'Administració, pels aspectes gerencials, i de les directores d'unitat.
- L'ordre de preus públics en els serveis que ofereix actualment la Biblioteca comporta que, amb una nova oferta (tallers educatius, exposicions permanents o temporals de valor afegit, activitats diverses), calgui actualitzar la norma i introduir-hi una flexibilitat més gran. Posteriorment al període d'avaluació, s'informa d'una nova ordre de preus amb les taxes per a la utilització d'espais (CLT/262/2014).

b) Planificació estratègica i operativa

- Les dues planificacions estratègiques, el Pla estratègic 2009-2012 i el Contracte programa 2013-2016, mantenen una continuïtat en la missió i una evolució progressiva en els objectius i l'acció vinculada. S'adiu amb la línia d'actuació coincident de les dues direccions durant el període avaluat.
- El Pla estratègic 2009-2012 esdevé l'actualització de la visió i els objectius expressats a la normativa fundacional. En aquest document es manifesten les dificultats per definir a mitjà i llarg termini un marc de valoració econòmica o pla financer que permeti programar xifres d'aportació pública.
- A partir de l'establiment d'objectius estratègics, es fixen valors anuals com a fita, que actuen com a indicadors quantitativs i, bàsicament, qualitativs. En una bona part, els indicadors no possibiliten establir graus d'acompliment, únicament evidents en aquelles actuacions executades en la seva totalitat.
- Del Pla estratègic 2009-2012 es passa al Contracte programa 2013-2016, amb un format semblant a l'anterior. Amb tot, sense un compromís pressupostari que vinculi el finançament a les utilitzacions, es fa inviable determinar i acordar una previsió d'activitats i, per tant, perd sentit la redacció de contractes programa com a eina de vinculació econòmica dels projectes.
- Els compromisos del Contracte programa 2013-2016 es vinculen a objectius operatius que es manifesten amb indicadors anuals. La manca de valors referents previs no permet percebre el grau o proporció de creixement que pretenen assolir les accions per dur a terme.
- Pel que fa a l'aspecte econòmic, és manifesta la dificultat d'acompliment dels objectius i la seva translació en indicadors, sense que l'administració aportadora s'hi comprometi pressupostàriament. En aquest sentit, les activitats permanents, vinculades a la producció del personal propi, es poden preveure; però no és així

amb totes aquelles accions que no depenguin directament de l'execució interna amb els mitjans ja disponibles.

- De la mateixa manera, la definició pressupostària a mitjà termini per part dels consorciats permetria la redacció de contractes programa als quals es podrien incorporar pressupostos previsionals on es quantificarien els costos de les activitats proposades i de l'estructura vigent. També possibilitaria la negociació directa sobre actuacions i el seu valor per al càlcul del finançament i, al mateix temps, podria incorporar un pla de contingència que s'utilitzés com a model d'impacte de possibles variacions sobre els imports proposats.

c) Coordinació

- La dependència jurídica exclusiva de la Generalitat de Catalunya implica que no cal coordinació institucional amb altres administracions pel que fa a la seva governança. Així mateix, l'equipament s'articula exclusivament a partir d'un únic format jurídic, l'entitat autònoma administrativa, que simplifica la gestió.
- La Biblioteca de Catalunya manté convenis i es coordina amb diverses institucions nacionals i internacionals del sector bibliotecari i bibliòfil, i amb altres del sector cultural català i estatal. Amb tot, i considerant com a objectiu bàsic de la institució la difusió dels fons que custodia, en especial els de tipus històric i en llengua catalana, caldria incidir en la cooperació amb una institució bàsica en l'expansió del coneixement de la cultura catalana al món com l'Institut Ramon Llull. En aquest sentit, cal establir sinergies d'actuació que possibilitin la difusió digital i presencial, si s'escau, de l'obra històrica i contemporània catalana de la qual és garant la Biblioteca.
- En referència al patrimoni musical, cal que la Biblioteca estableixi convenis de cooperació i participació en projectes d'interès comú amb altres entitats públiques que es dediquen a la recerca i recuperació del llegat musical del país. El Museu de la Música – Centre Robert Gerhard (L'Auditori), l'Arxiu de Patrimoni Ethnològic de Catalunya (Departament de Cultura), la Fundació CIMA, la Institució Milà i Fontanals (CSIC) i l'Institut de Musicologia Josep Ricart i Matas (UAB – Reial Acadèmia de Belles Arts de Sant Jordi), entre altres institucions, mantenen interessos convergents en la preservació i posada en valor del fons de què disposa la Biblioteca. Cal unificar criteris tècnics i d'actuació respecte de la seva difusió. En aquest sentit, es considera d'interès la recuperació de la proposta relativa a la creació d'un repositori digital únic i comú que actualitzi i visualitzi tots els materials i informacions referents al patrimoni musical català.

- És necessari articular relacions amb qualsevol agent i institució territorial o sectorial que permeti aprofundir en els objectius de l'ens. En aquest sentit, es considera bàsic establir convenis de col·laboració amb ens de naturalesa diversa que comportin tant la difusió del fons patrimonial com la recerca vinculada o activitats educatives, pedagògiques i socials que possibilitin aconseguir els objectius de la Biblioteca.

2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Finançament públic: característiques de les aportacions econòmiques per part de les institucions tutores.
- Situació patrimonial: imatge patrimonial de l'ens.
- Mecenatge i autofinançament: recursos obtinguts per l'activitat o pel suport de tercers no vinculats institucionalment a l'equipament.
- Gestió de la despesa: detall i característiques de l'aplicació dels recursos.

a) Finançament públic

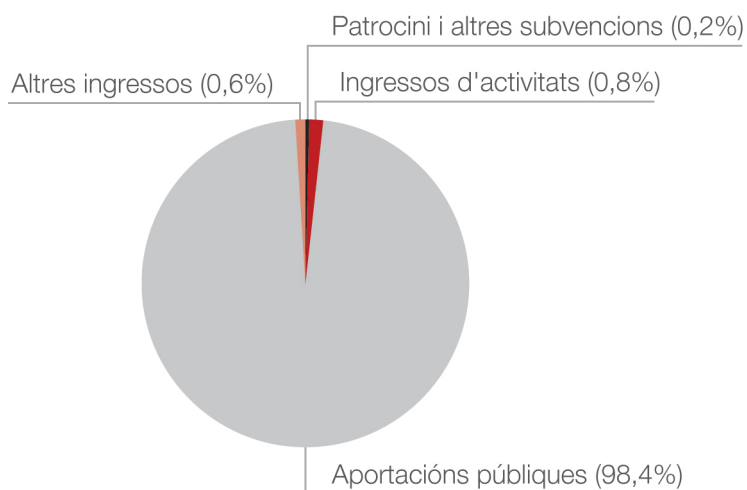
- La davallada d'aportacions públiques ha estat del 24% en el període 2011-2013, prop de 2,1 milions d'euros en valors absoluts. Amb una dependència gairebé exclusiva de les transferències de la Generalitat de Catalunya (més del 98% durant els tres exercicis), les conseqüències de les restriccions es manifesten directament en la generació de serveis i d'operacions internes i externes de l'entitat. En aquest sentit, la Direcció assenyala que la minva pressupostària continuada afecta especialment les compres i subscripcions, la digitalització i les catalogacions de fons que s'externalitzaven.
- En referència als ingressos destinats a capital, la minva ha estat molt considerable, amb un pes relatiu dins la totalitat de les aportacions que arriba, amb dades del 2013, al 2,26% del pressupost.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
1	Total d'ingressos % diferència respecte del 2011	8.831.109 € 100%	7.234.215 € -18%	6.743.083 € -24%
116	Total d'ingressos d'explotació % diferència respecte del 2011	7.480.686 € 100%	6.904.050 € -8%	6.593.083 € -12%
5	% aportacions públiques Ingressos pressupostaris / Ingressos totals	98,30%	98,46%	98,38%

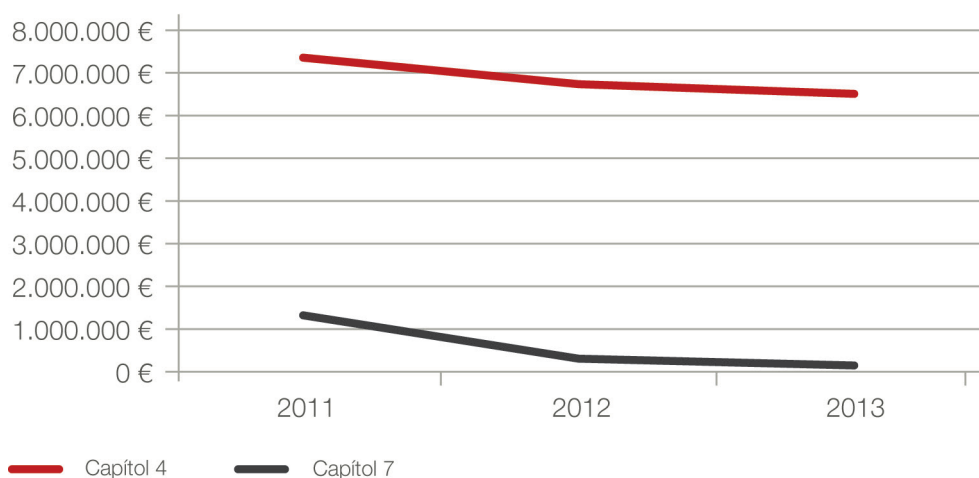
Taula d'aportacions públiques de l'Administració i capítol pressupostari

		2011		2012		2013	
Import total aportacions públiques		8.680.642 €	100% (100%)	7.122.898 €	100% (-18%)	6.634.000 €	100% (-24%)
Generalitat de Catalunya	Capítol 4	7.330.220 €	84,44%	6.792.733 €	95,36%	6.484.000 €	97,74%
	Capítol 7	1.350.422 €	15,56%	330.165 €	4,64%	150.000 €	2,26%

Naturalesa de l'origen dels ingressos de la Biblioteca de Catalunya (dades 2013)



Evolució trienal de l'aportació pressupostària de la Generalitat de Catalunya



b) Situació patrimonial

- La minoració de les inversions s'evidencia comptablement en la progressiva baixa del valor de l'immobilitzat material vinculat a mobiliari, instal·lacions i equips. L'amortització i manca de renovació dels elements (-6,6% respecte dels equips informàtics i -27% respecte del mobiliari, durant el període 2011-2013) implica la prioritització dels elements tecnològics i la pèrdua progressiva de valor patrimonial en aquest tipus de béns.
- En contraposició al punt anterior, la valoració econòmica de la incorporació de nous fons a la col·lecció i l'increment de la quantificació d'estudis i projectes possibiliten augmentar el muntant patrimonial de l'ens, la qual cosa compensa les minoracions arrossegades dels tancaments anuals.
- Les donacions de fons gràfics i bibliogràfics a la Biblioteca tenen un caràcter aliè a les actuacions de l'ens. Tot i aquesta imprevisibilitat, poden implicar, com el 2011, un increment molt important del valor comptable i patrimonial.
- En el mateix sentit, el pes del valor de la col·lecció i altre immobilitzat immaterial es manifesta molt majoritari sobre la resta d'aplicacions durant els exercicis d'estudi, per sobre del 70%, i s'incrementa a mesura que augmenta la col·lecció.
- Tot i la proporció de les col·leccions i els continguts respecte del patrimoni no documental de l'ens, en quantitats absolutes les instal·lacions i l'equipament moble integrat superen els 7 milions d'euros al llarg dels tres exercicis d'estudi.
- El deute amb tercers és pràcticament inexistent i propi del gir comercial, amb una tendència a minorar en els exercicis d'estudi. El llarg termini correspon exclusivament a les fiances que, al seu dia, els usuaris van dipositar per fer front

al carnet de préstec bibliotecari i que, en aquest sentit, no genera cap mena de despesa financera afegida.

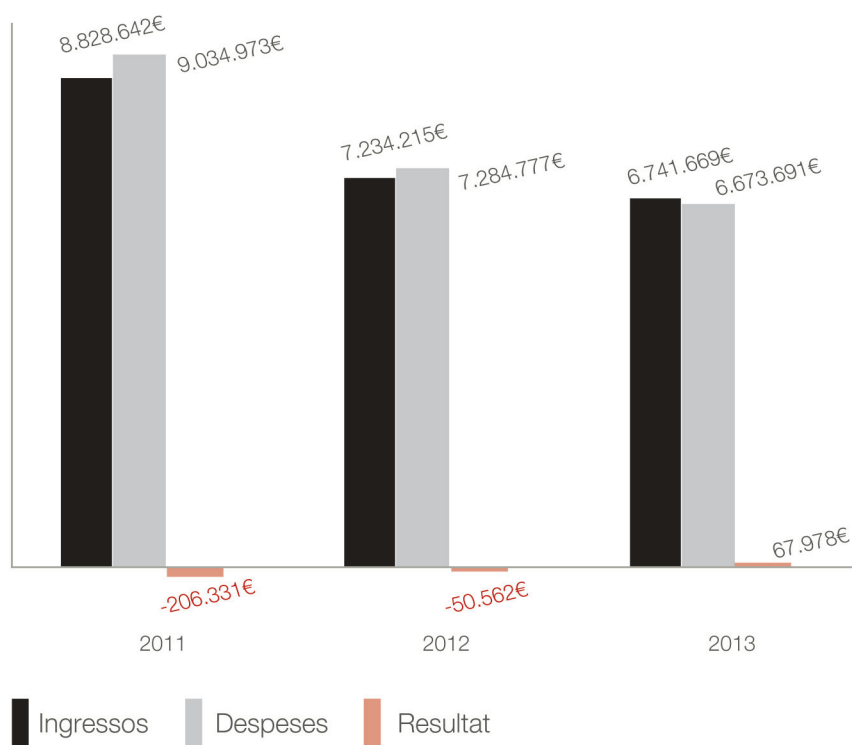
- Els pressupostos anuals de l'entitat presenten dèficit abans d'ajustaments el 2011 i el 2012. La tendència dels exercicis ha estat minorar-lo fins al 2013, en què es va obtenir un superàvit de 67.978 euros.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
7	% endeutament (I) Deute total / Fons propis	6,04%	5,11%	4,88%
8	% endeutament (II) Total deutes / Passiu i patrimoni net	4,30%	3,66%	3,49%
80	% valor de la col·lecció sobre fons propis Valor col·lecció / Fons propis	50,69%	56,34%	58,81%
81	% valor de la col·lecció sobre actiu Valor col·lecció / Actiu	36,08%	40,38%	42,09%

Evolució del valor econòmic de les donacions en espècies destinades al fons o col·lecció

	2011	2012	2013
Valor econòmic de les donacions	0	1.687.448 €	580.136 €
Fons gràfics i bibliogràfics	0	1.687.448 €	580.136 €

Resultats pressupostaris per exercicis i previs als ajustos corresponents



c) Mecenatge i autofinançament

- La Biblioteca rep algunes aportacions de mecenatge privat (particulars, fundacions i altres). Aquest són de caire finalista i centrades en la cobertura econòmica de les tasques i despeses derivades de la catalogació o conservació de fons documentals específics. El seu impacte no supera el 0,25% dels ingressos al llarg del període d'estudi.
- No existeixen patrocinis de projectes o acords de mecenatge d'àmbit genèric.
- Per part de l'Ajuntament de Barcelona i del Ministeri de Cultura, es reben subvencions finalistes referents a activitats de difusió i a la digitalització del fons, respectivament.
- Els preus dels serveis i la seva exempció es regulen per l'Ordre de preus públics CLT/436/2012, de 18 de desembre (DOGC núm. 6297). Amb posterioritat al període d'avaluació, s'informa d'una nova ordre de preus i taxes per a la utilització d'espais (CLT/262/2014).
- Entre els ingressos propis, destaca el lloguer d'espais, que l'exercici 2013 va mostrar un increment notable respecte dels precedents. Amb tot, a efectes econòmics va representar 15.618 euros.

- De la resta d'ingressos propis, el servei de reprografia és la font d'ingressos principal, amb impactes al voltant del 60% cada exercici, amb una lleu tendència minorativa el darrer exercici d'estudi. Les altres activitats teòricament generadores d'ingressos, com ara la venda de publicacions, els serveis i les taxes, representen un valor monetari poc significatiu, mentre que les activitats educatives que es porten a terme, bàsicament visites d'estudiants o sectorials, en resten exemptes.
- En aquest marc, amb la suma de tots els ingressos propis, l'autofinançament és sempre inferior al 2% i amb tendència a disminuir.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
2	% autofinançament Ingressos propis / Ingressos totals	1,70%	1,54%	1,62%
3	% patrocini privat Patrocini privat / Ingressos totals	0,20%	0,25%	0,20%
4	% ingressos d'activitats Ingressos d'activitats / Ingressos totals	0,75%	0,82%	0,82%
14	Índex d'eficiència d'activitats Ingressos d'activitats / Despeses d'activitats	0,03	0,06	0,10
9	% cofinançament d'activitats Import cofinançament d'activitats / Despeses d'activitats	4,01%	4,54%	6,52%
75	Ingressos per lloguer d'espais % diferència respecte del 2011	1.410 € 100%	5.370 € +281%	15.618 € +1.008%

Taula d'ingressos propis

	2011		2012		2013	
Ingressos per activitats i altres	74.288 €	100%	66.388 €	100%	72.564 €	100%
Ingressos per activitats:	66.416 €	89,40%	58.982 €	88,84%	55.446 €	76,41%
Reprografia	45.333 €	61,02%	43.339 €	65,28%	43.303 €	59,68%
Venda de publicacions	8.000 €	10,77%	4.564 €	6,87%	2.452 €	3,38%
Activitats educatives						
Altres vendes de serveis	3.098 €	4,16%	644 €	0,97%	740 €	1,02%
Taxes i interessos	813 €	1,09%	1.721 €	2,59%	518 €	0,71%
Reintegraments d'exercicis anteriors	9.180 €	12,36%	8.713 €	13,12%	8.432 €	11,62%
Altres ingressos	6.462 €	8,70%	2.036 €	3,07%	1.500 €	2,07%

	2011		2012		2013	
Ingressos per mecenatge	17.500	100%	18.295	100%	13.208	100%
Ingressos de mecenatge genèric	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Ingressos de mecenatge per activitats:	17.500 €	100%	18.295 €	100%	13.208 €	100%
Per catalogació de fons	17.000 €	97%	18.000 €	98%	12.000 €	91%
Per adquisició de fons	500 €	3%	0 €	0%	208 €	2%
Per restauració de fons	0 €	0%	295 €	2%	1.000 €	8%

	2011		2012		2013	
Ingressos per subvencions d'activitats i patrocini públic	58.678	100%	26.634	100%	23.312	100%
Ministeri de Cultura / Digitalització de fons	49.928 €	85%	17.884 €	67%	12.562 €	54%
Ajuntament de Barcelona / Activitat «Llegim al jardí»	8.750 €	15%	8.750 €	33%	10.750 €	46%

d) Gestió de la despesa

- La Biblioteca assumeix els costos del manteniment de l'estructura (personal i despeses fixes) i de la despesa corrent de les diverses seus que agrupa: Hospital de la Santa Creu, Villarroel, magatzems i seus territorials.
- El coeficient d'estructura, que contrasta la part de despeses dedicades a les activitats i la dedicada al funcionament estructural de l'ens (despeses fixes de personal, manteniment de les instal·lacions, subministraments, etc.), evidencia l'evolució pressupostària que es manté els darrers exercicis. Es tracta d'un equipament patrimonial que, per funció i objectius, implica, d'una banda, un cost elevat de l'equipament físic i, al mateix temps, una despesa important en personal dedicat a la generació dels serveis principals: catalogació i classificació documental, i atenció al públic, sigui presencial o per via digital. Aquest cost, que l'any 2011 gairebé va quadruplicar la despesa en activitats, els dos anys posteriors encara es va incrementar fins a multiplicar-lo per onze; no es tracta d'un augment dels costos fixos, ja que aquests, en valors absoluts, van disminuir el 14,34% (període 2011-2013), sinó de la davallada de les aportacions, que han fet ajustar la despesa estructural però, sobretot, han disminuït dràsticament la despesa indirecta o en activitats (el 70,48% entre el 2011 i el 2013).

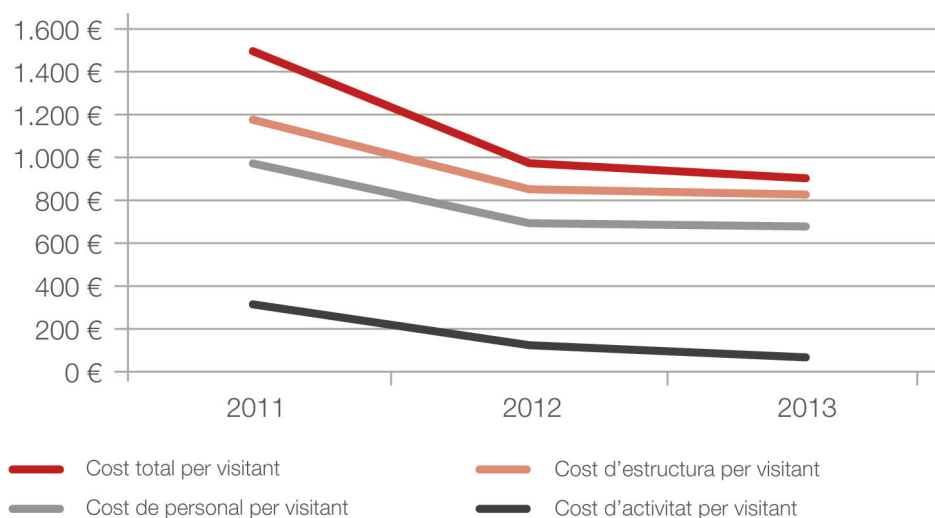
- L'externalització dels serveis de la Biblioteca suposa un impacte de l'1,31% (2011) respecte de les despeses totals, que s'ha reduït fins al 0,75% (2013), tot i el menor volum del pressupost de despeses en valors absoluts.
- Els costos individualitzats per usuari presencial presenten els valors següents: el cost total se situa en 183,16 €/usuari l'exercici 2011, i minora continuadament fins al 23% menys el 2013; es comporten amb uns paràmetres similars els costos d'estructura i els costos de personal per cada usuari presencial en l'equipament (129,43 € i 105,55 €, respectivament, el 2013). La despesa unitària referent a costos per activitat, que per la tipologia d'activitats adquireix sentit amb la participació física de l'usuari, ha baixat prop del 70% en el període d'estudi (11,86 € el 2013).
- D'altra banda, l'usuari presencial representa menys del 2% dels usuaris dels serveis de la Biblioteca. Per tant, si es considera la totalitat dels usuaris independentment del canal de consulta, presencial o digital, els valors dels costos unitaris varien radicalment, així com la interpretació que se'n deriva: el cost total se situa en 2,75 €/usuari l'exercici 2011 i minora el 16% el 2013. Es comporten amb paràmetres similars els costos d'estructura i els costos de personal per cada usuari presencial a l'equipament (2,12 € i 1,73 €, respectivament, el 2013).
- Es manifesta quantitativament la minoració progressiva, durant el període 2011-2013, de la diferent despesa a causa de l'ajust necessari derivat de la reducció d'aportacions pressupostàries: la despesa de personal ha baixat el 15% (en valor monetari, 856.734 euros menys), i el 13% la referent a la resta de despeses estructurals (en valor monetari, 166.517 euros menys).
- D'acord amb els comentaris de la Direcció, l'apartat més quantiós de les despeses fixes, el personal, deixant de banda les congelacions salarials de la Generalitat de Catalunya, ha sofert un decreixement vegetatiu motivat per l'amortització de les baixes per jubilació, cosa que minora notablement, en quasi un milió d'euros, el cost del concepte.
- La despesa variable en activitats representa únicament el 8,40% el 2013, 12,61 punts percentuals menys que la proporció del mateix concepte el 2011 sobre el total de la despesa. A efectes quantitatius, el valor monetari el darrer any d'estudi correspon a 1.338.031 euros menys que el 2011, que significa una disminució del 70%.
- Dins de les activitats, si bé tots els conceptes resulten afectats per la davallada pressupostària, gairebé sempre amb valors superiors al 50%, els que més la pateixen són les partides dedicades a la catalogació, restauració i digitalització dels fons i a projectes específics.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
6	Coeficient d'estructura Despesa d'estructura / Despesa directa	3,76	6,38	10,91
10	% externalització Despesa de subcontractació / Despesa total	1,31%	0,69%	0,75%
11	Cost total per usuari presencial Despesa total / Nre. d'usuaris a l'equipament	183,16 €	156,32 €	141,30 €
17	Cost total per usuari presencial i virtual Despesa total / Nre. d'usuaris per servei (presencials i virtuals)	2,75 €	2,95 €	2,32 €
12	Cost d'estructura per usuari presencial Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris a l'equipament	144,67 €	135,14 €	129,43 €
118	Cost d'estructura per usuari presencial i virtual Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris per servei (presencials i virtuals)	2,17 €	2,55 €	2,12 €
13	Cost de personal per usuari presencial Despesa de personal / Nre. d'usuaris a l'equipament	118,43 €	110,69 €	105,55 €
119	Cost de personal per usuari presencial i virtual Despesa de personal / Nre. d'usuaris per servei (presencials i virtuals)	1,78 €	2,09 €	1,73 €
18	Cost d'activitats per usuari presencial Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris presencials	38,48 €	21,19 €	11,86 €
1	% despesa d'activitats Despesa d'activitats / Despesa total	21,01%	13,55%	8,40%
93	Despesa de personal % diferència respecte del 2011	5.842.085 € 100%	5.174.681 € -11%	4.985.351 € -15%
94	Despesa d'estructura (excepte personal) % diferència respecte del 2011	1.294.468 € 100%	1.143.029 € -12%	1.127.951 € -13%
95	Despesa d'activitats % diferència respecte del 2011	1.898.420 € 100%	990.632 € -48%	560.389 € -70%

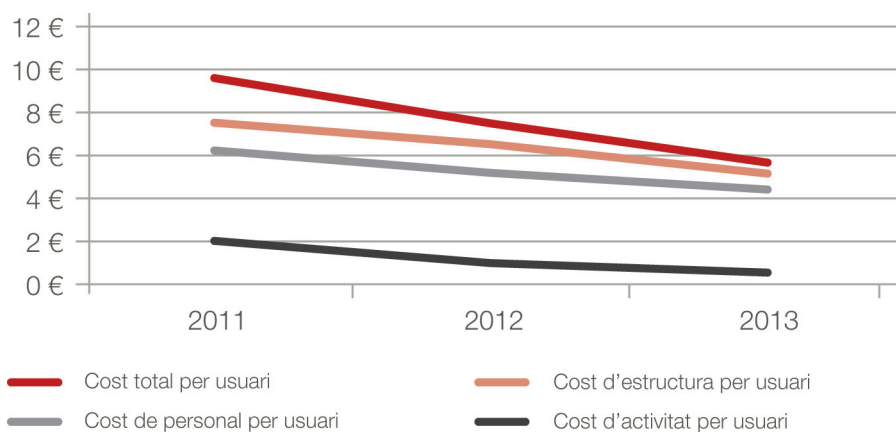
Taula de despeses

	2011		2012		2013	
Import total de la despesa	9.034.973 €	100%	7.308.341 €	100%	6.673.691 €	100%
Despesa d'estructura	7.136.553 €	78,99%	6.317.710 €	86,45%	6.113.302 €	91,60%
Personal	5.842.085 €	64,66%	5.174.681 €	70,81%	4.985.351 €	74,70%
Serveis exteriors (asseg., missatg.)	81.043 €	0,90%	51.199 €	0,70%	38.884 €	0,58%
Altres (despeses financeres)	0 €	0,00%	776 €	0,01%	163 €	0,00%
Subministraments i comunicació	323.190 €	3,58%	331.898 €	4,54%	389.015 €	5,83%
Lloguer de maquinari	54.244 €	0,60%	48.518 €	0,66%	33.226 €	0,50%
Manteniment	799.801 €	8,85%	708.033 €	9,69%	666.663 €	9,99%
Adquisició de mobiliari	36.190 €	0,40%	2.604 €	0,04%	0 €	0,00%
Despesa directa per activitats	1.898.420 €	21,01%	990.632 €	13,55%	560.389 €	8,40%
Activitats externalitzades	118.304 €	1,31%	50.352 €	0,69%	50.304 €	0,75%
Consums	110.238 €	1,22%	210.079 €	2,87%	84.699 €	1,27%
Publicacions, exposicions i noves tecnologies	74.550 €	0,83%	22.993 €	0,31%	43.718 €	0,66%
Subscripcions electròniques	100.243 €	1,11%	74.379 €	1,02%	58.985 €	0,88%
Aportació Consorci CBUC	135.305 €	1,50%	128.565 €	1,76%	120.000 €	1,80%
Compra de llibres	223.904 €	2,48%	121.581 €	1,66%	114.197 €	1,71%
Catalogació, restauració, digitalització	1.015.676 €	11,24%	189.693 €	2,60%	68.488 €	1,03%
Projectes	120.200 €	1,33%	192.989 €	2,64%	19.999 €	0,30%

Evolució dels diferents costos mesurats per usuaris presencials a la Biblioteca de Catalunya



Evolució dels costos mesurats per usuaris presencials i virtuals a la Biblioteca de Catalunya



Valoracions a l'eix «Economia, finançament i gestió de la despesa»

En referència al patrimoni

- El dèficit pressupostari, abans d'ajustos, dels exercicis 2011 i 2012 és indicatiu de les necessitats no cobertes i de les dificultats d'adaptació de l'estructura i les activitats a les restriccions econòmiques sobrevingudes. En aquest sentit, la definició d'un contracte programa quantificat econòmicament i amb un horitzó temporal a mitjà termini permetrà definir disposicions financeres que possibilitin, alhora, atribuir-hi els límits de despesa corresponents i evitar dèficits pressupostaris.

- La situació patrimonial de la Biblioteca la identifica com un ens sanejat, al qual la manca d'endeutament a llarg termini permet optimitzar l'aportació pública i dedicar-la al funcionament, obviant despeses de caire financer.
- Com a reflex quantitatiu de la idiosincràsia de la institució, el valor patrimonial de l'ens es manifesta majorment en la col·lecció documental i en les instal·lacions.

En referència als ingressos

- Es donen dos paràmetres que determinen les dificultats econòmiques de la institució:
 - La transferència de la Generalitat representa més del 98% dels ingressos de la Biblioteca.
 - La reducció de les transferències de la Generalitat suposa prop d'una quarta part del pressupost al llarg dels tres exercicis d'estudi.
- L'execució del pressupost durant els anys d'estudi mostra que la despesa d'estructura suposa sempre més del 80% de les aplicacions, i més del 91% el 2013. D'aquesta realitat deriva que l'aportació pública s'apropi a la cobertura mínima necessària per mantenir l'equipament (personal, amb les activitats bàsiques que desenvolupa, i edifici), i exclogui la realització *de facto* d'altres funcions i objectius estatutaris, estratègics o operatius.
- Si la minva d'ingressos per a despeses corrents ha estat considerable, la dedicada a inversions ha estat proporcionalment superior. Aquesta aturada afecta tant la compra de fons bibliogràfics o patrimonials com la inversió en equipament i intangibles.
- Les característiques de la Biblioteca com a ens de reserva patrimonial i, alhora, oferidor d'un servei públic eminentment gratuït, no afavoreix la possibilitat de recaptació d'ingressos propis a través dels usuaris de l'activitat central (consulta bibliogràfica), si no és amb partides auxiliars de volum reduït (reprografia, lloguer de cabines, etc.), que es regeixen per una ordre de preus públics identificadora de l'esmentada voluntat de servei a l'abast de tothom. Sense possibilitats de generar un volum d'ingressos propis considerable, s'entén que el poder públic suporta conscientment la pràctica totalitat de la despesa.
- Tanmateix, i a fi d'obtenir, encara que de forma minsa, una certa rendibilitat econòmica, caldria potenciar l'oferta de serveis, principalment de caire pedagògic (tallers, activitats participatives, etc.), però també les visites comentades al públic general. En el mateix sentit, els preus definits són indicadors de la concepció pública que es dona a l'ens.

- Davant les dificultats en l'adequació de les aportacions públiques a les necessitats de l'equipament, les accions han estat obligades quant a l'ajustament de les despeses (estructura i activitats derivades). L'absoluta dependència dels fons públics no s'ha pogut compensar amb un increment significatiu de l'autofinançament, si bé es constata una tendència positiva en els ingressos per lloguer d'espais i en els serveis d'assessorament a tercers.
- El patrocini i mecenatge no té gairebé impacte en les xifres de la institució. En aquest sentit, la captació de nous recursos vinculats al mecenatge i l'apropament als donants privats, principalment de caràcter empresarial, ha d'erigir-se com a eix prioritari d'actuació. Amb aquest objectiu, caldria que l'organització interna preveïés la necessitat d'una gestió eficient respecte del màrqueting previ i el manteniment de possibles benefactors. S'ha d'incidir en els beneficis vinculats a la participació econòmica a l'ens: d'una banda, la futura llei estatal de mecenatge hauria d'aportar nous incentius d'interès fiscal als ja existents; de l'altra, s'hauria d'aprofundir en aspectes de visibilitat pública i altres guanys o serveis (ús d'espais, participació en activitats, etc.) que afavorissin la implicació de tercers.
- Es defineix la gestió dels espais com una font d'ingressos a promoure. Cal mantenir disponibles els espais en l'equipament d'interès per a la iniciativa privada i donar suport a aquesta font d'ingressos als circuits corresponents.
- Les nombroses tasques de catalogació, conservació i adequació dels fons, principalment els d'interès històric i patrimonial, que es desenvolupen a la institució són factibles de subvenció o col·laboració econòmica per part d'altres administracions, col·lectius, societats o particulars. En aquest sentit, els ingressos per subvenció rebuda i els patrocinis en són els indicadors. Es tracta, per tant, d'una altra línia d'ingressos per aprofundir-hi.

En referència a les despeses

- El perfil de l'ens assenyala clarament una organització de caràcter públic, no configurada per generar uns resultats orientats a l'obtenció de guanys, sinó amb finalitats de servei comunitari. En aquest sentit, el coeficient d'estructura remarca aquest tarannà.
- Les reduccions pressupostàries impliquen una disminució dràstica de la despesa variable, bàsicament en activitats externalitzades, i obliga l'ens a centrar-se en aquelles activitats bàsiques vinculades a la gestió dels fons i al servei al públic,

que en bona part constitueixen el *know-how* de l'organització i el perfil del seu personal.

- S'evidencien els esforços de limitació general de la despesa en tots els àmbits, en correspondència amb l'ajust de les aportacions públiques.
- El nivell de costos per usuari presencial està intrínsecament vinculat a la naturalesa de la institució i a l'activitat que desenvolupa, i és, per tant, elevat. El manteniment aproximat en el nombre d'usuaris al llarg dels tres exercicis d'estudi i la progressiva reducció pressupostària han possibilitat la minoració progressiva dels indicadors. Per optimitzar-los, i a més de la millora contínua en l'eficiència dels costos, caldria establir mesures i polítiques destinades a l'increment del públic, sigui presencial o telemàtic.
- L'eclosió del vessant digital de la Biblioteca de Catalunya ha modificat el rendiment genèric que s'obté dels serveis que proporciona. En aquest sentit, hi ha una diferenciació evident entre les activitats presencials i els indicadors quan aquestes, a més, s'ofereixen a través del web i es virtualitzen per a un públic més global.
- A partir de les dades del cost per usuaris generals, afegint-hi als visitants presencials els virtuals, s'adverteix la necessitat d'impulsar i progressar en l'oferta digital de tot el servei, i restar la funció de sala de lectura física com a servei especialitzat i complementari de l'accessibilitat via Internet.
- La minoració de la despesa en activitats, reflectida en múltiples indicadors interns i en els relatius a l'externalització, implica la limitació dels treballs de catalogació i la reducció de la despesa en altres activitats. Els costos en treballs subcontractats tan sols tenen sentit en aquelles funcions accessòries que no formen part del *know-how* ni del desenvolupament tècnic d'objectius directament definits per les normes legals o els plans estratègics. En cas contrari, cal que siguin assumits internament.
- En la programació i el disseny de les activitats, a més de criteris tècnics, culturals o educatius, cal considerar el rendiment econòmic, entenent-lo com a valoració entre cost i resultat. La dimensió del cost ha d'anar vinculada tant al retorn social com a l'econòmic, en la mesura que aquest sigui possible. Per dur a terme aquesta validació, seria de possible interès el seu control com a unitat individualitzada. A la memòria vinculada, s'hi hauria d'incloure un còmput propi de despesa directa prevista i real, i el rendiment que se'n desprèn, quantificat monetàriament i justificat quant a impacte sociocultural.

2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Organització interna: disposició dels recursos físics i humans que formen part de l'estructura de l'ens.
- Interacció sectorial: relacions amb els agents dels sectors implicats en l'activitat i funcions de l'equipament.

a) Organització interna

- El Decret 300/1995 establí un organigrama funcional articulat per unitats, serveis i seccions, encapçalat per la Direcció.
- L'organigrama en vigor s'ha adaptat als requeriments reals i ha simplificat l'estructura en no dotar determinades seccions descrites a la norma.
- La modificació de llocs de treball portada a terme el 2002 (RLT/6/2002) establí la creació d'una plaça de responsable de Coordinació General de la Biblioteca, amb funcions que capacitessin l'estudi i la coordinació dels processos bibliogràfics de la gestió documental i de tots aquells projectes vinculats a l'activitat d'un equipament d'àmbit nacional. En aquest sentit, desapareix la figura del gerent descrita al Decret 300/1995.
- Respecte de la mateixa plaça de responsable de Coordinació General, a l'organigrama vigent, i a partir del 2013, es fusionen les seves competències i les de la Direcció.
- La casuística de les modificacions esmentades implica que, des de la creació de la plaça de coordinació, aquesta va ser ocupada per Eugènia Serra, que, amb el seu nomenament com a directora (13/06/2012), va ostentar nominativament totes dues competències fins a la seva unificació el 2013.
- Les unitats de la Biblioteca de Catalunya estan constituïdes segons el criteri del suport documental i són la Unitat Bibliogràfica, l'Hemeroteca, la Unitat Gràfica i la Unitat de Sonors i Audiovisuals, antiga Fonoteca.
- Les funcions genèriques de les unitats de la Biblioteca de Catalunya són les establertes als articles 9.a, 9.b i 9.e de la Llei 4/1993, de 18 de març. D'altra banda, les unitats també exerceixen les funcions següents: portar a terme la gestió de les col·leccions de la unitat i el seu procés tècnic corresponent, i gestionar els duplicats de la unitat; dur a terme la creació dels registres i la catalogació

del fons i les col·leccions per tal de donar-hi accés, contribuint a la formació del catàleg general, únic i accessible de la Biblioteca de Catalunya, d'acord amb la normativa bibliogràfica establerta per la Biblioteca de Catalunya; contribuir a l'elaboració de la bibliografia nacional de Catalunya corrent i retrospectiva, i del catàleg col·lectiu del patrimoni bibliogràfic; contribuir als treballs de normalització a requeriment del Servei de Normalització Bibliogràfica; executar i gestionar les funcions d'inventari, preservació i difusió del patrimoni bibliogràfic en l'àmbit territorial, d'acord amb els criteris establerts per la Direcció; proposar els programes de difusió i de publicacions de la unitat; elaborar els informes de gestió i les estadístiques de les unitats.

- Els directors de les unitats de la Biblioteca de Catalunya són càrrecs de lliure designació i tenen nivell orgànic de cap de servei.
- A l'àrea de Direcció hi havia assignades 4 persones el 2013, una menys que en exercicis anteriors, xifra que representa el 3% del total d'efectius de la institució.
- L'Administració es constitueix com a unitat estructural central de la institució i agrupa els serveis comuns i operacionals que l'articulen, incloent-hi el control d'entrades i la consergeria. Manté una dotació estable de 20 efectius que suposen, amb referència al total de personal de la institució, el 12% (2011-2012), i el 13% el 2013, quan els efectius totals eren menors.
- La Unitat Bibliogràfica, amb nivell orgànic de servei, té com a funció específica la concreció de les funcions genèriques en el fons i les col·leccions de la unitat –llibre imprès antic i modern, manuscrits i música impresa–, així com altres funcions que li siguin encomanades pel seu superior jeràrquic. Té una dotació assignada de 35 efectius (2011 i 2013), que representa el 22% de la plantilla (2013).
- Depenen de la Unitat Bibliogràfica les seccions de Col·leccions Generals, de Reserva Impresa, de Manuscrits i de Música. També en depèn el Catàleg del Patrimoni Bibliogràfic de Catalunya (no previst a l'organigrama normatiu), amb funcions de coordinació en l'elaboració del Catàleg Col·lectiu del Patrimoni Bibliogràfic de Catalunya (CCPBC) i altres projectes afins al CCPBC.
- L'Hemeroteca, amb nivell orgànic de servei, té com a funcions específiques la concreció de les funcions genèriques en els fons i les col·leccions hemerogràfics i de publicacions seriadades, així com altres funcions que li siguin encomanades pel seu superior jeràrquic. Amb una dotació d'11 efectius el 2011, els dos exercicis posteriors aquesta es va reduir a 10, xifra que correspon al 6% de la plantilla (2013).

- La Unitat Gràfica, amb nivell orgànic de servei, té com a funcions específiques la concreció de les funcions genèriques en els fons i les col·leccions gràfiques, així com altres funcions que li siguin encomanades pel seu superior jeràrquic. Disposa d'una dotació de 8 efectius el 2013, un menys que els anys previs, xifra suposa el 5% de la plantilla. De la Unitat Gràfica depèn la Secció de Material Menor.
- La Unitat de Sonors i Audiovisuals (Fonoteca), amb nivell orgànic de servei, té com a funcions específiques la concreció de les funcions genèriques en els fons i les col·leccions d'enregistraments visuals i sonors, així com altres funcions que li siguin encomanades pel seu superior jeràrquic. La dotació d'efectius assignada ha minorat el 2013 respecte dels dos exercicis previs, i ha passat de 7 a 6, si bé per la reducció general ha mantingut el seu pes en el global de la institució (4%).
- L'Àrea de Tecnologia de la Informació, amb nivell orgànic de servei, té com a funcions portar a terme el disseny, la coordinació i el control de la informatització de la Biblioteca de Catalunya; el manteniment i l'explotació del sistema informàtic; l'estudi, el desenvolupament i la implantació de la tecnologia de la informació a la Biblioteca de Catalunya; i la coordinació, supervisió i prestació de suport tècnic del maquinari, el programari i les comunicacions del sistema informàtic de la Biblioteca de Catalunya.
- L'Àrea de Tecnologia de la Informació actua a tot l'àmbit de la Biblioteca de Catalunya, com també en l'àmbit territorial de Catalunya i extern en general, per tal com facilita l'accés remot a les bases de dades de la Biblioteca de Catalunya. Tot i la importància de l'àrea en el desenvolupament de les activitats virtuals de l'ens, la dotació en personal del 2011 (6 efectius) s'ha reduït a 4 efectius el 2013, amb un pes del 3% sobre el total del personal de la casa.
- Els serveis d'Adquisicions, d'Accés i Obtenció de Documents, i d'Emmagatzement, Preservació i Conservació són serveis comuns de les unitats.
- El Servei d'Adquisicions té com a funcions específiques executar les adquisicions aprovades per la Direcció de la Biblioteca de Catalunya; executar, coordinar, registrar i supervisar les adquisicions de la Biblioteca de Catalunya mitjançant les diverses modalitats d'ingrés del dipòsit legal, compra, intercanvi, donatiu i dipòsit; executar la gestió de compres bibliogràfiques i verificar-ne la facturació, i organitzar i executar el circuit intern d'informació bibliogràfica de suport de la política d'adquisicions. Els efectius destinats a aquest servei han disminuït de 7 a 6 entre el 2011 i el 2013, i van representar en aquest darrer exercici el 3,8% del total del personal de la institució.

- El Servei d'Accés i Obtenció de Documents té com a funcions específiques organitzar, coordinar, gestionar i supervisar la consulta dels documents i l'accés immediat o remot a les sales de lectura de la Biblioteca de Catalunya de tots els documents accessibles de la Biblioteca, sigui en suport original o substitutori; organitzar l'acolliment i l'accés, i informar els usuaris de la Biblioteca de Catalunya sobre els recursos bibliogràfics del centre i l'accés immediat o remot a la informació i la documentació; organitzar els recursos d'informació de lliure accés a les sales de lectura; organitzar, coordinar, supervisar i gestionar el préstec en les seves diverses modalitats i l'obtenció de documents en suport substitutori. Aquest servei disposa d'una dotació del 13% del total de la plantilla, que correspondria a 22 efectius el 2011 i el 2012, i 20 efectius el 31/12/2013.
- Depèn del Servei d'Accés i Obtenció de Documents la Secció d'Obtenció de Documents i Préstec.
- El Servei d'Emmagatzemament, Preservació i Conservació té com a funcions específiques organitzar, coordinar, gestionar i supervisar tots els dipòsits de documents de la Biblioteca de Catalunya, pel que fa a les condicions d'espai i equipaments, i al lliurament de documents, d'acord amb els criteris establerts pel director o directora de la Biblioteca i pels directors o directores de les unitats; planificar l'execució dels programes de preservació i conservació dels documents als tallers d'enquadrernació i restauració, i al laboratori de reprografia, i prioritzar-ne l'execució d'acord amb el director o directora de la Biblioteca i els directors o directores de les unitats pel que fa a les polítiques i mitjans de preservació i conservació de patrimoni bibliogràfic de Catalunya en tot l'àmbit territorial. Els efectius destinats a aquest servei han disminuït de 21 a 19 entre el 2011 i el 2013, i van representar en aquest darrer exercici el 12% del total del personal de la institució.
- Depèn del Servei d'Emmagatzemament, Preservació i Conservació la Secció de Preservació i Conservació.
- El Servei de Normalització Bibliogràfica té com a funcions adaptar les normes bibliogràfiques internacionals i les catalogràfiques que han de regir la catalogació de tot el Sistema Bibliotecari de Catalunya; supervisar, validar i unificar el catàleg d'autoritats; vetllar per la unitat de criteri en l'aplicació de la normativa bibliogràfica, pel control de qualitat de les bases de dades de la Biblioteca de Catalunya, dels seus catàlegs i dels seus productes bibliogràfics, i de la bibliografia nacional de Catalunya; així com altres funcions que li siguin encomanades pel seu su-

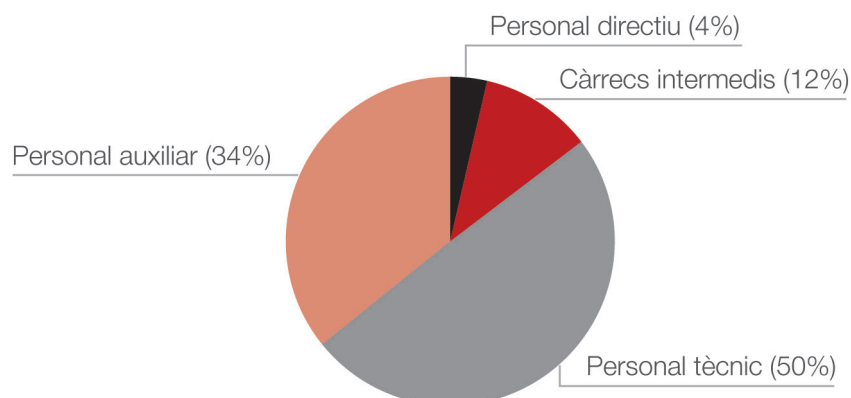
perior jeràrquic. Aquest servei actua en l'àmbit de la Biblioteca de Catalunya i també en tot l'àmbit territorial de Catalunya. La dotació de personal assignada s'ha reduït en un efectiu del 2011 al 2013, i es manté en 5 persones, poc més del 3% respecte del total.

- La Secció de Coordinació de les Oficines del Dipòsit Legal de Catalunya, amb nivell orgànic de secció, té com a funcions coordinar, gestionar, controlar i supervisar el lliurament i la tramesa dels materials que són objecte de dipòsit legal a Catalunya amb relació a les entitats que n'han de fer el lliurament i les que en són receptores; i organitzar, coordinar i supervisar el funcionament de les oficines del dipòsit legal.
- Depenen de la Secció de Coordinació cinc oficines ubicades a Barcelona, Girona, Lleida, Tarragona i Tortosa. La dotació de personal destinada a les tasques de dipòsit legal ha disminuït d'11 a 9 efectius en el període d'estudi, que correspon al 6% del total el 2013.
- L'Àrea de Difusió de la Biblioteca de Catalunya, amb nivell orgànic de secció, té com a funcions portar a terme la difusió de la Biblioteca de Catalunya, en tot el seu abast, d'acord amb els criteris de la Direcció, per mitjà dels programes de difusió sectorials o generals que s'estableixin; dissenyar, coordinar, gestionar i executar la política d'exposicions pròpies o en col·laboració amb altres entitats i organismes, en tot l'àmbit de la Biblioteca de Catalunya; normalitzar i coordinar les edicions i publicacions de la Biblioteca de Catalunya i executar-les per mitjà dels procediments que s'estableixin; gestionar i controlar el fons de publicacions pròpies de la Biblioteca de Catalunya, participant en els programes d'intercanvi, d'acord amb els criteris del director o directora de la Biblioteca de Catalunya i dels directors o directores de les unitats; portar a terme les tasques de relacions públiques en general i amb els mitjans de comunicació en particular, d'acord amb els criteris de la Direcció; així com altres funcions que li siguin encomanades pel seu superior jeràrquic. La dotació assignada a aquesta àrea s'ha mantingut en 3 efectius durant el període d'estudi, xifra que suposa el 2% del total.
- L'Arxiu Joan Maragall, amb nivell orgànic de secció, té com a funcions, com a centre especialitzat dependent, donar accés immediat o remot als seus fons i col·leccions en suport original o substitutori; i informar del seu contingut i vetllar pel seu increment i pel seu correcte processament i conservació, així com altres funcions que li siguin encomanades pel seu superior jeràrquic. La Biblioteca de Catalunya té destinada una persona de la plantilla a l'Arxiu Joan Maragall, la qual cosa correspon al 0,6% dels seus efectius.

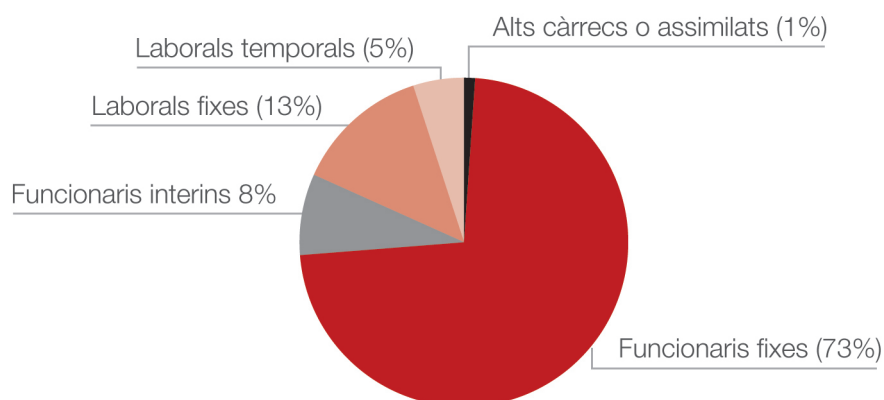
- L'Àrea de Digitalització té com a funció organitzar el servei de digitalització i reproducció de documents que la Biblioteca ofereix als usuaris per tal d'obtenir-ne còpies parcials i completes per a ús privat i també per a publicació, així com la realització de les còpies de seguretat digitals que la Biblioteca fa amb finalitats de preservació. Tenia una dotació de 5 efectius el 2013, un més que el 2011, que representa prop del 3% del total.
- A més de les esmentades oficines de gestió del dipòsit legal distribuïdes territorialment, la Biblioteca de Catalunya disposa de diferents seus:
 - La seu central, ubicada a l'antic Hospital de la Santa Creu (carrer de l'Hospital, 56, Barcelona), amb les sales de consulta, serveis als usuaris i serveis tècnics. La major part del personal hi té el lloc de treball.
 - L'edifici del carrer de Villarroel (carrer de Villarroel, 91, Barcelona), on s'ubiquen serveis tècnics i de dipòsit legal.
 - L'Arxiu Joan Maragall (carrer d'Alfons XII, 79, Barcelona), on s'ubica l'arxiu homònim i els serveis vinculats.
 - Els dipòsits de L'Hospitalet (carretera del Mig, 40) i del GEPA (parc de Gardeny, 8, Lleida), on es conserven els fons de menor ús o rotació.
- A la Biblioteca Museu Víctor Balaguer de Vilanova i la Geltrú hi ha destinat un efectiu que depèn de la Biblioteca de Catalunya. S'ha mantingut durant els tres anys d'estudi i representa el 0,6% del personal (2013).
- El 50% del personal de l'equipament té caràcter tècnic; juntament amb els càrrecs intermedis i la Direcció (4% i 12% del total del personal, respectivament), sumen el 66%, que, per categories laborals, suposa el 5% del personal del grup A, el 44% del grup B i el 17% del grup C. El 34% restant correspon a personal de caràcter auxiliar que, entre altres, executa funcions de sala, atenció al públic o arxius i magatzem.
- En el 81%, els llocs de treball de la Biblioteca corresponen a vinculació funcional, amb el 8% d'aquestes places ocupades interinament. Només l'1% respon a contractes específics d'alta direcció, i la resta, el 18%, són llocs de treball amb vincle laboral, el 5% dels quals són temporals.
- L'organització interna està procedimentada per definir funcions i instruccions de treball de les diverses unitats i serveis, un manual d'acollida, diversos manuals d'actuació respecte de les casuístiques comunes i manuals de procediments de les eines i serveis informàtics.

Indicadors	2011		2012		2013	
Direcció	5	3%	5	3%	4	3%
Sonors i Audiovisuals	7	4%	7	4%	6	4%
Hemeroteca	11	7%	10	6%	10	6%
Unitat Gràfica	9	5%	9	5%	8	5%
Unitat Bibliogràfica	35	21%	34	21%	35	22%
Administració	20	12%	20	12%	20	13%
Àrea TIC	6	4%	5	3%	4	3%
Normalització	6	4%	5	3%	5	3%
Servei d'Accés i Obtenció de Documents	22	13%	22	13%	20	13%
Servei d'Emmagatzemament, Preservació i Conservació	21	12%	21	13%	19	12%
Àrea de Difusió	3	2%	3	2%	3	2%
Arxiu Joan Maragall	1	1%	1	1%	1	1%
Secció de Dipòsit Legal de Catalunya	11	7%	11	7%	9	6%
Àrea de Digitalització i Reproducció	4	2%	5	3%	5	3%
Adquisicions	7	4%	6	4%	6	4%
Biblioteca Museu Víctor Balaguer	1	1%	1	1%	1	1%
Total de llocs de treball	169	100%	165	100%	156	100%
		100%		-2,4%		-7,7%

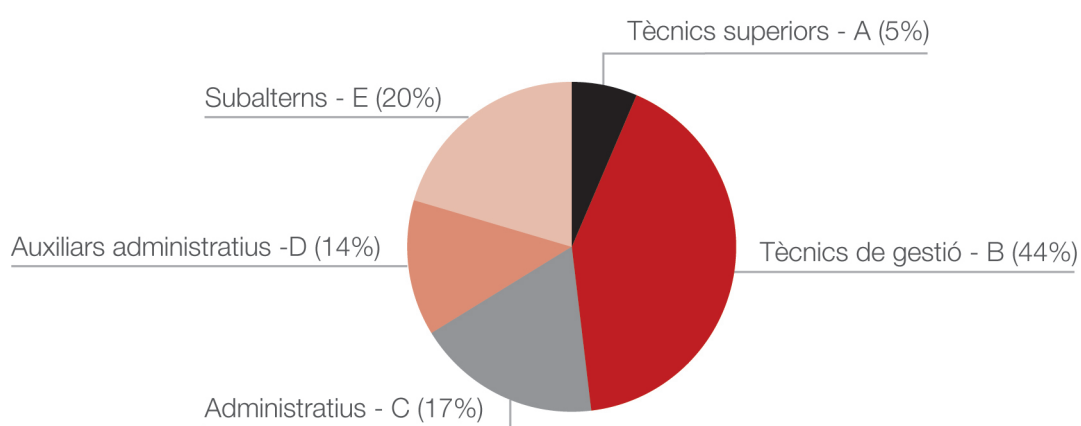
Distribució dels llocs de treball per tipologia (dades el 31/12/2014)



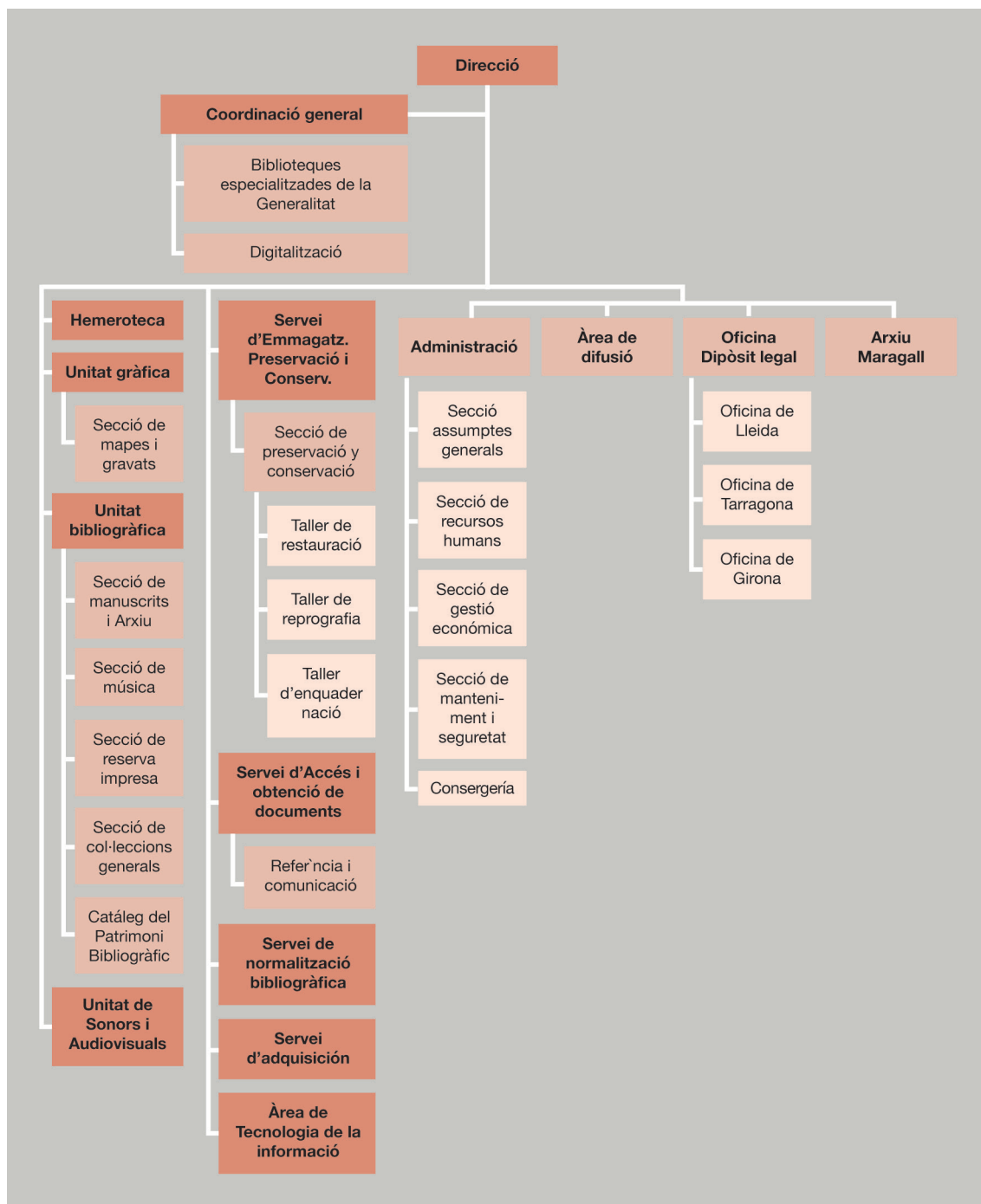
Distribució per vincles laborals (dades el 31/12/2014)



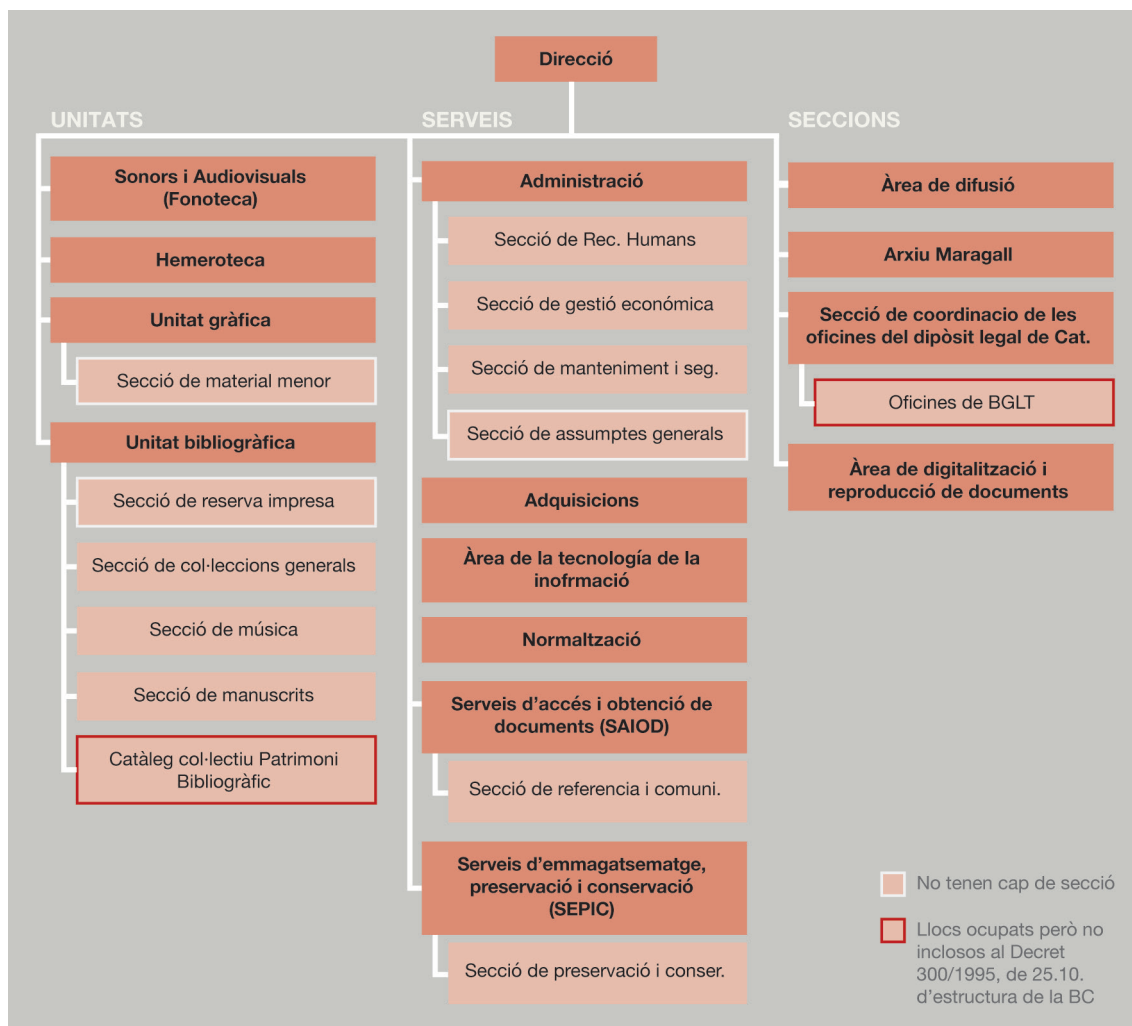
Distribució per categories laborals (dades el 31/12/2014)



Organigrama departamental general (a partir del 2013)



Organigrama departamental general (fins al 2013)



b) Interacció sectorial

- La relació directa amb el sector editorial consisteix en la gestió de l'ISSN i del dipòsit legal. A aquest servei s'afegeix la relació col·laborativa envers el projecte Portal de Patrimoni d'Editors i Editats.
- Des del 2008, la Biblioteca de Catalunya disposa de la competència per assignar ISSN (RD 1405/2007), codi numèric que identifica les publicacions seriades (revistes, diaris, anuaris, informes, etc.).
- Disposa d'un servei de gestió per a l'ISSN, dependent de la Biblioteca, amb seu física fora del complex històric, però també ubicat a Barcelona (carrer de Villarroel, núm. 91).
- La Biblioteca de Catalunya gestiona el dipòsit legal assignant els corresponents números a la producció editorial i audiovisual catalana, alhora que actua com a

dipositària i punt de consulta, amb els següents centres de conservació: Biblioteca Pública de Barcelona, Biblioteca Pública de Girona, Biblioteca Pública de Lleida, Biblioteca Pública de Tarragona, Filmoteca de Catalunya (Llei 23/2011, Decret 116/2012).

- Disposa de diverses oficines de gestió del dipòsit legal ubicades a Barcelona (on es cogestiona l'ISSN), Girona, Lleida, Tarragona i Tortosa, que territorialitzen l'oferta del servei.
- Disposa d'un centre adscrit (des del 24/10/2001), la Biblioteca Museu Víctor Balaguer, ubicada a Vilanova i la Geltrú (casa Marquès de Castrofue, av. de Narcís Monturiol, 2). Aquest equipament està integrat dins l'organisme autònom local de patrimoni Víctor Balaguer.
- En aquests dos serveis oferts es detecta una progressiva disminució del nombre de registres en el període 2011-2013, propera a la quarta part dels valors estimats el primer exercici.
- Col·labora amb la Institució de les Lletres Catalanes en el projecte Patrimoni Lliterari, que promou la recuperació de fons personals d'escriptors, la seva conservació a la Biblioteca i les metodologies indicades en l'organització i conservació de la documentació d'aquests creadors.
- Col·labora amb les biblioteques universitàries catalanes i amb els estudis universitaris de biblioteconomia acollint pràctiques i visites amb professorat.
- Participa, amb el CBUC, en els projectes tècnics següents:
 - Garantia d'Espai per a la Perpetuïtat de l'Accés (GEPA), en col·laboració amb el Departament de Cultura, la Secretaria d'Universitats i Recerca del Departament d'Economia i Coneixement, i l'Ajuntament de Lleida.
 - El dipòsit de documents digitals de recerca RercerCAT, en col·laboració amb el Centre de Supercomputació de Catalunya (CESCA).
 - El portal Revistes Catalanes amb Accés Obert (RACO), amb la col·laboració del CESCA.
 - El portal Arxiu de Revistes Catalanes Antiques (ARCA), amb la col·laboració del CESCA.
- També, amb la col·laboració del CESCA (Centre de Serveis Científics i Acadèmics de Catalunya), la Biblioteca impulsa el sistema d'informació PADICAT (Patrimoni Digital de Catalunya).
- Amb l'OCLC (Online Computer Library Center), es col·labora en el projecte de vinculació de catàlegs d'autoritats virtual VIAF (Virtual International Authority File).

- Col·labora amb l'ACEC (Associació Col·legial d'Escriptors de Catalunya) en l'Arxiu Audiovisual de Poetes, en què s'enregistra audiovisualment la lectura de poesia contemporània per part dels mateixos autors.
- Col·labora amb la Universitat d'Alacant en la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, digitalitzant els documents d'interès bibliogràfic i documental vinculats.
- La Biblioteca de Catalunya forma part del portal Europeana, que funciona com a biblioteca digital europea d'accés lliure. Hi participa donant accés als fons digitalitzats de la institució i com a coordinador i facilitador amb diferents ens catalans.
- La Biblioteca ha establert una col·laboració amb Google Llibres a fi que, des d'aquesta plataforma digital, es tingui accés als fons digitalitzats de la Biblioteca. Aquest procés ha implicat la cooperació amb l'Ateneu Barcelonès, el Centre Excursionista de Catalunya, l'Abadia de Montserrat i el Seminari de Barcelona.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
47	Nombre d'activitats coproduïdes catalanes	12	13	38
49	% coproduccions catalanes nombre coproduccions catalanes / total produccions	18,75 %	20,31 %	35,85 %
55	% coproduccions catalanes nombre produccions en xarxa / total produccions	-	-	93,94 %

Valoracions a l'eix «Estructura organitzativa i interacció sectorial»

a) Organització interna

- La institució articula els seus recursos humans a partir del disseny establert a la norma i que, amb diverses actualitzacions, continua sent vigent. En aquest sentit, s'evidencia que l'organigrama normatiu anirà evolucionant amb la progressiva adaptació a les noves realitats que afronta la Biblioteca, especialment la digital, i que actualment ha derivat en la constitució d'una àrea (Àrea de Digitalització i Reproducció de Documents) i una secció (Catàleg Col·lectiu de Patrimoni Bibliogràfic).
- Aquest esquema defineix les capacitats de l'ens dins els aspectes tècnics i biblioteconòmics propis de l'activitat principal. Tanmateix, tot i existir una àrea de difusió amb categoria de secció, les necessitats referents a la comunicació, a la projecció externa i a l'organització d'activitats diverses poden superar la divisió orgànica preestablerta.

- El tarannà gairebé exclusivament biblioteconòmic de l'organització s'evidencia també en la direcció de l'ens, que fusiona dos vessants diferenciats, el tecnocientífic i el purament gestional. El primer s'adiu amb el perfil de la Direcció, mentre que l'apartat gerencial es referma amb la col·laboració del servei d'Administració, que, en aquest sentit, adquireix un vessant més econòmic que no pas orientat al màrqueting.
- En consonància amb les característiques de la institució i la tipologia de servei ofert, el personal té a la seva disposició diversos procediments descriptius que en garanteixen l'homogeneïtat d'actuació i el manteniment del *know-how* operatiu i estandarditzat.
- La internalització de la major part de les activitats implica la necessitat d'un volum considerable de personal propi, que l'any 2011 era de 169 efectius.⁵ En el mateix sentit, la impossibilitat de cobrir les baixes definitives naturals de personal ha implicat, segons la Direcció, reajustaments interns per redistribuir les càrregues de treball i l'assumpció de responsabilitats. El límit d'absorbiment de funcions de places amortitzades per part de la institució sembla que no s'ha assolit. Tanmateix, i amb efectius propers a l'edat de jubilació, cal evitar la demora en la regulació corresponent, ja que podria afectar directament les activitats troncales de l'ens.
- L'estructura actual del personal (dades del 2013) indica diferents ítems:
 - Com a entitat autònoma administrativa, adopta un format departamental, amb un gran nombre de treballadors funcionaritzats respecte menys del 20% de l'estructura laboral. Aquestes característiques no es consideren *per se* apropiades o inapropiades amb relació a l'execució de les funcions de l'ens. D'una banda, poden representar una major especialització de les tasques i, en aquest sentit, expertesa; de l'altra, una menor flexibilitat i adaptabilitat de l'estructura.
 - El perfil tècnic més comú correspon, com no pot ser d'una altra manera, al de diplomad o grau de biblioteconomia, formació essencial en la tècnica de catalogació i gestió de les col·leccions. D'altra banda, i amb relació a determinats fons patrimonials, sembla recomanable l'existència d'especialistes en

5 Des de l'Acord de govern del 02/08/2011, de mesures de limitació de contractació i nomenament de personal interí per a vacants, durant els exercicis posteriors la Generalitat de Catalunya ha restringit a casuístiques predeterminades la incorporació de nou personal o la substitució d'efectius amb places ja existents (Llei de pressupostos del 2011, el 2012 i el 2013; Acord de govern del 28/02/2012; Acord de govern del 28/12/2013).

continguts vinculats al fons de coneixement, siguin de l'àmbit històric, artístic o filològic, que aportin valor i referència científica.

- La complexitat i especialització tècnica de determinades competències desenvolupades per la Biblioteca poden apuntar a desequilibris en les càrregues de treball del personal. Sense major detall de coneixement individualitzat, s'entén com una tasca de control progressiu, per part de la Direcció, de les característiques de cada plaça i dels canvis conjunturals que les diverses casuístiques generin (incorporacions o donacions de fons, nous serveis digitals, etc.). De la coordinació i l'actuació efectiva de l'equipament en dependrà la productivitat final.

b) Interacció sectorial

- L'evolució del nombre d'assignacions d'ISSN i del dipòsit legal evidencia la desacceleració productiva del sector editorial del país en l'entorn de la crisi econòmica actual.
- L'atribució competencial sobre l'ISSN i el dipòsit legal significa una col·laboració directa amb el sector i, alhora, la principal font d'ingressos de fons d'edició contemporània.
- El servei es duu a terme des de les diverses oficines territorials a fi d'apropar-lo al sector de forma descentralitzada. En el mateix sentit, resulta una mesura adient la conservació dels fons obtinguts mitjançant el dipòsit legal no només a la mateixa institució, sinó també en altres equipaments principals del territori.
- Les múltiples col·laboracions amb estaments sectorials internacionals i amb altres actors nacionals del camp biblioteconòmic permeten a la Biblioteca ser un referent tècnic del sector en aspectes diversos, com ara la digitalització i l'accés virtual a fons, i la normativa de catalogació i de conservació. Talment, la Biblioteca actua com a nexa de la política normativa internacional amb les biblioteques catalanes, en compliment d'aquest objectiu estatutari.
- De forma similar a les col·laboracions amb ens del sector acadèmic, cultural i literari (Universitat d'Alacant, Institució de les Lletres Catalanes, Associació Col·legial d'Escriptors de Catalunya, Ateneu Barcelonès, Seminari de Barcelona, etc.), cal que aquestes s'estenguin a més *stakeholders* de l'àmbit cultural amb els quals es desenvolupin continguts, deixant de banda possibles temes tècnics: activitats de promoció de fons i educatives, sessions participatives i actuacions de recerca i de difusió conjuntes prestigiarien les xarxes territorials i permetrien l'obertura de la Biblioteca a un segment de públic més ampli, diversificat i, alhora, descentralitzat.

- Cal mantenir i aprofundir les relacions externes de la Biblioteca també amb equips de caire nacional amb comunitat d'interessos, com ara la Biblioteca Nacional d'Espanya o la Biblioteca Nacional de França. Les limitacions pressupostàries impedeixen, en bona part, la participació activa en projectes comuns.
- La Biblioteca manté vincles tècnics estrets amb les biblioteques universitàries i amb l'ensenyament de la biblioteconomia, l'arxivística i la documentació. Cal potenciar la relació amb el conjunt de les universitats i centres docents que disposen d'estudis vinculats.
- Com a actor destacat també en la conservació i restauració de béns patrimonials, en les arts del llibre i, especialment, en l'enquadernació, la col·laboració amb tercers s'hauria d'estendre a aquest àmbit del coneixement (Escola Massana, Llotja, etc.).

2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Oferta i activitats: serveis que l'organització ofereix al públic i accions que els desenvolupen.
- Usuaris: característiques dels públics consumidors dels serveis oferts.

a) Oferta i activitats

- La Biblioteca de Catalunya defineix una carta de serveis en la qual consta tota aquella oferta de caire permanent i temporal que porta a terme la institució.
- Com a biblioteca de caràcter nacional, actua com a centre de preservació, conservació i dipòsit de llibres, revistes, publicacions periòdiques, altres documents gràfics (dibuixos, mapes, fotografia, documentació comercial o administrativa, postals, estampes, cromos, impresos diversos, etc.) i documents sonors i audiovisuals.
- Dins l'oferta de serveis de la Biblioteca s'inclou un conjunt d'activitats destinades a públics o usuaris generalistes, i altres serveis adreçats al camp professional.
- De les activitats destinades als usuaris generals, en els exercicis avaluats (2011, 2012 i 2013) en destaquen les següents:
 - Les activitats vinculades directament a la consulta i la recerca bibliogràfica dels usuaris, tant de tipus presencial com virtual: informació bibliogràfica,

serveis personalitzats a l'usuari presencial (reserva d'equips a la sala de lectura, accés Wi-Fi gratuït, etc.), serveis en línia mitjançant el web, préstec de fons propis, préstec interbibliotecari, reproduccions, reserva de documents, reprografia, assessorament bibliogràfic, guies de recursos, etc. Els serveis presencials es presten a la sala de consulta general (2.700 m²) i a la sala Prat de la Riba (sala de reserva, de 360 m²). La Biblioteca disposa de 229 punts de lectura, amb un horari d'onze hores d'obertura els dies laborables i cinc hores els dissabtes.

- Com a activitat també de consulta, però amb un format diferencial, destaca «Llegim al jardí», en la qual s'empra l'espai enjardinat obert (el «claustre») de l'edifici històric com a espai de lectura. És l'única activitat que es duu a terme a l'exterior de la seu i les dependències de la Biblioteca de Catalunya.
- Les activitats pròpies de la gestió del fons bibliogràfic i documental: transcripció, catalogació i conservació.
- La incorporació de fons al dipòsit bibliogràfic o a la col·lecció patrimonial: per adquisició, per donació o cessió de col·leccions (del sector privat: particulars, empreses o entitats), o mitjançant el dipòsit legal. Aquesta darrera via és el principal origen pel que fa a la bibliografia catalana contemporània.
- Les activitats de preservació del fons (restauració) i les referents a la facilitació de la recerca documental o patrimonial de tercers.
- L'assessorament tècnic, patrimonial i biblioteconòmic a particulars i institucions.
- La cessió de fons documentals per a exposicions d'altres institucions.
- Els serveis de difusió mitjançant el web i les xarxes socials.
- Els serveis de caire educatiu o formatiu: col·laboracions amb universitats, visites escolars i de col·lectius, jornades de portes obertes, formacions referents a la metodologia i el funcionament de l'equipament, formació específica per a docents, etc.
- Les activitats expositives vinculades a les temàtiques bibliogràfiques, documentals, musicals, històriques o biogràfiques. En aquest sentit, hi ha dues sales específiques per a mostres i exposicions: l'Espai Zero (al vestíbul principal) i la Sala d'Exposicions (a la planta baixa).
- Activitats musicals consistents en recitals, concerts o actuacions diverses vinculades principalment als fons o a autors representatius.
- L'oferta d'actes públics diversos: presentacions (llibres, audiovisuals, etc.), lectures poètiques, jornades, conferències, etc.

- Cessió d'espais per a activitats de tercers.
- Edició i publicació de materials divulgatius i científics.
- Al mateix edifici de la Biblioteca es troba la sala barroca, que acull el Museu del Llibre Frederic Marès. Aquest espai funciona com a unitat singularitzada hereva de la col·lecció que porta el seu nom, acull visites d'interès patrimonial i, alhora, forma part del fons bibliogràfic de consulta.
- Amb una ubicació propera a l'anterior, es troba la col·lecció cervantina, considerada un dels reculls existents principals de l'obra de Cervantes. Amb el fons bibliogràfic, conserva el mobiliari i la disposició de la col·lecció Bonsoms, cessió històrica a la Biblioteca. Forma part del mateix recorregut d'interès patrimonial que la col·lecció Marès.
- Les activitats teatrals que tenen lloc a la Sala de Llevant, espai de l'antic hospital gestionat per la Biblioteca de Catalunya, són produccions externes desenvolupades per la societat La Perla 29, SL, amb qui l'ens està vinculat mitjançant un conveni de cessió d'ús. S'hi exhibeixen muntatges clàssics, populars i contemporanis de format adient a la instal·lació disponible.
- En paral·lel a les anteriors activitats públiques, l'ens acull l'Arxiu Joan Maragall. Amb dependència orgànica de la Biblioteca, però amb autonomia de gestió, el centre està ubicat en un emplaçament diferenciat, antic habitatge familiar de l'escriptor (carrer d'Alfons XII, 79, de Barcelona), on és consultable el fons de la col·lecció. L'horari d'obertura, centrat en dilluns i dimecres, és de dotze hores setmanals. L'espai acull visites programades i s'empra ocasionalment com a marc d'activitats teatrals i expositives, presentacions, etc.
- L'oferta de caire professional la Biblioteca de Catalunya s'adreça al sector editorial, i abasta la gestió del dipòsit legal i l'atribució de l'ISSN.⁶
- Els serveis digitals que ofereix la Biblioteca mitjançant la pàgina web i els enllaços vinculats abasten la consulta de la documentació digitalitzada i del catàleg propi, el portal de revistes ARCA, el portal d'informació digital PADICAT, el catàleg d'autoritats de noms i títols CANTIC, el de documents antics CERL, el repositori COFRE i, entre altres, la transcripció cooperativa del projecte Transcriu-me!!!.
- El recompte del total d'activitats desenvolupades durant els exercicis d'estudi indica un augment del 34% respecte del primer exercici, tot i la progressiva limitació pressupostària.

⁶ Aquest aspecte es desenvolupa a l'apartat 2.3.b, «Interacció sectorial».

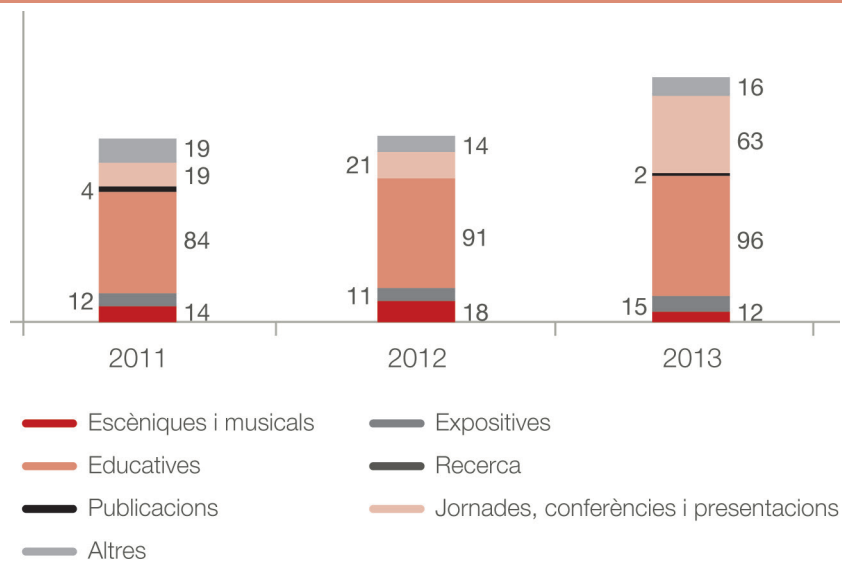
- Les activitats que presenten un creixement més notable són les referents a jornades, conferències i presentacions, i les educatives. D'aquestes, una part important (que frega el terç del total) correspon a desenvolupaments de la mateixa institució.
- Els indicadors de producció (2011-2013) assenyalen, en aquells ítems vinculats a l'activitat del sector, la disminució de l'assignació del dipòsit legal (-27% el 2013) i, de forma paral·lela, del nombre d'ISSN assignats (-26%).
- Respecte dels indicadors de producció de caràcter intern, s'aprecia la davallada moderada del nombre de registres creats CANTIC i CIP (-8% i -16%, respectivament, el 2013), així com del nombre de documents processats (-39%) i, de forma molt notable, del nombre d'imatges digitals creades (-81%).
- En contrapartida, augmenten progressivament (45% en tres anys) els serveis d'assessoraments a tercers.
- Pel que fa al nombre d'ingressos al fons, aquest paràmetre és independent de la conjuntura econòmica o institucional, i suma, a les incorporacions procedents del dipòsit legal, les adquisicions i les donacions. El 2013 s'hi aprecia un increment elevat (116% respecte del 2011), motivat per la donació de fons i col·leccions.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
66	Nre. d'activitats % diferència respecte del 2012	152 100%	155 2%	204 34%
68	% activitats producció pròpia Nre. d'activitats pròpies / Activitats totals	35,94%	23,44%	28,30%

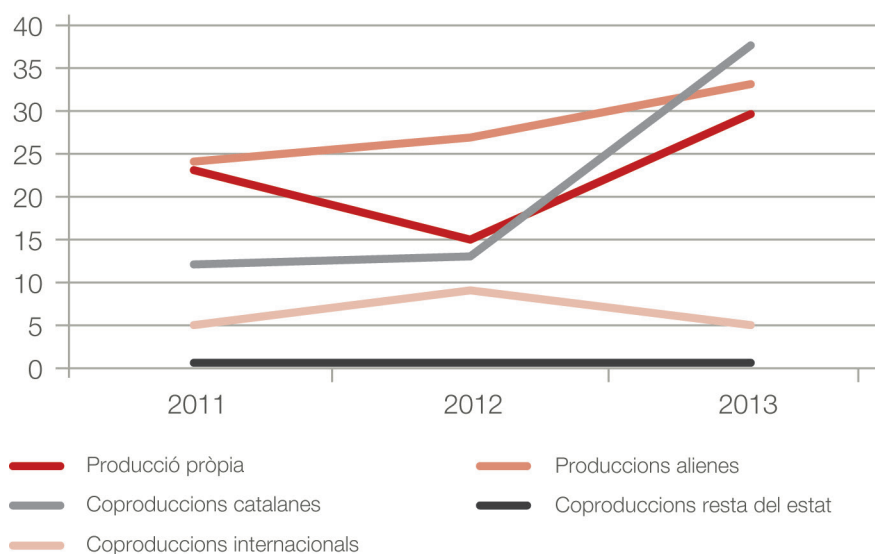
Taula d'indicadors interns de producció

	2011	2012	2013
Quantitat de números de dipòsit legal assignats	47.781 100%	39.702 -17%	34.962 -27%
Nre. d'ISSN assignats	472 100%	36 -22%	35 -26%
Quantitat de registres CANTIC creats	13.259 100%	11.578 -13%	12.214 -8%
Quantitat de registres CIP creats	155 100%	130 -16%	130 -16%
Nre. d'ingressos al fons	138.266 100%	129.662 -6%	298.639 116%
Nre. de documents processats (nous, duplicats, desestimats)	196.597 100%	124.593 -37%	120.347 -39%
Nre. d'imatges digitals creades	151.779 100%	138.282 -9%	29.284 -81%
Nre. d'assessoraments a institucions	1.047 100%	1.301 24%	1.521 45%

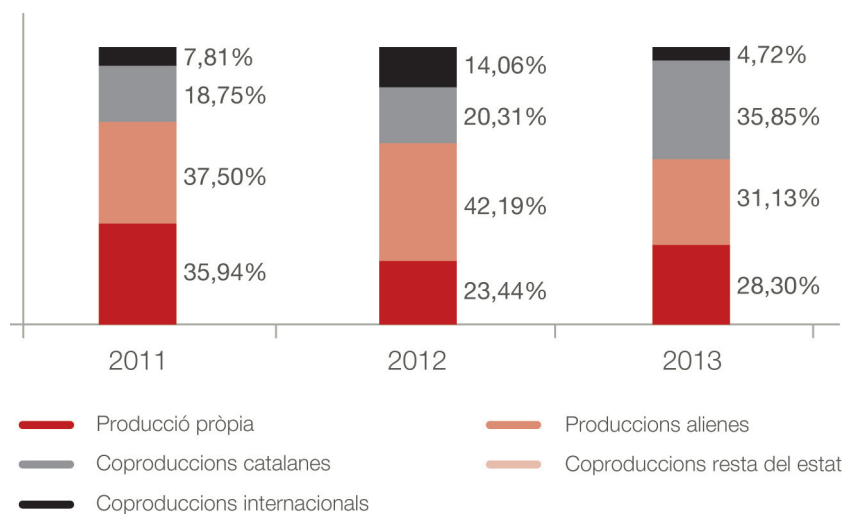
Còmput anual d'activitats per tipologia



Evolució anual del nombre d'activitats segons l'origen de la producció



Distribució anual d'activitats segons l'origen de la producció



b) Usuaris

- L'oferta de serveis de la Biblioteca de Catalunya s'adreça a diverses tipologies de destinataris finalistes:
 - El sector professional de l'edició, amb els serveis de dipòsit legal i ISSN.
 - El sector de la recerca històrica o documental, que investiga a partir dels fons patrimonials o la bibliografia de dipòsit a l'ens.
 - Els usuaris propis dels serveis bibliotecaris generals, de perfil ampli.
 - El públic en general, que acudeix a altres activitats diverses.

- A efectes estadístics, es comptabilitzen diferents modalitats de públic:
 - Els visitants: públic assistent a les activitats alienes a la consulta documental. Seria el cas de les visites a les instal·lacions o els assistents als diversos actes celebrats. S'hi aprecia un increment del 22% el 2013 respecte del 2011. L'any de màxima afluència de visitants, el 2012, es va assolir un registre de 7.382 persones.
 - Els usuaris presencials: usuaris dels serveis de consulta que accedeixen físicament a les sales de l'equipament. Entre el 2011 i el 2013 el seu nombre s'estabilitza, amb un lleu descens percentual, per sobre dels 45.000 accesos.
 - Els usuaris en línia: usuaris que accedeixen als serveis virtualment, a través de la xarxa digital. A diferència dels usuaris presencials, els virtuals mostren una tendència creixent, fins a apropar-se als 3 milions⁷ (el 16,58% més el 2013 que l'any anterior).
- En percentatges, els usuaris presencials representen prop del 2% dels usuaris totals dels serveis, en una tendència mantinguda o lleument decreixent al llarg dels tres exercicis d'estudi.
- Pel que fa als usuaris presencials, els directament coneguts, el 2013 es va registrar un total de 291.349 carnets d'usuaris, que, tot i la lleu davallada advertida, indica el 5% de nous usuaris fidelitzats.
- Per a aquest tipus de públic, hi ha disponibles 229 punts físics de lectura entre la sala general i la sala Prat de la Riba (reserva).
- La parametrització dels usuaris presencials correspon a un públic fonamentalment català (al voltant del 90% els anys 2012 i 2013), que assisteix a les instal·lacions amb una periodicitat majoritàriament setmanal.
- D'altra banda, la informació referent als usuaris remots se segmenta entre aquells que consulten les diverses col·leccions digitals de documentació i els que consulten el catàleg mitjançant Internet. En totes dues casuístiques, l'usuari majoritari continua sent de procedència catalana, especialment en el cas de la consulta no presencial del catàleg (78%), seguit per l'usuari de la resta de l'Estat (22% i 14%, respectivament) i per un destacat component europeu (8% i 4%) i de la resta del món (16% i 4%, respectivament).

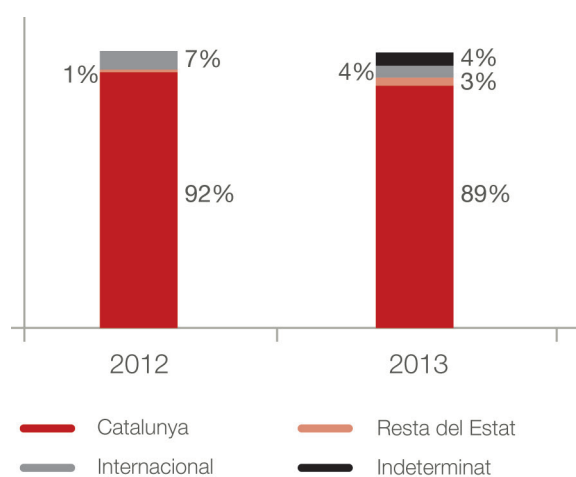
⁷ A partir del 2012 s'aprecia una diferència de valors motivada pel canvi de criteri en el còmput de les cerques per indexació de robots.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
64	Nre. d'usuaris presencials % diferència respecte del 2011	49.329 100%	46.751 -5%	47.231 -4%
65	Nre. de visitants % diferència respecte del 2011	5.999 100%	7.382 23%	7.345 22%
36	Nre. d'usuaris en línia % diferència respecte del 2012	3.236.731	2.430.601 100%	2.833.598 16,58%
112	% usuaris presencials Nre. d'usuaris presencials / Total d'usuaris	1,50%	1,89%	1,64%
124	% usuaris en línia Nre. d'usuaris en línia / Total d'usuaris	98,50%	98,11%	98,36%

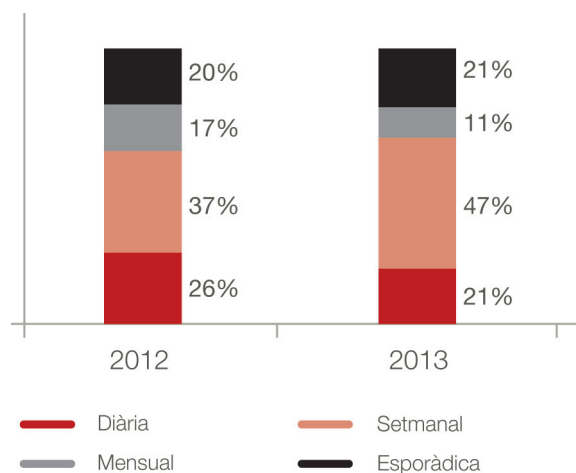
Indicador intern d'usuaris

	2011	2012	2013
Nre. de carnets d'usuari	277.475 100%	282.083 2%	291.349 5%

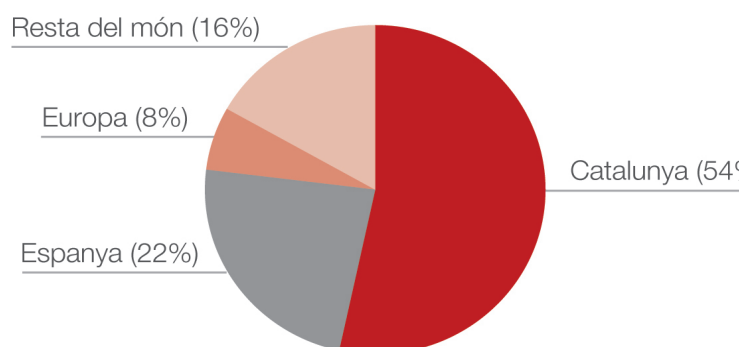
Distribució percentual dels usuaris presencials per origen (segons enquesta)



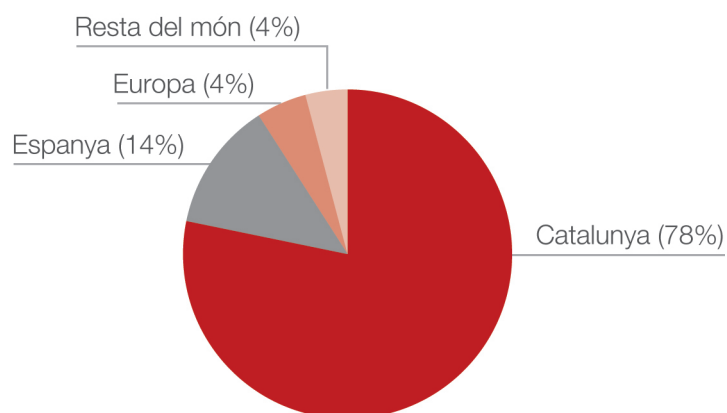
Freqüència de visites dels usuaris presencials



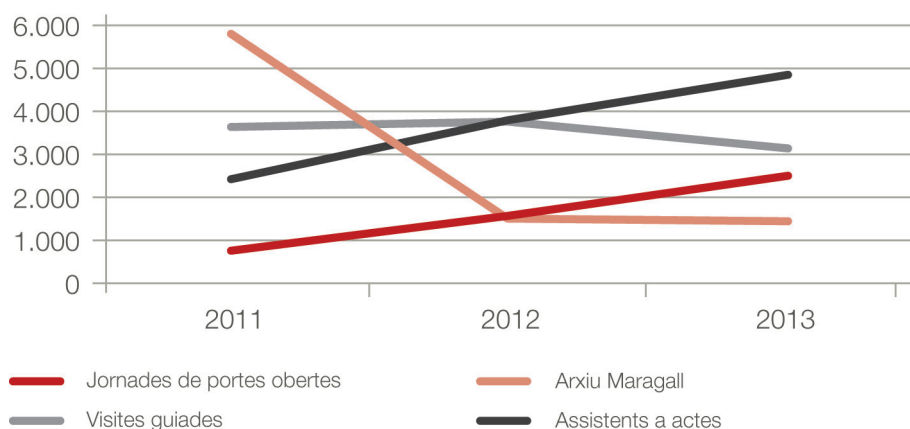
Procedència dels usuaris no presencials que consulten les col·leccions digitals (dades del 2013)



Procedència dels usuaris no presencials que consulten el catàleg (dades del 2013)



Evolució anual dels visitants



Valoracions a l'eix «Activitats i públics»

- El dipòsit legal esdevé bàsic per actualitzar el fons amb la producció editorial catalana contemporània, amb la incorporació d'obres de qualitat molt diversa. La inexistència de filtres d'entrada provoca que, d'una banda, es compleixi l'objectiu d'actuar com a dipòsit de la globalitat de l'edició del país, però, d'altra banda, s'augmenti la col·lecció parcialment amb publicacions d'interès relatiu. Amb l'actual limitació d'efectius i recursos, els fons esmentats poden aguditzar i retardar el registre i l'actualització del catàleg.
- La disminució de registres de dipòsit legal i ISSN (superior al 25% en els tres exercicis), i la consegüent minva d'entrades en el fons bibliogràfic de la institució, exemplifiquen la crisi del sector editorial i la davallada del nombre de publicacions.
- Les donacions i les cessions de fons han constituït, en determinats exercicis, la via d'adquisició patrimonial més important, ja que la compra ha estat pràcticament inassolible per manca de pressupost. En aquest sentit, les gestions amb els fons editorials (com les realitzades amb l'editorial Gustau Gili, entre altres) o amb particulars (escriptors, estudiosos i erudits, col·leccionistes, etc.) adquireixen una gran rellevància, per la qual cosa cal considerar-les una activitat d'interès estratègic.

- La incorporació a partir de les vies anteriors genera, principalment a causa dels volums aportats en bloc per les donacions, l'acumulació de documents per classificar i catalogar. Aquesta circumstància, que s'afegeix a la limitació dels recursos disponibles, pot alentir considerablement els procediments interns destinats a fer visible la col·lecció.
- Pel que fa a les cessions de material, existeix un procediment detallat de la dinàmica a seguir. En tot cas, els filtres d'acceptació han de ser prou exigents per assegurar l'interès i la singularitat de les noves incorporacions. Identificada la naturalesa dels materials, s'han d'estipular les condicions per a la donació, preferible a la cessió. Així mateix, el cedent ha de percebre que la gestió documental, la digitalització i la incorporació de la donació a la Biblioteca es duen a terme de forma ràpida i diligent.
- Amb un nivell d'adquisicions molt limitat, sense dotació pressupostària suficient, dues tipologies de fons queden fora de l'abast de la Biblioteca: els materials de tipus patrimonial i temàtica catalana (procedents de subhastes, col·leccions privades, etc.), i la bibliografia general d'interès d'edició externa que no s'aconsegueix per via del dipòsit legal.
- Els indicadors de les activitats considerades de producció interna (registre a les plataformes digitals, catalogació, etc.) presenten un decreixement en algun cas considerable. S'interpreta que es deu a la progressiva disminució en la dotació de personal, que obliga a la redistribució de tasques. D'altra banda, l'increment notable de l'assessorament tècnic i especialitzat indica que existeix un espai de mercat concret, limitat però alhora exclusiu, per desenvolupar l'expertesa i el coneixement de l'equip de la institució. Amb la contrapartida d'ingressos o de convenis de col·laboració, aquestes activitats esdevenen una part més de la justificació de l'ens, en aquest cas del seu vessant científic.
- Quant a l'activitat de consulta presencial, els serveis oferts són de la qualitat exigible per a un equipament nacional, auxiliats en bona mesura per l'enfocament funcional i finalista de les aplicacions utilitzables des del web.
- La seu central de la Biblioteca és l'antic Hospital de la Santa Creu, catalogat com a bé cultural d'interès nacional. Especialment les sales gòtiques de consulta i reserva, però també una bona part de la resta d'espais del conjunt històric, tenen un gran potencial patrimonial i turístic des de diferents perspectives.⁸ La seva

⁸ Sobretot la sala del Via Crucis, un espai amb enrajolat barroc que acull el Museu del Llibre Frederic Marès. Un altre espai singular correspon a la sala que acull la biblioteca cervantina.

explotació en forma de visites, tallers i activitats diverses s'ha de compatibilitzar dins l'ús principal de l'equipament.

- Les característiques documentals, històriques, bibliogràfiques i lingüístiques de la col·lecció permeten disposar d'un fons susceptible d'interès per a mostres públiques, com assenyalarien les diverses peticions que cada any es reben per cedir externament materials. En aquest sentit, caldria replantejar les activitats d'exposició per obrir una via fonamental de difusió pública i d'acostament a la societat. Es podria tractar d'una exposició semipermanent, amb les «joies» de la col·lecció, que servís de punt de referència a estudiants i públic general per conèixer el patrimoni bibliogràfic català (visites, tallers, etc.), en paral·lel als existents en altres biblioteques nacionals. A aquest espai museïtzat, li caldria el complement d'una sala de mostres temporals, on s'exhibissin fons propis i coproduccions amb tercers, amb els quals es poguessin establir sinergies, i que permetés actualitzar l'oferta d'activitats de l'ens.
- Els indicadors contrasten un augment d'activitats diverses els darrers exercicis: jornades, presentacions, conferències o petites exposicions afegeixen el plus de percepció idònia per a la promoció de l'ens com un equipament cultural obert a la ciutadania. El mèrit d'aquestes activitats és més remarcable atesa la contínua davallada pressupostària (menys dotació, menys recursos humans). Amb tot, cal insistir en la necessitat de dotar de coherència tota la proposta, amb un eix central basat en el *core business* de la Biblioteca i un conjunt d'oferta directament vinculada a aquest tarannà.
- L'Arxiu Joan Maragall disposa d'un programa propi d'activitats que cal potenciar, vincular a les activitats genèriques de la institució i, principalment, donar a conèixer mitjançant les vies de promoció adequades.
- L'oferta digital constitueix una àmplia gamma de serveis virtuals: catàleg, consulta de documentació d'origen específic, col·laboració en línia, etc. A més de la faceta de butlletí d'activitats que el web desenvolupa, cal que s'hi recopilin les activitats passades i que esdevingui l'arxiu visual de les mostres i exposicions ja fetes, de tota l'activitat desenvolupada, de l'apartat didàctic, etc.
- Pressupost i mitjans humans i tècnics es vinculen a l'ampliació del catàleg d'activitats i a la consecució de nous públics o de l'increment dels perfils existents. En aquest sentit, adquireix una rellevància singular la possible disponibilitat infraes-

tractural dels espais actualment ocupats per l'Escola Massana,⁹ circumstància que facilitaria àrees per a les activitats expositives o de diversa índole pública. Amb aquesta finalitat, ja esmentada als plans estratègics, seria adequat preveure les conseqüents contingències derivades i vincular-hi actuacions prèvies i preparatòries.

- Pel que fa als destinataris dels serveis de l'equipament, cal diferenciar les estratègies envers els diversos grups identificats.
- El **sector professional** es vincula normativament a la Biblioteca a partir de l'obligació de formalitzar, en els supòsits corresponents, els registres del dipòsit legal i l'ISSN. En aquest sentit, es tracta d'un segment «captiu» que aporta els fons contemporanis d'edició catalana que nodreixen la col·lecció. El compliment d'aquesta obligació per part del sector és un dels objectius de l'ens. Per portar-lo a terme, cal continuar la tasca de les oficines de dipòsit legal amb els mateixos interessats i, si s'escau, fer campanyes informatives puntuals a aquest efecte per a empreses i associacions sectorials.
- L'**usuari presencial** demostra que, tot i el canvi general de tendència, es manté en bona mesura la utilització presencial del servei bibliotecari: la minva reduïda evidenciada en el nombre d'aquests usuaris es contraposa al lleuger increment de carnets, cosa que indica que encara és viu l'interès per acudir a les instal·lacions centrals. Les motivacions de la consulta presencial es deuen a factors de caire aliè al bibliogràfic (prestigi de la institució, valor patrimonial de l'edifici, etc.) i a la qualitat i diversitat del servei ofert al públic. Entre el públic presencial, cal diferenciar-ne dos segments:
 - L'usuari de **recerca** és un públic especialitzat i informat dels fons de què disposa la institució, alhora que coneixedor de les eines digitals de recerca. En sintonia amb els objectius institucionals i l'estratègia desenvolupada, la difusió per a aquest grup consisteix a destacar la rellevància de la col·lecció documental al web, a fi de publicitar-ne l'existència, i a incloure el catàleg digital en les plataformes corresponents.
 - L'usuari **genèric** de la Biblioteca, excloent-ne l'investigador, és un públic ampli compartit amb la resta d'equipaments bibliotecaris, més enfocat cap a l'extensa xarxa de biblioteques populars, entre les quals al mateix recinte

9 Al març del 2015 es va iniciar el trasllat de l'Escola Massana a un edifici de nova planta de la plaça de la Gardunya. Es preveu enllestir la construcció a finals del 2016, i dur a terme el posterior trasllat i la disposició de l'espai lliure al llarg del 2017 o inicis del 2018 (dossier de premsa 24/03/2015, Ajuntament de Barcelona).

s'ubica la Biblioteca Sant Pau – Santa Creu. El valor afegit de la Biblioteca de Catalunya respecte d'aquesta «competència» consisteix principalment en l'amplitud del fons bibliogràfic, amb col·leccions antigues d'interès, altres col·leccions temàtiques o monogràfiques força completes, i l'actualització constant de fons contemporanis de l'edició catalana.

- L'estratègia digital ha constituït l'eina més encertada per assolir l'adaptació del públic usuari, superant les limitacions del presencial en el creixement exponencial de l'**usuari virtual**. La informació referent als usuaris remots se segmenta entre aquells que consulten les diverses col·leccions digitals de documentació i els que consulten el catàleg mitjançant Internet. En totes dues casuístiques, l'usuari majoritari continua sent de procedència catalana, especialment en el cas de la consulta no presencial del catàleg (78%), seguit pels usuaris de la resta de l'Estat (22% i 14%, respectivament) i per un destacat component europeu i de la resta del món. Respecte de les accions dutes a terme, cal únicament que la Biblioteca destini els recursos necessaris per a la seva actualització i manteniment.
- Amb la necessitat de definir els perfils concrets, el **públic general** pot ser, en nombre, el gran segment a incrementar mitjançant la promoció d'activitats i la socialització de l'oferta. Sense dades ni estadístiques que defineixin la integració de l'equipament en el seu immediat entorn, cal que es produeixi un procés d'obertura com el que es manifesta i s'experimenta a les jornades de portes obertes, enfocat tant als visitants ocasionals i genèrics com als més pròxims, als veïns de proximitat, per mostrar què és l'equipament. Propòsit ja assenyalat als plans d'actuació, cal definir pel que fa al màrqueting les intervencions més idònies per assolir aquests objectius.
- A diferència de la major part d'equipaments culturals, la Biblioteca no segmenta específicament el **sector educatiu** del públic, aquell conformat per tots els nivells d'ensenyament que acudeixen a l'equipament com a activitat de formació. A causa del seu volum actual, estadísticament es comptabilitza a l'apartat de visitants. En aquest sentit, les activitats escolars haurien d'aportar visitants i noves actuacions (tallers, monogràfics, etc.) en l'horari lectiu, de forma paral·lela i compatible amb l'activitat troncal de la institució.
- Com a eina de mesura de l'actuació respecte dels públics, es fa necessari implantar un sistema per recollir dades dels mitjans de comunicació. Fer-ne un registre i analitzar-les permet informar de l'impacte mediàtic de l'activitat que s'ha fet i ajuda a desenvolupar les estratègies de comunicació que cal seguir.

2.5. PARADIGMA DIGITAL

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Nous models de consum: adaptació dels recursos digitals per atreure diferents públics o tipologies de consum.
- Innovació en la producció: aplicació de les eines digitals per a la generació dels serveis i activitats.
- Presència o impacte: resultats obtinguts amb aquests recursos en referència a l'acceptació de la proposta o de l'oferta.
- Digitalització per conservar i difondre el patrimoni: aprofitament dels recursos virtuals en la protecció de les col·leccions i per posar-les a l'abast del públic.

a) Nous models de consum

- La Biblioteca de Catalunya va afrontar el repte digital com una oportunitat competitiva per fer arribar els seus fons i col·leccions mitjançant la xarxa. Aquesta actualització tecnològica de l'oferta ha permès passar dels 40.000 usuaris presencials a més d'un milió en línia.¹⁰
- Les actuacions destinades al nou model digital de consum van situar la Biblioteca de Catalunya com a capdavantera en el context europeu, cosa que li ha permès participar des de l'inici en projectes com Europeana i actuar com a prescriptora d'aquesta i altres iniciatives (metodològiques, normatives, referents a aplicatius i a la xarxa, etc.) per a la resta d'equipaments del sector.
- El nou model de consum ha implicat diversos tipus d'actuació:
 - El procés de digitalització de fons, que inclou el traspàs a format digital de determinats documents físics (històrics, d'interès patrimonial, etc.), tant dels documents d'entrada recent com dels previs.
 - L'accessibilitat telemàtica del catàleg de fons.
 - L'accessibilitat telemàtica del fons de documents digitalitzats.
 - La interconnexió amb altres catàlegs de terceres institucions.
- La institució disposa dels punts presencials necessaris per a la consulta digital del catàleg i de les peticions físiques, que poden ser avançades i prèvies a la consulta en sala mitjançant el web, fet que agilitza la gestió bibliotecària i el servei als usuaris.

¹⁰ Consulteu l'apartat 2.4.b.

- Amb els accessos als portals específics, als catàlegs i als projectes en marxa, altres informacions també incloses al web són les següents:
 - Dades de tipus corporatiu: organització interna i responsables, memòries d'activitat, història de la institució i l'edifici, etc.
 - Dades d'accessibilitat i catàleg de serveis.
 - Catàleg i agenda d'activitats.
 - Servei de botiga virtual, on es poden adquirir les publicacions de la Biblioteca i altres de vinculades als fons o activitats, material audiovisual (gravacions musicals i videogràfiques) i marxandatge.

b) Innovació en la producció

- Els projectes següents són portals i accessos web impulsats o participats des de la Biblioteca de Catalunya, i vigents:
 - PADICAT (Patrimoni Digital de Catalunya): arxiu de la producció digital catalana. Va entrar en funcionament el 2006, té prop de 500 institucions adherides i conté més de 70.000 llocs web (2013). Actua com a repositori dels webs en llengua catalana preservant-ne la memòria.
 - ARCA (Arxiu de Revistes Catalanes Antiques): dipòsit cooperatiu de preservació digital i consulta de revistes catalanes representatives històriques de publicació ja no activa. Conté més de 350 títols (2013).
 - Memòria Digital de Catalunya: repositori cooperatiu, amb més de 3 milions de documents de 32 institucions diferents, de col·leccions digitalitzades de documents gràfics i bibliogràfics vinculats temàticament a Catalunya i el seu patrimoni.
 - Europeana: biblioteca multimèdia digital a escala europea. La Biblioteca de Catalunya actua, alhora, com a prescriptora i facilitadora de la incorporació d'altres institucions del país en el marc d'Europeana.
 - RACO (Revistes Catalanes amb Accés Obert): consulta dels continguts de les revistes científiques editades al país.
 - Google Books: digitalització de llibres sense drets d'autor per a la seva consulta virtual en obert. En el cas de publicacions amb drets, la Biblioteca de Catalunya facilita la informació bibliogràfica bàsica del llibre i paràgrafs extrets que identifiquen el terme de cerca en context.
 - CANTIC (Catàleg d'autoritats de noms i títols de Catalunya): és un catàleg d'autoritats cooperatiu per normalitzar els punts d'accés dels catàlegs bibliogràfics, millorar la comunicació entre els diferents catàlegs i, sobretot, afavorir

la cerca i la recuperació de la informació, especialment la vinculada a la cultura catalana. Articula la informació mitjançant els registres d'activitat següents: noms de persones i de famílies, d'entitats, de congressos, títols uniformes i combinacions de nom i títol. Es vincula al CERL Thesaurus, eina catàleg d'autoritats d'àmbit europeu al servei en línia per als investigadors del llibre antic, i al VIAF (Virtual International Authority File), projecte conjunt de diverses biblioteques nacionals per vincular els seus catàlegs d'autoritats en un sol fitxer.

- Catàleg Col·lectiu del Patrimoni Bibliogràfic de Catalunya (CCPBC): és un projecte iniciat el 1983 per a la preservació del patrimoni bibliogràfic català, de catalogació cooperativa per a tota institució amb fons afectes, i que es va obrir com a catàleg d'accés telemàtic. Conté la descripció bibliogràfica de la documentació impresa, manuscrits i altres documents històrics (fins als inicis del segle xx), de llengua i origen divers, conservats a Catalunya.
- Des del 2013, està en vigor el projecte Transcriu-me!!!, que consisteix a posar a l'abast públic, mitjançant els portals ARCA i Memòria Digital de Catalunya, determinats documents i manuscrits a fi que els usuaris en facin la transcripció corresponent. Es tracta, per tant, d'una proposta de col·laboració tipus *crowdsourcing* adreçada als usuaris externs a l'equipament.
- Integrat en el catàleg de la Biblioteca, i com a iniciativa de l'Associació Col·legial d'Escriptors de Catalunya (ACEC), l'Arxiu Audiovisual de Poetes té com a finalitat la conservació de la memòria històrica de la poesia contemporània, mitjançant l'enregistrament de lectures de poesia a càrrec dels mateixos autors seleccionats, que es conserva, entre altres destinacions, com a fons digital.
- Com a portal distintiu de consulta, CLACA (Clàssics Catalans) esdevé la guia digital dels autors catalans, on es pot trobar informació sobre l'autor i l'obra (pàgines digitals existents, fonts, manuscrits, edicions monogràfiques, notícies, articles, etc.), i sobre projectes en curs vinculats (activitats, novetats editorials, etc.), i on s'estableix una relació cooperativa amb els particulars i les entitats en l'edició digital de fons propis relatius als autors.
- La Biblioteca de Catalunya participa en el projecte, impulsat per la Universitat d'Alacant, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, en el qual es cataloguen coordinadament els fons digitalitzats d'alt valor bibliogràfic i patrimonial d'aquest autor, amb la participació de diverses biblioteques i institucions.

- En paral·lel a aquests projectes amb visibilitat al web, COFRE consisteix en un repositori que exerceix de sistema de preservació digital de documents en format inicial analògic i també d'originalment digitals. Desenvolupat des del 2010, el sistema aplica una sèrie de rutines de preservació amb l'objectiu de garantir la pervivència dels objectes emmagatzemats i assegurar la seva accessibilitat i interpretació al llarg del temps.
- D'aplicació posterior al període 2011-2013, si bé també observas durant el procés avaluador, s'han afegit els següents projectes articulats des del web:
 - Per a exercicis posteriors, a partir del 2014, i amb l'experiència de Transcriu-me!!!, s'impulsa un nou *crowdsourcing* amb el projecte «Fem memòria», que es concreta, en primer terme, en els oficis extingits: «Fem memòria dels oficis antics». Es tracta d'un conjunt de propostes col·laboratives perquè els particulars, associacions, personalitats jurídiques diverses, etc. aportin documentació gràfica sobre aspectes d'interès social i etnològic.
 - A fi d'utilitzar les noves eines digitals com a plataforma de difusió i d'estudi, es crea el Portal de Patrimoni d'Editors i Editats, on es possibilita l'accés a col·leccions i arxius d'autors i fons editorials. L'objectiu, d'una banda, és posar a l'abast del públic aquests fons de gran interès multidisciplinari, i, d'una altra, el descobriment i la preservació d'aquest patrimoni editorial.

c) Presència o impacte

- La metodologia de recompte dels usuaris digitals es va modificar a partir de l'exercici 2012, i el còmput es va fer més restrictiu i ajustat a la realitat. Tanmateix, comparant els dos valors disponibles amb igual criteri, els exercicis 2012 i 2013, s'aprecia un increment del 16% sobre un muntant proper als 3 milions d'usuaris del servei.
- Amb registres des del 2012, el nombre de seguidors a les xarxes socials (Facebook, Twitter, Pinterest) s'ha duplicat el segon any (2013), amb una tendència que sembla confirmada posteriorment.
- Amb les característiques diferencials de difusió respecte de la consulta presencial, els usuaris digitals mostren diferències d'origen segons la tipologia del servei consumit:¹¹
 - Els que accedeixen al catàleg dels fons són, en proporció, més de tres quarts parts del total de procedència local (dades del 2013). La consulta del catàleg

¹¹ Consulteu l'apartat 2.4.b.

de fons bibliogràfics, la major part del qual no està digitalitzada, es motiva tant per la recerca bibliogràfica com, i en bona part, per la posterior consulta presencial, fet que implicaria una utilització majoritària per part d'usuaris propers a l'equipament.

- En el cas de l'usuari de les col·leccions digitalitzades, es tracta d'una consulta de caire finalista que possibilita l'accés virtual i directa als fons, independentment de la seva ubicació física. La proporció entre usuaris locals i no tan pròxims pràcticament s'equipara a l'exercici 2013.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
37	Impactes en xarxes socials Nre. de seguidors		1.751	4.317

Taula de detall del nombre de seguidors a les xarxes socials

	2012	2013
Facebook	642	1.395
Twitter	1.109	2.278
Pinterest	0	644
Total	1.751	4.317

d) Digitalització per conservar i difondre el patrimoni

- La digitalització dels documents del fons, la seva actualització i la seva accessibilitat pública mitjançant el web s'ha convertit en una tasca programada i prioritària per part de la institució. El procediment es va iniciar a partir dels acords amb Google Books l'any 2007.
- S'han endegat diversos projectes de digitalització dels fons i de coordinació amb altres fons i col·leccions.¹²
- El volum de documents digitalitzats voreja els 130.000 (2014). Amb prop de 3 milions de documents conservats per la institució, la proporció de pendents de digitalització és encara molt gran, si bé només poden ser digitalitzats i accessibles aquells documents que no tenen drets d'autor vigents.

¹² Consulteu l'apartat 2.1.c.

- Els projectes de digitalització tenen com a objectiu la difusió dels fons i, principalment, la possibilitat de la seva consulta virtual, per tal d'obrir l'activitat a nous models de consum dels serveis oferts per la institució.
- A fi de garantir la preservació del fons i del patrimoni bibliogràfic de la Biblioteca, la institució disposa d'un sistema informàtic d'arxiu que compila els documents originalment digitals, els de caire analògic que han estat digitalitzats i els obtinguts per Internet o altres suports. El sistema s'anomena COFRE, va entrar en funcionament el 2011 i, a més de conservar la informació, permet accedir-hi. Disposa de l'arquitectura infraestructural necessària per a la gestió del volum de dades afecte.
- La Unitat de Sonors i Audiovisuals (Fonoteca) es troba en procés de digitalització de la col·lecció històrica d'enregistraments en diversos formats analògics.
- Aquest sistema permet carregar els continguts amb l'eficiència màxima (espai i distribució), possibilita la indexació, el manteniment i l'exportació de les dades, i administra el repositori.
- A més dels projectes PADICAT, ARCA, RACO i Google Books, que faciliten la difusió del patrimoni bibliogràfic de la Biblioteca, la institució participa en el projecte Europeana i en el repositori cooperatiu Memòria Digital de Catalunya, on es permet la consulta en accés obert de les col·leccions digitalitzades de les diverses institucions adherides.

Valoracions a l'eix «Paradigma digital»

a) Nous models de consum

- Les diverses actuacions sobre el web i els diversos projectes digitals en què participa la Biblioteca de Catalunya assenyalen l'interès institucional per emprar les eines digitals i accedir als usuaris virtuals, una estratègia que, atesa l'estadística, ha resultat especialment reeixida.
- La iniciativa digital ha suposat un avantatge estratègic transcendent per a la mateixa viabilitat de l'equipament, gràcies al qual ultrapassa els límits del servei als usuaris presencials i, per tant, majoritàriament locals, i el fa accessible a un públic global. Suposa, alhora, una posició de prestigi científic i normatiu que la fa actuar com a referència en el sector.
- En el web es presenten els serveis de forma evident, amb l'accés directe als portals específics i al catàleg digital. Una eina pràctica com l'existent possibilita la

inclusió de nous serveis específics definits per aquest mitjà que facin difusió dels fons propis i de les activitats que desenvolupa l'equipament (presentacions o visites virtuals, recursos didàctics, enregistraments sonors o audiovisuals, mostres específiques de tipus virtual, etc.).

- La institució transmet la imatge de transparència i obertura pública que pot representar l'accés a la informació de caire corporatiu i econòmic (resultats, pressupost, plans estratègics, etc.).
- Per disposar d'un web actiu i amb un interès vigent, cal mantenir el servei actualitzat, renovant les seccions i les informacions i introduint les notícies del sector que puguin ser atractives per als visitants (congressos, exposicions, oferta de formació, enllaços d'interès, etc.).
- Amb relació a futures activitats (exposició permanent, exposicions temporals, representacions teatrals o musicals, educatives, etc.), cal tenir en consideració la generació de productes d'interacció amb els usuaris, tant al web (jocs participatius, etc.) com per a dispositius mòbils (aplicacions).

b) Innovació en la producció

- L'evolució digital de la Biblioteca de Catalunya es considera modèlica també en la innovació del servei ofert. Cal que es perseveri en la direcció marcada amb propostes pròpies o afegint-se a aquelles d'ordre internacional que possibilitin un major abast en la difusió i consulta dels fons.
- El desenvolupament del projecte Transcriu-me!!! és factible per la digitalització dels documents i la funcionalitat de la pàgina web. Implica un objectiu doble:
 - Possibilita la tasca investigadora, que després és revisada i confirmada pels especialistes de la Biblioteca. Significa, per tant, una via eficient per desenvolupar els objectius estratègics vinculats a la recerca dels fons.
 - D'altra banda, l'exposició pública i de forma cooperativa dels documents antics de la col·lecció suposa una eina directa de difusió dels continguts i de promoció de l'equipament.
- L'ambició del programa digital cal que s'acompanyi de les eines tècniques que, progressivament, millorin el seu rendiment. En aquest sentit, com a exemple d'operativa, la cerca d'un concepte a ARCA implica la baixada del número sencer de la revista, que pot estar segmentat en diferents fitxers, amb la dificultat de càrrega de la informació que implica.

- Cal anar sumant i coordinant les diverses institucions a fi d'integrar-les en els grans projectes digitals de país, com ara la Memòria Digital de Catalunya (MDC), COFRE, PADICAT i el Catàleg Col·lectiu del Patrimoni Bibliogràfic de Catalunya.
- Davant la possibilitat de nous espais disponibles pel trasllat de l'Escola Massana, les hipotètiques noves activitats i serveis presencials a desenvolupar s'han d'articular a partir de l'aplicació dels recursos tecnològics que permetin innovar la proposta al públic (interactivitat, realitat augmentada, etc.).

c) Presència i impacte

- Els valors apuntats respecte de l'ús que es fa de l'oferta digital indiquen una molt alta acceptació d'aquest mitjà.
- L'impacte en les estadístiques d'usuaris dels serveis web indica un potencial de creixement substancial, especialment en el gràfic de consultes del fons digitalitzat. Per tal com aquest servei no implica una presència posterior a l'equipament, que la meitat dels usuaris siguin locals indica una coneixença limitada dels fons fora del seu entorn més immediat. L'ampliació del fons digital consultable, de la tecnologia de consulta i de la mateixa evolució de la demanda possibilitaran incrementar el nombre d'usuaris no catalans.
- Es fa necessari valorar propostes de comunicació digital que facilitin la interrelació amb els usuaris o amb el públic potencial. Cal que el web aculli els comentaris dels usuaris i que es converteixi en fòrum d'opinions i reflexions sobre la institució i les seves activitats. Aquesta comunitat web actuaria d'enllaç i eina prescriptora per al públic genèric. En el mateix sentit, cal assegurar que la informació que es rep a les xarxes socials es trasllada al web.
- Com s'ha apuntat, el web de la Biblioteca de Catalunya rep milions de visitants, i les xarxes socials mostren una tendència creixent de seguidors. Cal dissenyar un pla de màrqueting en el qual s'utilitzi aquest impacte per engegar actuacions de difusió i promoció de la institució i de les activitats i els serveis que s'ofereixen, en format de notícies, novetats, estudis elaborats, etc.

d) Digitalització per conservar i difondre el patrimoni

- La Biblioteca es troba en un procés continuat de digitalització dels fons amb un doble objectiu:
 - D'una banda, la preservació digital de la col·lecció, a la qual s'afegeixen la resta de materials d'origen no analògic.
 - De l'altra, l'accessibilitat virtual als fons.

- L'esmentada estratègia ha implicat l'increment exponencial d'usuaris del servei de consulta virtual, que suposen més del 98% del total.¹³
- A fi de mantenir la vigència de la iniciativa digital, cal que es destinin els recursos necessaris per continuar i, si és possible, augmentar el nombre de digitalitzacions. Així, com a continuació dels treballs previs, cal posar-los al web amb la màxima rapidesa possible. Aquests propòsits de priorització s'adiuen amb la reorganització dels mitjans ja esmentada,¹⁴ i afecten àrees tan dispars com les TIC i com les que generen continguts (Fonoteca, Unitat Gràfica, etc.).

2.6. COHESIÓ SOCIAL

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Accés a la cultura: disponibilitat de les activitats desenvolupades per al públic genèric i per al públic amb un risc d'exclusió especial.
- Difusió: accions endegades per a la socialització de les activitats portades a terme per l'ens.
- La cultura com a motor de cohesió: instrumentalització de les activitats i de les accions de l'ens per encabir-hi tots els col·lectius socials, incloent-hi els que tenen un risc d'exclusió especial.

a) Accés a la cultura

- El servei de consulta i préstec de la Biblioteca és públic i gratuït, mitjançant l'obtenció del corresponent carnet d'usuari sense cost. La implantació social d'aquesta acreditació per a l'ús presencial de les instal·lacions i els serveis bibliogràfics representa prop dels 300.000 usuaris, amb un creixement d'inscripcions el 2013 del 5%.¹⁵
- Pel que fa a la política de preus, regulada per una ordre pública,¹⁶ els diversos serveis que es facturen (des de reprografies fins a visites generals) mostren tarifes

¹³ Consulteu l'apartat 2.4.b.

¹⁴ Consulteu l'apartat 2.3.a.

¹⁵ Consulteu l'apartat 2.4.b.

¹⁶ Consulteu l'apartat 2.1.a.

ajustades, d'acord amb la filosofia de l'oferta, amb àmplies franges de gratuïtat (formació en el sector, etc.). Entre altres, les visites a les instal·lacions s'organitzen per a grups de 25 persones i tenen un preu de venda al públic de 25 euros/persona; quant al lloguer d'espais, s'ha establert una taxa setmanal de 22,80 euros per cabina de consulta a la sala, i de 80-100 euros (tres hores) per als espais i les sales accessòries.

- Les visites guiades a l'equipament representen un vessant educatiu, quan es destinen a estudiants, especialment els del sector biblioteconòmic, i social, quan s'enfoquen al públic general i les associacions.
- En clau social, destaquen els dies de portes obertes, en què l'equipament es fa visitable de forma gratuïta per als veïns i la resta de la ciutadania. En els exercicis d'estudi, l'única jornada que es va habilitar amb aquesta finalitat va ser la diada de Sant Jordi. La xifra aquest dia va créixer exponencialment fins als 2.500 visitants (exercici del 2013).
- L'activitat «Llegim al jardí» possibilita portar a l'exterior de l'edifici històric, concretament al pati d'accés o «claustre», l'espai de lectura, amb taules per a la consulta, cadires i servei Wi-Fi gratuït, on es presten llibres i revistes i es pot accedir a la premsa diària. El servei és vigent els dies laborables d'abril a novembre, amb un horari diürn ampli. Aquesta oferta està conveniada (exercicis 2011, 2012 i 2013) amb el Districte de Ciutat Vella i Parcs i Jardins de l'Ajuntament de Barcelona.

Indicador intern del control de visitants

	2011	2012	2013
Visites en jornades de portes obertes	732 100%	1.570 114%	2.500 242%

b) Difusió

- El web també s'empra com a eina de promoció institucional i de difusió de l'activitat. A la pàgina d'inici es pot accedir a l'agenda, la descripció d'activitats i les notícies vinculades a l'ens.
- L'equipament aprofita els recursos electrònics per informar periòdicament per correu digital un fitxer d'usuaris dels serveis o base de dades de difusió.
- Tot i les dades referents a les aparicions en mitjans de difusió pública, no se'n fa un seguiment intensiu. En tot cas, sembla que s'apunta una lleu tendència al

creixement, amb 29 notícies vinculades el 2013, especialment en premsa escrita local.

- Amb l'objectiu de la difusió, s'han engegat convenis amb entitats de sectors diversos:
 - Amb l'associació Webdemusica.org (exercici 2011) per a col·laboracions amb la revista *Sonograma Magazine* per promocionar les col·leccions de música de l'equipament.
 - Amb l'associació ACCIONS 3E (exercici 2013) per a la promoció de la Biblioteca mitjançant el cinema documental de temàtica mediambiental, àmbit en què l'equipament disposa d'una col·lecció.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
36	Nre. d'aparicions en mitjans públics	17	23	29

Distribució de les notícies aparegudes als diferents mitjans referents a la Biblioteca de Catalunya

	2011	2012	2013
Televisió: Catalunya	3	5	4
Ràdio: Catalunya	0	0	4
Premsa: Catalunya	8	8	13
Mitjans digitals: Catalunya	4	7	8
Mitjans digitals: internacional	2	3	0

c) La cultura com a motor de cohesió

- El 2012, la Biblioteca va participar en un conveni genèric de col·laboració per donar impuls a la cultura en l'entorn físic del Raval. Hi van participar altres equipaments i institucions culturals públiques i privades ubicades en aquesta àrea de la ciutat de Barcelona: el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, l'Institut Català de les Indústries Culturals (ICIC), el Gran Teatre del Liceu, el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB), el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), l'Institut de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona (ICUB) i l'Institut d'Estudis Catalans (IEC).
- Pel que fa a la cohesió territorial que desenvolupa la institució, queda limitada per la mateixa naturalesa patrimonial dels béns que custodia. En aquest sentit,

la política de préstec de fons per a mostres temporals s'entén com a vehicle de difusió i, alhora, com a element de socialització de la col·lecció centralitzada a la seu central. En els exercicis avaluats, s'observa una progressió de les cessions de materials, fins a arribar a les 246 al llarg del 2013.

- Per portar a terme els serveis que presta al sector editorial (dipòsit legal i ISSN), disposa de l'esmentada xarxa territorialitzada d'oficines¹⁷ i, en compliment del corresponent marc legal, vincula una part del lliurament del dipòsit a les biblioteques provincials del país.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
30	Nre. de cessions o préstecs al territori	83	194	246

Valoracions a l'eix «Cohesió social»

- El lema del Pla estratègic 2009-2012 inclou la paraula *oberta*. Des d'una visió estratègica, l'obertura més important a la ciutadania de les activitats de la Biblioteca de Catalunya ha estat la socialització dels fons, en posar-los a l'abast del públic a través del seu accés virtual i de la coordinació amb altres entitats per a la mateixa finalitat. En aquest sentit, la institució aconsegueix la seva funció pública de posar el coneixement a l'abast de tothom.
- D'altra banda, al Contracte programa 2013-2016 l'objectiu que denota un caire social se centra en la participació de la ciutadania en les activitats de l'equipament mitjançant els continguts digitals, que s'assoleix amb els projectes de *crowdsourcing*.
- En consonància amb les estratègies socials definides, cal que la Biblioteca de Catalunya difongui els valors culturals, socials i pedagògics que la caracteritzen, fent extensible a la ciutadania el seu objectiu de garant del patrimoni bibliogràfic en llengua catalana, difusor del seu coneixement i centre de consulta i de recerca científica de caràcter universal. Per formar part de l'imaginari social i ser-ne un referent, cal que l'ens insisteixi en la difusió dels seus objectius patrimonials i científics, i que es mostri com un dels nexes comuns a tota la ciutadania.
- En l'àmbit de la cohesió social, les mancances més destacades corresponen a l'absència d'un perfil de visitant, cosa que permetria accions de micromàrqueting aplicat.

¹⁷ Consulteu l'apartat 2.3.b.

- Amb el benentès del manteniment de les estratègies de gratuïtat i facilitat d'accés al servei i de participació en les activitats, que esdevenen els valors comunitaris que promou la Biblioteca de Catalunya, cal definir un programa social de l'equipament amb accions focalitzades a grups o col·lectius d'interès específic.
- El dia de portes obertes de Sant Jordi constitueix un èxit contrastat de públic i fa accessibles les instal·lacions a la ciutadania. La programació d'altres dates semblants és difícil per la compatibilització d'aquesta activitat amb el funcionament habitual dels espais de consulta o servei bibliogràfic, i per la disponibilitat de recursos per fer-la efectiva. Amb tot, caldria afegir a aquesta oferta alguna data més, amb horaris determinats que permetessin compatibilitzar els usos, i amb l'aplicació dels recursos pertinents.
- És necessari adoptar mesures d'integració social, sigui amb col·lectius sensibles o amb la ciutadania de proximitat. En aquest sentit, les comunitats d'immigrants o els grups en risc d'exclusió social, una realitat en l'entorn de la Biblioteca, poden ser objectius d'aquestes activitats de proximitat en l'oferta cultural. En el mateix ordre, la interacció de la Biblioteca amb el seu entorn s'ha de traduir en millores dins el marc d'actuació que el dinamitzin socioeconòmicament.
- Sense assumir el rol que desenvolupen les biblioteques de barri, es poden establir col·laboracions específiques amb la propera biblioteca de Sant Pau i Santa Creu i amb entitats veïnals, socials i associacions, així com acords o convenis amb la resta de grans equipaments i institucions del Raval.
- A partir de la sistematització d'una oferta d'accions socials, serà possible mesurar el seu retorn com a conseqüència final del procés dut a terme.
- La territorialització de les activitats socialitza i difon l'activitat de la Biblioteca. Amb un amplíssim patrimoni representatiu de tot el país, cal incidir en el préstec a les entitats d'acció territorial i impulsar, conjuntament si s'escau, mesures de difusió local i comarcal.
- A fi que la difusió es faci efectiva, cal definir una estratègia comunicativa o pla de comunicació que reculli la casuística de l'ens i la diferenciï segons l'abast que es consideri per a cada activitat o servei. Amb aquesta estratègia que actuï com a nucli de difusió, s'han d'articular les bases d'una política continuada de contacte amb els mitjans de comunicació per aconseguir fer-los receptius a la transmissió al gran públic de les accions que desenvolupa l'ens.
- El servei central que presta l'equipament, el de consulta bibliogràfica i documental, no requereix una difusió generalista; es tracta de ressaltar la riquesa

dels fons i la funcionalitat de la gestió entre el sector de públic interessat. La prescripció per part dels mateixos usuaris, la continuïtat de projectes propis i la col·laboració en projectes internacionals (catalogació i consulta virtual integrada en plataformes digitals, etc.) esdevenen eines de màrqueting a la carta que l'ens ha d'adaptar i aprofitar.

- Es considera fonamental la participació dels usuaris i de les xarxes socials tant en l'atenció als comentaris de la Biblioteca com pel que fa al seu rol de prescriptors de les activitats que ofereix l'equipament.

2.7. EDUCACIÓ

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Nivell educatiu: integració de l'oferta d'activitats de caire pedagògic en el marc educatiu genèric.
- Accent educatiu en l'acció cultural: interiorització del discurs didàctic en la gestió cultural i les diferents activitats que desenvolupa l'equipament.

a) Nivell educatiu

- Les activitats pedagògiques que es desenvolupen a l'equipament responen als models següents:
 - La campanya de col·laboració amb universitats i centres d'ensenyament secundari, iniciada el 2005. L'objectiu és oferir als professors i alumnes sessions de formació específica dels seus estudis a la Biblioteca de Catalunya.
 - Les visites guiades a estudiants de tots els nivells, escoles d'adults, associacions i professionals d'àmbits afins.
 - Les visites concertades a l'espai del Museu del Llibre Frederic Marès.
 - Les visites comentades a l'Arxiu Joan Maragall.
- Les sessions de docència universitària consisteixen en classes o ampliacions pràctiques realitzades a les instal·lacions de la Biblioteca de Catalunya. Tenen, per tant, el nexa comú temàtic, però es fan en format diferenciat, adaptat a la demanda, amb personal tècnic de la Biblioteca (del Servei d'Accés i Obtenció de Documents, principalment) i en col·laboració, si s'escau, amb el professorat visitant.

- No hi ha ingressos vinculats a les activitats educatives, ja que l'Ordre de preus públics CLT/436/2012, de 18 de desembre (DOGC núm. 6297), estableix que les visites guiades a l'alumnat de centres d'ensenyament estan exemptes de pagament. Per a la resta de visites guiades per a grups, es fixa un preu de 25 euros/grup. Amb posterioritat al període d'avaluació, s'informa d'una nova ordre de preus que únicament afecta la utilització d'espais (CLT/262/2014).

b) Accent educatiu en l'acció cultural

- L'activitat educativa de la Biblioteca se centra en l'àmbit patrimonial, l'edifici històric i la col·lecció, i en l'àmbit tècnic, els processos i els procediments que s'hi desenvolupen.
- El nombre de sessions i de visitants s'ha mantingut al llarg dels tres exercicis d'estudi, si bé amb una lleu tendència a la minoració. Amb una mitjana aproximada de 21 persones per visita, la Biblioteca organitza un nombre elevat de sessions.
- Tot i ser una oferta cultural relativament coneguda pel gran públic, el nombre de visites a l'Arxiu Joan Maragall s'ha estabilitzat al voltant de 1.500 persones a l'any (entre el 2012 i el 2013).

Indicadors interns referents a les visites

	2011	2012	2013
Nre. de sessions i visites guiades	163 100%	170 4%	151 -7%
Nre. de visitants en sessions i visites guiades	3.550 100%	3.650 3%	3.166 -11%
Visitants de l'Arxiu Joan Maragall	5.689 100%	1.570 -72%	1.500 -74%

Valoracions a l'eix «Educació»

- En un moment de reduccions pressupostàries, l'èxit de la proposta de la Biblioteca de Catalunya es calcula també a partir del rol educatiu de l'ens i la difusió pedagògica que fa de la seva proposta i el seu fons patrimonial.
- El programa educatiu de la Biblioteca se centra gairebé exclusivament en la campanya de col·laboració amb instituts de secundària i facultats universitàries,

i en les visites guiades a la seu central i a l'Arxiu Joan Maragall, que s'organitza de forma pròpia i manté una dinàmica desvinculada de la Biblioteca. Caldria dissenyar un programa d'activitats educatives fruit de l'anàlisi dels nínxols de mercat: serà interessant focalitzar-hi l'oferta de formació i els avantatges i punts forts de coneixement que genera la institució, i que poden resultar atractius per als diferents grups de públic.

- A l'Ordre de preus públics CLT/436/2012, de 18 de desembre (DOGC núm. 6297), només es regulen les visites guiades (exemptes o de pagament, segons la naturalesa del grup). En aquest sentit, caldria una nova ordre que ampliés els conceptes susceptibles d'un preu públic a la categoria «Tallers», en la qual s'inclouin totes les activitats didàctiques que no són visites guiades. Es considera que s'hauria de tractar d'una activitat de pagament, amb un preu unitari per participant i, si s'escau, les bonificacions que es creguin adients. Amb posterioritat al període d'avaluació, s'informa d'una nova ordre de preus (CLT/262/2014) en la qual es detallen els preus pel lloguer d'espais.
- L'oferta didàctica actual, amb un marcat caràcter tècnic, es vehicula a través de recursos tècnics interns. D'altra banda, davant la possible ampliació de l'oferta a tallers i serveis destinats a públics més amplis, la seva gestió caldria articular-la des d'un departament específic dedicat a les relacions externes i amb el públic. En l'actual organigrama, l'àrea que hauria de centralitzar i organitzar aquest tipus d'activitats és la de difusió. Així mateix, cal valorar la disponibilitat, les càrregues de treball i la idoneïtat del personal per conduir directament aquestes noves activitats o, després d'un disseny previ, una procedimentació i mantenint en tot cas la gestió interna, externalitzar-ne l'execució.
- L'oferta educativa ha d'incloure, a més del públic universitari i els estudiants de secundària, el sector escolar (primària), els grups familiars i els col·lectius amb dificultats específiques.
- Cal incidir en un programa de caràcter comunitari, que busqui una major inserció dels col·lectius en risc d'exclusió dins el teixit social, col·laborant amb la labor socioeducativa d'altres institucions culturals, educatives i assistencials.
- El programa educatiu de l'equipament ha d'estar vinculat al desenvolupament curricular. Cal que es planifiqui amb relació als trams d'ensenyament, els temaris i les assignatures de primària i secundària, i tant per a l'alumnat com en cursos de formació per a docents.
- Entre les diverses actuacions del programa educatiu, és especialment interessant

la cura respecte dels professors, prescriptors de les activitats de l'equipament i difusors del valor patrimonial de l'ens.

- A fi d'assolir la diversificació dels nivells educatius i participar en la formació superior, de grau i postgrau, serien profitosos acords amb els ensenyaments universitaris afectes.
- Cal emprar les exposicions que organitza i realitza la Biblioteca com a arguments per a la generació d'activitats educatives. A mesura que hi hagi un major nombre d'exposicions temporals o permanents (si, finalment, es disposa de l'espai per a aquest fi), cal que es vinculin al seu disseny els tallers i activitats pedagògiques que desenvolupin i difonguin el seu coneixement.
- Pel que fa a les activitats educatives no relatives a la col·lecció o a l'activitat bibliogràfica, cal destacar les vinculades a la mateixa arquitectura, que suposen un grup temàtic diferenciat. Han de promocionar-se activitats de base patrimonial sobre el conjunt (tallers, jocs participatius, visites monogràfiques,¹⁸ recreacions, etc.), la seva evolució constructiva, les seves diverses funcionalitats i la interacció amb la ciutat i la seva història.

2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Mercats: espais susceptibles d'interès per a l'oferta de l'ens.
- Creació i producció: accions o activitats que es generen amb temàtica o vocació internacional.
- Xarxes: relacions i interdependències amb organismes o equipaments internacionals.
- Permeabilitat i atractivitat: grau o capacitat de recepció de propostes alienes i integració en l'oferta de l'ens.

a) Mercats

- Des del començament de la utilització d'Internet com a eina de difusió de les col·leccions i de consulta del catàleg, la Biblioteca es va posicionar com a capdavantera entre les entitats del sector a escala europea. Aquesta acció estratè-

¹⁸ Temàtiques referents a Gaudí, Cervantes, etc. Consulteu l'apartat 2.4.

gica li ha permès ser accessible al mercat global, en una previsió de progressió d'usuaris desvinculada de l'oferta presencial.

- La Biblioteca de Catalunya està valorada internacionalment pels fons patrimonials relatius a la cultura catalana i a determinades temàtiques bibliogràfiques (col·lecció cervantina, col·lecció verdagueriana, etc.).
- Al Contracte programa 2013-2016 es proposava construir una porta d'accés al patrimoni per estimular-ne la internacionalització. En aquest sentit, el projecte internacional Europeana s'articula com a biblioteca digital europea d'accés lliure, en la qual la Biblioteca de Catalunya participa donant accés als fons digitalitzats de la institució. Per la seva part, el projecte CANTIC (Catàleg d'autoritats de noms i títols de Catalunya) s'ha vinculat al catàleg d'àmbit europeu CERL Thesaurus i al VIAF, també projecte internacional d'unificació de catàlegs d'autoritats.

b) Creació i producció

- Les activitats no troncats portades a terme al llarg dels exercicis 2011-2013 s'han plantejat, en la seva major part, amb projecció local i nacional: les exposicions temporals, les representacions teatrals, els concerts i altres esdeveniments són destinats al públic més proper.
- De les activitats de producció pròpia o coproduïdes, es considera que n'hi ha sis (exercici 2013) amb projecció internacional, xifra que correspon al 6,06% del total d'activitats de l'equipament.
- Respecte de les activitats troncats de l'ens, les vinculades a la gestió i consulta del fons bibliogràfic, s'actua amb vocació de difusió internacional en diversos àmbits:
 - Continuitat de la cooperació en els accessos a Europeana i la resta de catàlegs (CERL i VIAF).
 - Projecte ARCA (Arxiu de Revistes Catalanes Antiques), iniciativa pròpia de difusió del patrimoni hemerogràfic català.
 - Projecte Memòria Digital de Catalunya, on es difon la imatge digitalitzada de documents patrimonials diversos (incunables, manuscrits, partitures, cartells, fotografies, etc.) d'àmbit patrimonial català.
 - Publicacions electròniques, com la revista *Haidé. Estudis Maragallians*, i, especialment, publicacions de caire tècnic referents a procediments bibliotecònics.

Ref.	Indicador quantitatiu	2013
31	Nre. d'activitats amb projecció internacional	6
59	% activitats amb projecció internacional Nre. d'activitats externes / Total activitats	6,06%

c) Xarxes

- La Biblioteca de Catalunya participa en els organismes internacionals de caire normatiu, la qual cosa implícitament li suposa pertànyer a una xarxa de prescriptors i difusors de la normativa que, alhora, li possibilita establir un segon nivell de xarxa local i nacional receptora de la informació.
- La tradició de l'equipament li permet mantenir els contactes i intercanvis amb diverses biblioteques nacionals i universitàries internacionals.
- Com a activitats desenvolupades a la xarxa internacional durant el període d'estudi, destaquen les següents:
 - La normalització i adaptació a la normativa internacional de les biblioteques catalanes: implementació del format MARC21.
 - La introducció i adaptació de les normatives internacionals RDA i FRBR.

d) Permeabilitat i atractivitat

- Respecte dels usuaris presencials nacionals, el nombre de visitants internacionals és molt limitat (entre el 4% i el 7% els exercicis 2012-2013).
- Pel que fa als usuaris remots internacionals, els que consulten el catàleg són el 7,6% del total, mentre que augmenten fins al 24% els que accedeixen a les col·leccions digitals (dades del 2013).
- La Biblioteca de Catalunya comptabilitza diverses coproduccions amb socis internacionals que s'exhibeixen a les seves instal·lacions. Amb un nombre mantingut al llarg dels tres exercicis, excepte el 2012, en què va assolir un màxim de 9, el seu valor relatiu sobre el total d'activitats oscil·la entre el 4,72% (2013) i el 14,06% (2012).
- Les notícies detectades en els mitjans de comunicació internacionals relatives a la Biblioteca de Catalunya són molt escadusseres.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
60	Nre. de coproduccions internacionals	5	9	5
62	% coproduccions internacionals Nre. de coproduccions internacionals / Total d'activitats	7,81%	14,06%	4,72%
63	% visitants internacionals Nre. de visitants internacionals / Total de visitants	-	7,00%	4,00%

Indicadors interns d'usuaris internacionals del servei a la xarxa

	2013
Usuaris internacionals del catàleg digital % sobre el total d'usuaris	215.353 7,6%
Usuaris internacionals de les col·leccions digitals % sobre el total d'usuaris	390.398 24,0%

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
71	Nre. de notícies en mitjans internacionals	2	3	0

Valoracions a l'eix «Internacionalització»

- Les característiques patrimonials de la Biblioteca de Catalunya (col·leccions històriques), el seu lideratge en el vessant digital (ARCA, MDC, etc.) i la seva participació en plataformes normativitzades i compartides (Europeana, CERL i VIAF) la projecten internacionalment com un equipament de referència en el sector.
- Les limitacions econòmiques en els tres exercicis d'estudi han afectat la digitalització dels fons destinats a les diverses plataformes virtuals. En el mateix sentit, no s'han pogut emprendre col·laboracions o coproduccions d'abast internacional. Com a prioritat, caldria aprofitar els contactes internacionals amb institucions, administracions i universitats per generar coproduccions d'itinerància exterior (cessions de materials, exposicions temporals, cicles de conferències, cursos internacionals, etc.).

- Les dades indiquen que la institució no ha pogut ser permeable a altres realitats, sinó que s'ha centrat en els fons propis. La riquesa dels fons custodiats fa possible i interessant l'establiment d'acords amb altres biblioteques o col·leccions patrimonials. L'intercanvi i la solidaritat respecte de les despeses derivades pot implicar, d'una banda, la difusió i el consegüent interès en fòrums internacionals del patrimoni bibliogràfic de la institució i, d'altra banda, la recepció a cost reduït de materials externs d'interès, que ofereixin al públic català l'accés a altres col·leccions.
- Una quarta part dels usuaris remots de la col·lecció digital són internacionals. En un mercat global, i amb l'interès explícit dels fons, és previsible un creixement continuat en aquest sentit.
- En un àmbit més presencial, calen accions de difusió dels punts forts de l'equipament i del patrimoni que atresora a escala internacional, tant en mercats sectorials i especialitzats com per al gran públic.
- El fet que la Biblioteca de Catalunya estigui exclosa de la ruta monumental de la ciutat implica el seu desconeixement per a altres mercats que no siguin els més propers o aquells directament vinculats a l'activitat bibliogràfica que desenvolupa. Es considera que una via de difusió internacional consisteix a captar el nombrós públic turístic que, amb una ubicació privilegiada, pot atreure potencialment. En aquest sentit, i en previsió de convertir l'edifici en un punt d'interès patrimonial, caldria definir les mesures que compatibilitzessin la visita amb el desenvolupament de la tasca principal de consulta i salvaguarda del fons.

2.9. EXCEL·LÈNCIA

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Coneixement i innovació: característiques d'expertesa i aportació de continguts.
- Reconeixement extern: valoració de la col·lecció i de les activitats de l'ens en el context sectorial, nacional o internacional.
- Reconeixement intern: valoració al mateix equipament i a les institucions tutores de la gestió i l'activitat duta a terme.
- Prestigi intel·lectual i científic: característiques de les propostes que poden ser percebudes externament com a índex d'excel·lència.

- Qualitat: mesures i gestió per desenvolupar actuacions normativitzades o estandarditzades que ofereixin coherència i excel·lència.

a) Coneixement i innovació

- La Biblioteca de Catalunya és el principal dipòsit del patrimoni bibliogràfic en llengua catalana, circumstància que el converteix en centre destacat de recerca en aquest àmbit i en altres a partir de diverses col·leccions temàtiques: col·leccions de pergamins (actes, diplomataris, cançoners, còdexs, butlles, etc.) i manuscrits amb i sense miniatures (bíblies, cartorals, etc.) datades entre els segles ix i xv, en escriptura visigòtica, carolina o gòtica, i en llengües com la llatina, l'hebrea, la grega, l'àrab, el castellà, l'occità i, especialment, el català.
- Com a tresors patrimonials per a la llengua i la historiografia catalana, la Biblioteca custodia documents inicials en català, com el memorial de greuges de Guitard Isarn (1080-1095) i les Homilies d'Organyà (1204), i altres de transcendents com les *Cròniques* de Jaume I, les de Bernat Desclot, Ramon Muntaner i Pere el Cerimoniós, així com la *Gesta Comitum Barcinonensium*, o les obres d'Eiximenis, Ausiàs Marc i Ramon Llull. A més de nombrosos incunables, primeres edicions (biblioteca cervantina) i traduccions inicials, la Biblioteca de Catalunya conserva el fons d'autors diversos (Verdaguer, Maragall, etc.), una amplíssima col·lecció de mapes i cartes nàutiques, partitures, revistes, publicacions, gravacions sonores i musicals, correspondència, fotografia i material gràfic, entre molts altres fons d'alt valor històric.
- El personal de la Biblioteca de Catalunya no duu a terme recerca sobre els continguts dels fons. Desenvolupa i executa procediments tècnics referents a la seva gestió, com ara conservació física, catalogació bibliogràfica, digitalització, transcripció, etc., per facilitar-ne la recerca externa.
- El projecte col·laboratiu (*crowdsourcing*) Transcriu-me!!! esdevé un projecte de cooperació pública en la recerca sobre béns específics custodiats a l'equipament, en transcriure a l'idioma original documentació contemporània manuscrita. El resultat és verificat pel personal de la Biblioteca, que obté un rendiment exponencial en nombre de transcripcions.
- Pel fet de ser un centre receptor d'investigadors, amb múltiples projectes singulars, no es disposa d'un catàleg centralitzat de les recerques que, de forma parcial o exclusiva, es porten a terme a partir del fons de l'ens.
- L'Arxiu Joan Maragall disposa d'una capçalera o revista pròpia, *Haidé. Estudis Maragallians*, de format electrònic i periodicitat anual, centrada en la vida i producció literària de Joan Maragall.

- La Biblioteca publica exclusivament en format digital des del 2012. Bàsicament, i amb la revista *Haidé*, es tracta de monografies de caràcter tècnic o referents a l'equipament: s'ha passat de 6 (amb 2 d'impreses i l'edició de 2 DVD) el 2011 a 5 el 2013.
- El personal tècnic de la Biblioteca redacta articles tècnics principalment relatius a l'adaptació normativa, la catalogació, etc. La producció al llarg dels exercicis d'estudi ha estat constant (entre 10 el 2011 i 7 el 2013).
- En consonància amb la creació de coneixement, i com a part de la seva oferta, la Biblioteca organitza diverses jornades, seminaris i actes públics relatius al coneixement bibliogràfic, editorial o biblioteconòmic. Amb 63 activitats d'aquest tipus, el 2013 va triplicar el 2011.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
43	Nre. de publicacions	6	4	5
41	Nre. d'articles publicats	10	6	7
44	Nre. de jornades i actes públics propis % diferència respecte del 2011	19 100%	21 11%	63 232%

b) Reconeixement extern

- Per la categoria de la col·lecció, l'equipament és reconegut com una de les grans biblioteques europees en documentació medieval i determinats fons temàtics.
- La valoració del seu fons s'expressa en la gran quantitat de demandes de préstec d'alguns dels exemplars gràfics, objectes o documents que atresora. En aquest sentit, s'ha triplicat el nombre de materials que han sortit temporalment dels dipòsits de la Biblioteca (fins a 246 el 2013).
- En termes tècnics, normatius, de catalogació, d'organització, de conservació documental i de manteniment d'arxius i col·leccions, es considera un ens referencial. Així, presta una gran quantitat de serveis externs, principalment d'assessorament a tercers, als quals factura per aquest efecte, i que el 2013 van arribar a 1.521, el 45% més que el 2011.
- És reconegut com a referent europeu en la digitalització i difusió de fons mitjançant Internet.
- L'aposta digital li ha permès ser present a les grans plataformes digitals internacionals des de pràcticament l'inici, com ara Europeana, CERL i VIAF.
- A partir del conveni amb Google Llibres, la Biblioteca ha liderat la incorporació d'altres equipaments a la plataforma, on es carreguen llibres sense drets d'autoria per a la seva consulta i accés lliure.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
40	Nre. de materials cedits % diferència respecte del 2011	83 100%	194 134%	246 196%
40b	Nre. de serveis prestats externament (assessorament) % diferència respecte del 2011	1.047 100%	1.301 24%	1.521 45%

c) Reconeixement intern

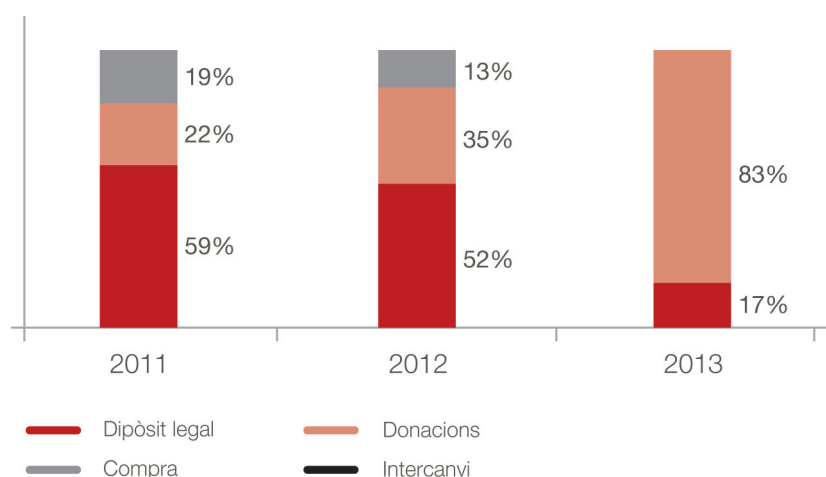
- El nombre total de documents a la col·lecció de la Biblioteca de Catalunya és de 3.722.899 exemplars (2013), que suposen 61.500 metres lineals de prestatgeria.
- En el període d'estudi, el seu creixement s'ha mantingut constant, per sobre de les 120.000 incorporacions, excepte el 2013, quan aquesta progressió va arribar a 298.639 documents.
- Els darrers exercicis, la minva pressupostària ha afectat la disponibilitat en compra de bibliografia i documentació, tant contemporània com d'interès patrimonial. Del 19% del total d'incorporacions, la compra ha passat a ser pràcticament nul·la el 2013.
- A efecte dels materials de nova edició, la col·lecció s'ha nodrit de la incorporació mitjançant el dipòsit legal, que afecta exclusivament la producció editorial i audiovisual en territori català.
- Per la seva banda, els materials originaris de la incorporació de fons de personatges i entitats d'interès literari, històric o editorial, mitjançant cessió o donació, augmenten el fons. En els tres anys d'anàlisi, el pes relatiu d'aquesta font d'ingressos ha crescut amb relació a la davallada de la compra i de la producció editorial, que, alhora, minva el dipòsit legal. En aquest sentit, del 22% de donacions el 2011 es va passar al 35% el 2012.
- Tot i que no hi ha hagut disponibilitat per a compra d'obres contemporànies o d'interès patrimonial, el 2013 s'ha donat un important augment del fons. Aquest s'ha degut als documents procedents de donatius (83% de noves incorporacions), especialment a la incorporació de l'arxiu de l'editorial Gustau Gili.
- Entre altres, les incorporacions de fons més destacades els darrers exercicis han estat les següents:
 - El 2011: la donació Alòs-Moner, el fons de Roser Capdevila, el de J. M. Benet i Jornet, el de Maria Barbal, el de Jeroni Moragues, el de Jordi Sarsanedas, el fons Ros Bofarull, el de Valls i Royo, el de Joaquim Homs i les partitures d'Antoni Ros-Marbà.
 - El 2012: el fons de J. M. Ainaud de Lasarte, diversos fons gràfics i musicals,

els arxius de Miquel de Querol i de Boix i Selva, diversos fons hemerogràfics, bobines i discografies variades, l'obra electrònica de Mestres Quadreny, caricatures de Muntañola, el fons d'Alexandre Galí i el de la família Serrahima.

- El 2013: a més de l'esmentada donació de l'arxiu Gili, el d'Esther Tusquets, diverses cessions de col·leccions hemerogràfiques i fotogràfiques, múltiples gravacions en suports sonors diferents, l'arxiu de la liquidació de la fàbrica d'indianes M. Formentí i Cia. i el fons de Tomàs Garcés.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
115	Nre. d'ingressos de fons % diferència respecte del 2011	138.266 100%	129.662 -6%	298.639 116%

Distribució percentual de la incorporació de fons segons modalitat



d) Prestigi intel·lectual i científic

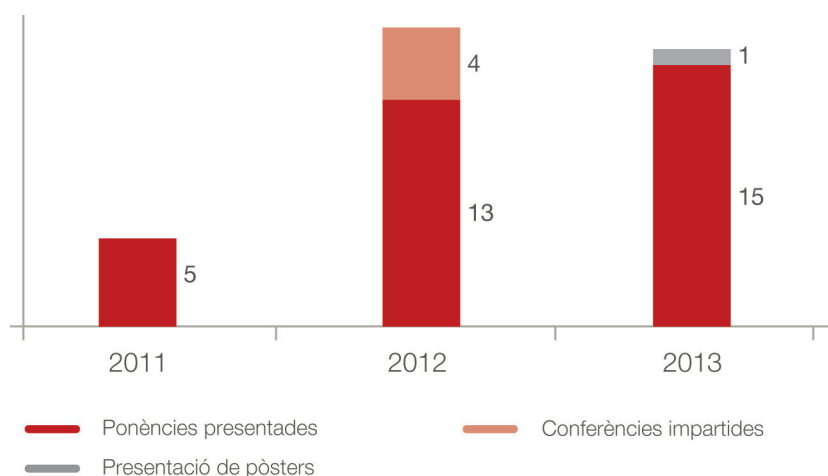
- La Biblioteca de Catalunya és una institució creada el 1907 per l'Institut d'Estudis Catalans i adaptada com a estructura pública nacional per la Mancomunitat de Catalunya el 1914. En aquesta trajectòria centenària, i a semblança d'altres institucions estatals europees, l'equipament es va constituir com a centre de recerca de vocació universalista, especialitzant la seva acció en la compilació dels materials més destacats del patrimoni bibliogràfic del país, mitjançant donacions o compres.
- Amb una posterior transformació en centre bibliotecari públic i universitari per la manca d'equipaments específics, al llarg de la seva història ha anat ampliant funcions com a referència tècnica i normativa biblioteconòmica: la Biblioteca

exerceix el lideratge nacional en la importació i adaptació de la normativa internacional, i desenvolupa la funció d'introduïdor i prescriptor dels estàndards en la matèria.

- Les plataformes ARCA, RACO, PADICAT i MDC han implicat moltes i molt diverses institucions del país amb fons documentals. En el cas de PADICAT, el 2013 s'hi van incorporar per conveni de col·laboració fins a 466 institucions que van aportar més de 63.000 llocs web consultables.
- Com a representants del prestigi científic assolit, els tècnics de la Biblioteca participen habitualment en actes científics, que el 2013 van arribar a 16 intervencions. D'aquestes, la major part van correspondre a ponències presentades en actes científics.
- Són diverses les col·laboracions en projectes digitals o de recerca amb universitats i institucions científiques estatals i foranes, entre les quals es troben equipaments del país i de l'Estat com el MNAC, l'Institut Català d'Arqueologia Clàssica, la UAB i la UB, la Universitat de València, la Universitat d'Alacant, l'Autònoma de Madrid i altres universitats internacionals.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
91	Nre. de participacions del personal en actes científics	5	17	16
45	% activitats d'excel·lència Nre. d'activitats d'excel·lència / Total d'activitats	15,13%	13,55%	31,86%

Detall de la tipologia de les participacions externes en actes científics



e) Qualitat

- Es defineix, anualment, un pla operatiu de desenvolupament dels plans estratègics o contractes programa presentats que abasta tres exercicis. Els plans operatius adapten les accions definides al document estratègic de forma operacional i les planifiquen especificant-ne l'àmbit i cadascuna de les actuacions, els recursos humans vinculats i el responsable del projecte, la temporalització, els costos i els indicadors que les mesuraran. En un document annex, en finalitzar l'exercici, es quantifiquen o qualifiquen les actuacions mitjançant els indicadors preestablerts, indicant les casuístiques o contingències associades.
- La carta de serveis a usuaris i visitants s'empra també com a comparativa d'avaluació del seu grau de compliment. Funciona, per tant, com a eina i mesura de qualitat envers el públic. S'hi articula una reflexió sobre els resultats oferts, amb la referència dels exercicis precedents, i se n'extreuen conclusions que deriven en accions de millora.
- Els indicadors de la carta de serveis que es vinculen als compromisos preestablerts són els següents:
 - La facilitat i l'agilitat en l'accés i la consulta del fons (carnets i passis expedits, consultes ateses al taulell, temps d'espera).
 - La informació bibliogràfica i l'atenció de les consultes sobre el fons, presencials o telefòniques (atenció presencial, gestió de queixes i temps d'espera).
 - L'agilitat en la informació bibliogràfica de consultes escrites (gestió de la contesta i de les demores).
 - L'agilitat en la consulta física dels documents de dipòsit, centrada en el temps d'espera respecte de la petició (en dependència al dipòsit).
 - L'eficiència en la gestió de les reproduccions (fotocòpies, escàners i imatges digitals) i les possibles demores derivades.
 - La gestió eficaç dels temps en el préstec interbibliotecari.
 - L'operativitat en la resposta i resolució de les queixes i reclamacions.
- La mitjana del grau de compliment dels compromisos de la carta de serveis supera el 92% en els exercicis analitzats. Tanmateix, generen reflexions que es traslladen com a accions de millora directa.
- L'enquesta de satisfacció d'usuaris revela una valoració per part dels receptors de l'oferta al voltant de 8,5-10 en els tres exercicis avaluats.

- Hi ha múltiples procediments (48) definits i redactats per àrees:
 - Administració i Direcció: procediments relatius al manual d'acollida, a les estadades internes i a la tramitació de donacions.
 - Servei d'Adquisicions: procediment relatiu a la metodologia per incorporar adquisicions.
 - Àrea de Tecnologia de la Informació: un únic procediment relatiu al seu funcionament.
 - Àrea de Difusió: procediments relatius al manual d'actes i exposicions, de *mailing* i tramesa d'informació, i de publicacions i magatzem.
 - Àrea de Digitalització: procediments relatius als fons digitalitzats, al manual d'actuació amb les imatges i a la nomenclatura emprada.
 - Secció de Coordinació de les Oficines del Dipòsit Legal: procediment relatiu al funcionament i la metodologia d'actuació.
 - Servei d'Accés i Obtenció de Documents: procediment relatiu al funcionament intern.
 - Servei d'Emmagatzemament, Preservació i Conservació (SEPIC): procediments relatius a les pautes d'etiquetatge, lots d'enquadrernació (2), revisió documental, revistes (2), tractament d'exemplars, incidències en les butlletes, neteja i manteniment de dipòsits i col·leccions (3), impressió dels codis de barres, petició documental, selecció d'exemplars per al magatzem de baixa rotació, assignació de topogràfics i de registres.
 - Servei de Normalització Bibliogràfica: procediments relatius al manteniment del catàleg i del mateix sistema de procediments i processos.
 - Unitat Bibliogràfica: procediments relatius a l'arxiu (gestió documental), al Catàleg Col·lectiu del Patrimoni Bibliogràfic de Catalunya (funcionament intern, funcionament de CANTIC i del cens de biblioteques i centres amb fons patrimonial), a les col·leccions generals (funcionament intern i de catalogació de registres), als manuscrits (funcionament intern), als documents i registres de música (funcionament intern) i a la reserva impresa i col·lecció especial (observacions, segellat i catalogació).
 - Unitat Gràfica: procediment relatiu al funcionament intern.
 - Hemeroteca: procediment relatiu al funcionament intern.
 - Unitat de Sonors i Audiovisuals: procediments relatius a l'actuació del personal subaltern en les tasques de la unitat, a la protecció de la salut, al funcionament d'un dels maquinaris emprats i a la comprovació de duplicats.

Ref.	Indicador quantitatiu	2011	2012	2013
46	Grau de satisfacció a l'enquesta de visitants (1-10)	8,70	8,40	8,60
121	Compliment dels compromisos de la carta de serveis	92%	95%	95%

Valoracions a l'eix «Excel·lència»

- Per tradició en la recerca, valor patrimonial i qualitat del fons, la Biblioteca de Catalunya és un dels equipaments més destacats internacionalment en el seu àmbit sectorial.
- L'aposta ferma, pionera i continuada en l'exposició digital del seu catàleg i dels seus fons, articulats per plataformes i projectes virtuals i adaptats i compatibles amb els estàndards normatius, li permeten ser, també actualment, una institució cultural senyera i reconeguda. El futur en l'excel·lència de l'ens ve assenyalat, en gran part, per la continuïtat d'aquestes estratègies abocades a l'oferiment virtual dels continguts.
- Per continuar sent el referent que s'exigeix a un equipament nacional, cal que el fons vagi incorporant bibliografia específica i fons documentals d'interès. La Biblioteca incorpora col·leccions gràcies al dipòsit legal i a les donacions i cessions privades. Queden fora del seu abast les oportunitats que únicament la compra pot aportar. Cal, per tant, recuperar els fons per a l'adquisició, que, històricament, s'havia convertit en una borsa ajustada però fixa i finalista. En aquest sentit, i de forma estable i amb continuïtat, l'Administració ha de consignar en els pressupostos anuals una dotació que asseguri la inversió en fons de caire patrimonial o bibliogràfic, amb independència de les aportacions dedicades a les despeses d'estructura i d'activitats.
- D'altra banda, l'evolució de la concepció de la institució ha generat un perfil tècnic més que no pas científic, que es desvincula de la producció interna en recerca de continguts i que esdevé una plataforma i un fons per a la recerca d'externs. La generació interna de coneixement actual de la Biblioteca de Catalunya se centra en aspectes tècnics biblioteconòmics, tant normatius com procedimentals o de catalogació i gestió dels fons.
- Pel fet de ser la recerca de continguts un producte dels investigadors visitants, es desconeix amb exactitud el nombre de projectes o activitats de recerca que es porten a terme a l'equipament, cosa que els converteix en efímers per a l'ens

que subministra la informació. En aquest sentit, la visualització de l'excel·lència de la Biblioteca no sempre es correspon amb la producció científica que es duu a terme a partir dels seus fons.

- Amb la catalogació i registre de totes les activitats de recerca que es porten a terme a la institució, i després d'un acord previ de col·laboració amb els investigadors, es potenciarien determinades sinergies i s'aconseguirien diferents objectius: d'una banda, es nodririen de continguts les activitats de difusió i divulgació científica (publicacions digitals, notícies al web, presentacions, taules rodones, conferències, etc.); d'altra banda, es donaria visibilitat a la recerca, a la vitalitat de la institució i a l'excel·lència dels fons, i es col·laboraria, sense cost addicional, en la investigació i documentació de la col·lecció.
- En el mateix ordre, caldria mantenir i ampliar convenis de col·laboració amb els grups de recerca i departaments universitaris per al suport de la investigació sobre fons d'especial interès.
- Com a mesura de difusió de l'excel·lència de la institució, cal incidir en la política de préstecs. Així, convindria especialment emprar el préstec com a element d'intercanvi o col·laboració amb entitats de primer nivell internacional. La visibilitat dels acords amb grans equipaments permetria prestigiar i posicionar la Biblioteca.
- El projecte col·laboratiu Transcriu-me!!! és una mostra encertada de l'explotació de la virtualitat pel que fa a la realització pràctica dels projectes de l'equipament. Cal difondre la iniciativa i emprendre'n altres de similars per aprofitar la dinàmica fins avui suscitada.
- Si bé el nombre de publicacions és estable en el període d'estudi, caldria revisar l'interès d'una revista científica periòdica (anual, en català i castellà) que, en paral·lel a la revista d'estudis maragallians *Haidé*, però amb temàtiques pròpies sobre els continguts o la gestió de la col·lecció de la Biblioteca, pogués servir com a presentació de les activitats de recerca de l'ens.
- Les activitats públiques d'excel·lència, taules rodones, presentacions i conferències es poden nodrir tant de la recerca sobre la col·lecció històrica i bibliogràfica com de la col·laboració amb el món editorial. Les relacions i sinergies amb el sector poden aportar beneficis mutus, amb guanys d'excel·lència i contemporaneïtat en les activitats de la institució.
- L'assessorament a tercers s'ha convertit en una activitat d'exposició pública. Tot i ser una font d'ingressos accessòria i, per tant, amb un pes econòmic relatiu,

significa una mostra evident de reconeixement públic de la Biblioteca com a centre de coneixement. Caldria donar a conèixer les experiències i els seus resultats mitjançant notícies al web, informes públics, articles monogràfics i reculls temàtics d'actuacions. D'altra banda, cal que els sectors implicats i la ciutadania coneguin, amb una carta accessible de serveis, les especificitats del suport tècnic que pot aportar la institució.

- La carta de serveis mostra l'enfocament de la institució als seus usuaris. Amb l'enquesta de satisfacció dels usuaris, completa un model de mesura de la imatge generada en els destinataris del servei. Les dades aportades assenyalen uns resultats òptims. Es considera que, des del convenciment de la qualitat de l'oferta, resulta especialment constructiu adonar-se de les mancances o ineficiències. Amb tot, es tracta d'una mostra representativa dels serveis presencials, que representen una porció minoritària del públic de la Biblioteca.
- El trasllat dels documents estratègics als plans operatius anuals esdevé una eina útil pel que fa al control de qualitat. Tanmateix, s'observa una desviació, a voltes conceptual, entre les accions programades i les actuacions que en la realitat es descriuen i es mesuren.
- Per contrarestar la parcialitat de la informació obtinguda, s'han d'activar mecanismes d'interacció al web i les xarxes socials que possibilitin el retorn de l'efectivitat del servei. Una enquesta curta i directa vinculada a la consulta, així com un fòrum d'expressió de les casuístiques i la seva discussió, poden ser eines adients per a la millora de l'oferta.
- La Biblioteca duu a terme les seves activitats i les articula en el mapa de processos que desenvolupa l'ens, definint un manual d'actuació. De forma modèlica, entén la qualitat com la gestió definida i estandarditzada per a una producció de serveis homogènia. Amb aquesta política integrada en el tarannà de la institució, cal que, a mesura que s'incorporin noves funcions i activitats, es reflecteixin en la redacció i integració de nous processos i en el seu desglossament en procediments.
- Amb la tasca realitzada de base, no seria complicada la certificació d'un sistema de qualitat integral,¹⁹ que evidenciaria públicament el rigor de la gestió com a compromís estratègic de la Biblioteca.
- Cal que l'excel·lència de la Biblioteca es reflecteixi a totes les funcions que as-

¹⁹ Estàndards de la gestió integral de la qualitat ISO 9001 o EFQM.

sumeix com a equipament d'àmbit nacional. Això implica la millora en tots els aspectes menys desenvolupats, en les activitats paral·leles i, especialment, en el programa social i educatiu.

2.10. PARAL·LELS EXTERNS

S'ha considerat interessant ubicar les característiques de la Biblioteca de Catalunya en un entorn sectorial, sense més ànim que emmarcar i contrastar, en un breu exercici teòric, les diferències entre equipaments a partir de les seves casuístiques i realitats diferencials. Es considera que la realització d'una comparativa fiable implicaria una immersió aprofundida en cada equipament, de similar procediment que l'avaluació estratègica, per obtenir la corresponent informació sistematitzada en un únic model uniforme previ al contrast amb les característiques de les altres institucions.

Sense models catalans assimilables, la Biblioteca manté paral·lelismes amb la naturalesa i les funcions que desenvolupen altres institucions bibliotecàries de tipus patrimonial i de caire públic i nacional, amb el benentès que les circumstàncies sociopolítiques de cada exemple escollit són diferents i, per elles mateixes, componen models singulars, molt especialment pel que fa als recursos disponibles.

Per fer aquesta mostra s'han seleccionat quatre institucions ben conegudes en l'àmbit internacional: la Biblioteca Britànica, la Biblioteca Reial Danesa, la Biblioteca Nacional de França i la Biblioteca Nacional d'Espanya.

La **Biblioteca Britànica** (The British Library) és l'organisme públic amb funcions de biblioteca patrimonial al Regne Unit, on forma una xarxa col·laborativa amb diverses administracions del sector públic i privat (fundacions, empreses i particulars). Com la Biblioteca de Catalunya, per desenvolupament normatiu rep còpia de totes les publicacions produïdes al Regne Unit i a Irlanda. En el mateix sentit, i com a via d'ingrés a la col·lecció, a la recepció esmentada per dipòsit legal hi afegeix l'adquisició, la dació,²⁰ la donació i els llegats.

20 Les dacions a les biblioteques públiques nacionals provenen, bàsicament, d'intercanvis per deutes tributaris.

La **Biblioteca Reial Danesa** (Det Kongelige Bibliotek) actua com a biblioteca patrimonial de Dinamarca i biblioteca universitària de la Universitat de Copenhaguen, i ofereix, alhora, serveis al públic general, al món professional i al sector públic. Es dedica a la preservació digital del patrimoni propi i del país (història, cultura popular, etc.) i a la recerca. Gestiona i és receptora del dipòsit legal, i completa els seus ingressos amb la compra, la donació, la dació i els llegats.

La **Biblioteca Nacional de França** (Bibliothèque Nationale de France) és l'organisme francès de caire públic que assumeix la gestió patrimonial de la documentació nacional i francòfona, i centra la seva missió a conservar, enriquir i comunicar el patrimoni documental nacional. Segons la mateixa institució, dedica una gran part del seu pressupost a les adquisicions de prestigi i referencials per a la col·lecció patrimonial i temàtica, que es complementa amb el dipòsit legal, donacions i llegats, dacions en pagament i dipòsits. Es dedica a la preservació digital i al desenvolupament de catàlegs i plataformes virtuals dels seus fons.

La **Biblioteca Nacional d'Espanya** és l'organisme autònom dependent del Ministeri de Cultura espanyol creat i definit com a centre dipositari del patrimoni bibliogràfic i documental de l'Estat. La seva missió consisteix a identificar, preservar, conservar i difondre el patrimoni bibliogràfic i documental en qualsevol suport. Adquireix fons mitjançant el dipòsit legal a tot l'Estat, a més de la compra de tot tipus de documents antics i moderns.

Per establir la comparativa corresponent, s'han rescatat diversos valors i ràtios corresponents a l'exercici 2013 i que poden aportar reflexions sobre el tema (figura 2). En aquestes dades s'observa la diferència de dimensionament d'aquests ens, tots ells de caire estatal, respecte de la Biblioteca de Catalunya, i, alhora, es poden apuntar possibles enfocaments estratègics de creixement:

- Quant al volum de fons, i entrant en el detall de la col·lecció de la Biblioteca Nacional d'Espanya, en llibres impresos i fullets (segles xv-xxi) el catàleg inclou més de 15 milions d'exemplars, quantitat que quintuplica el total de la col·lecció de la Biblioteca de Catalunya. A més del ritme d'incorporacions, que marca tant el dipòsit legal com la possibilitat d'adquisicions i les donacions rebudes, destaquen els immensos fons de la Biblioteca Britànica i, especialment, els de la Biblioteca Reial Danesa. La gestió d'aquests darrers és significativa de la prioritat cultural i els recursos materials destinats per un estat amb un nombre d'habitants inferior

que el de Catalunya.²¹

- En igual sentit, els pressupostos i recursos humans són dispars. De la rellevància com a equipament nacional que s'atorga a la Biblioteca Nacional de França, amb un pressupost de 258 milions d'euros i una plantilla àmplia (2.404 efectius), a l'equipament danès, amb una ràtio entre pressupost-plantilla i col·lecció-plantilla molt més ajustada.
- Pel que fa a les activitats, totes presenten singularitats i punts forts, sigui en la recerca o en activitats de caire públic. Tanmateix, cal remarcar el caràcter d'espai públic i presencial que adquireixen, especialment, les biblioteques francesa i danesa, que s'accentua pel tarannà universitari de l'equipament nòrdic.
- Finalment, cal assenyalar el posicionament relatiu més que correcte de la Biblioteca de Catalunya quant al web, així com la necessitat d'incrementar la seva participació en les xarxes socials.

21 Dinamarca supera lleument els 5,5 milions d'habitants, 2 milions menys que els habitants del territori estricte del Principat.

Figura 2. Indicadors comparats amb paral·lels externs

	Biblioteca Britànica²²	Biblioteca Reial Danesa²³	Biblioteca Nacional de França²⁴	Biblioteca Nacional d'Espanya²⁵	Biblioteca de Catalunya²⁶
Pressupost executat	175.775.441 €	52.171.809 €	258.138.856 €	27.538.499 €	6.673.691 €
Nre. de treballadors ²⁷	1.591	438	2.404	426	156
Volum total del fons (nre. d'objectes)	112.505.998	34.009.371	40.000.000	40.460.663	3.722.899
Ingressos anuals en el fons	1.531.004	583.417	496.564	513.073	298.639
Exposicions temporals (instal·lacions pròpies)	4	6	16	19	15
Préstecs de col·leccions a tercers	37	103	2.093	207	246
Activitats de debat, conferències i concerts	N. d.	90	188	281	204
Publicacions i articles tècnics o científics	N. d.	9 / 86	16 / N. d.	23 / N. d.	5 / 7
Visitants totals (visites + usuaris presencials)	737.805	1.371.062	1.194.852	285.067	54.576
Nre. de visites al web	10.841.860	N. d.	26.715.637	3.849.187	2.833.598
Seguidors a les xarxes socials	Facebook: 195.996 Twitter: 773.000 Pinterest: 94.157 YouTube: 2.220	Facebook: 1.345	Facebook: 43.310 Twitter: 54.200 Pinterest: 1.500 YouTube: 496	Facebook: 140.798 Twitter: 38.049 Flickr: 630.202 YouTube: 3.207	Facebook: 1.395 Twitter: 2.278 Pinterest: 644

22 L'any fiscal no es correspon amb l'any natural. Com a període més proper, s'ha seleccionat l'exercici 2013-2014, que es correspon a l'interval de dates 01/04/13-31/03/14. La conversió de € a £ es fa amb data 02/01/15. La col·lecció inclou, a més dels materials habituals, una àmplia col·lecció filatèlica (8 milions d'exemplars) i de patents (68 milions d'exemplars).

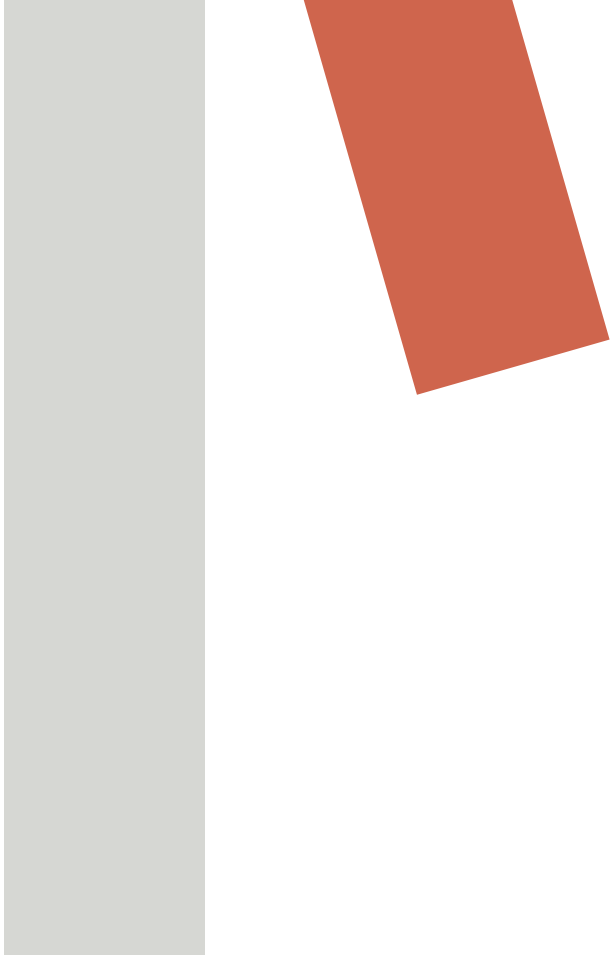
23 La conversió de € a DKK es fa amb data 23/12/14.

24 El volum total del fons existent és aproximat.

25 En les dades corresponents a la Biblioteca Nacional d'Espanya s'inclouen les del seu annex i dependent Museu de la Biblioteca Nacional (antic Museu del Llibre). A la xarxa social Flickr, la unitat comptabilitzada és la de visites.

26 Respecte de la comptabilització de les visites al web, la Biblioteca de Catalunya registra el nombre d'usuaris del catàleg com a dada de referència.

27 S'ha realitzat l'equivalència entre llocs de treball a temps parcial per obtenir una fórmula comuna del nombre de treballadors a temps complet.



3. VALORACIÓ DE CONTINGUTS PER EXPERTS EXTERNS

3. VALORACIÓ DE CONTINGUTS PER EXPERTS EXTERNS

3.1. APLICACIÓ METODOLÒGICA

En el marc metodològic de l'avaluació estratègica, la fase de parametrització de la informació recull la valoració d'experts interns com un dels procediments que constitueix la interpretació de la informació obtinguda.²⁸

Respecte de l'abast i els àmbits de l'avaluació estratègica, s'ha considerat que la valoració d'experts s'havia de limitar a aspectes determinats en què els indicadors quantitatius aporten una informació parcial i els qualitius requereixen un especial i profund coneixement sectorial. En aquest sentit, es pretenen valorar:

- Els aspectes genèrics i sectorials: naturalesa dels objectius, adaptació a la demanda social i cultural, impacte en la dinàmica del sector i rol territorial.²⁹
- Els continguts: els recursos i l'organització que estructura l'ens avaluat, l'adequació de les activitats, els projectes digitals i la comunicació.³⁰
- Les propostes de millora que, des de diverses perspectives externes, s'apunten com a estratègies destinades a remeiar les possibles deficiències.

Per portar a terme la valoració, metodològicament s'adapta el mètode Delphi mitjançant un informe pautat, en format de qüestionari, definit puntualment per a l'equipament.

En l'avaluació de la Biblioteca de Catalunya s'ha concretat un esquema d'informe (annex 2) que s'estructura en funció del mateix mètode que s'ha seguit en l'avaluació estratègica de l'equipament, introduint com a criteris de valoració la qualitat de l'oferta, la singularitat del servei o producte, la innovació en la generació del servei i la gestió, els valors culturals o formatius, el valor implícit de l'oferta i la projecció exterior.

²⁸ La base metodològica que defineix aquest apartat es desenvolupa a l'apartat 5.3 del model propi: CoNCA (2014). *Op. cit.*, p. 50-52.

²⁹ La informació requerida correspondria a l'eix transversal 1, «Governança i coordinació» (planificació estratègica); a l'eix 3, «Estructura organitzativa» (interacció sectorial), i a l'eix 6, «Cohesió social» (motor de cohesió).

³⁰ La informació requerida correspondria a l'eix transversal 3, «Estructura organitzativa» (organització interna); a l'eix 4, «Activitats i públics» (oferta i activitats); a l'eix 5, «Paradigma digital», i a l'eix 7, «Educació» (accent educatiu).

L'avaluació inclou apartats de redacció lliure i de tipus formulari, en què cal optar per una de les opcions (Sí/No, Efectiu/Millorable) i comentar l'elecció a partir dels aspectes valoratius que es descriuen. L'índex és el següent:

1. Valoració d'aspectes genèrics i sectorials (camps de redacció lliure):
 - a. Pel que fa a la naturalesa dels objectius de la Biblioteca de Catalunya i la seva adaptació a la demanda social i cultural.
 - b. Impacte de la Biblioteca de Catalunya en la dinàmica del sector cultural.
 - c. Valoració del rol de la Biblioteca de Catalunya dins la xarxa de serveis bibliotecaris i la resta d'actors territorials del sector.
2. Valoració de continguts (formulari i comentaris de redacció lliure):
 - a. Infraestructures, mitjans disponibles i organització.
 - b. Adequació dels fons i activitats principals.
 - c. Altres activitats.
 - d. Web i projectes digitals.
 - e. Comunicació i impacte social.
3. Propostes de millora (camps de redacció lliure):
 - a. Llistat de fortaleeses i debilitats detectades a l'ens i a les seves activitats.
 - b. Llista de recomanacions derivades.

Dins l'estructura de l'informe a respondre pels experts, el procediment continua amb la definició del perfil d'expert idoni i, a partir d'aquest, la selecció dels possibles candidats. Així, en l'adaptació a la casuística de la Biblioteca de Catalunya, es van establir tres prototipus d'especialista a consultar:

- El perfil d'erudició: corresponent a experts de visió multidisciplinària, amb una llarga trajectòria en el sector i coneixedors a fons de l'equipament.
- El perfil tècnic especialitzat: corresponent a experts contrastats biblioteconòmics, coneixedors del sector i l'equipament.
- El perfil d'usuari avançat: corresponent a experts aliens al sector, amb experiència en la recerca bibliogràfica i coneixedors, per tant, de la pràctica bibliotecària, alhora que usuaris dels serveis de la Biblioteca de Catalunya.

D'una relació de candidats amb els requisits idonis, finalment tres únics experts van presentar aportacions a la valoració.

Un cop emplenats els informes pels experts, es va procedir a la sistematització de la informació rebuda i a la consegüent confrontació entre les diferents aportacions mitjançant una entrevista individualitzada amb cada expert.

3.2. RESULTATS DE LA VALORACIÓ D'EXPERTS

De les valoracions obtingudes, l'avaluador o avaluadora parametriza la informació per circumscriure les aportacions més personals i diferenciar els aspectes discordants entre els experts.

A banda de les apreciacions sobre aspectes més tècnics o operatius, les diferències s'expressen bàsicament quant a la concepció intrínseca de la institució i les polítiques culturals que desenvolupa o ha de desenvolupar.

A efecte de síntesi, s'ha expressat la informació per conceptes i respostes breus.

PEL QUE FA ALS ASPECTES GENÈRICS I SECTORIALS

Naturalesa dels objectius

- Compleix adequadament les funcions que li atorga la llei de biblioteques.
- Disposa d'una dotació excessivament migrada: no pot adquirir material valuós del mercat. La col·lecció s'ha de basar en les donacions i el dipòsit legal.
- Es considera un gran encert la potenciació dels canals de difusió digital.

Impacte en el sector

- Es remarca una manca de projecció de les exposicions: s'apunta la falta d'espais i recursos per dur-les a terme i, alhora, la concepció tradicional de la institució.
- Les representacions teatrals que es desenvolupen a les instal·lacions de la Biblioteca estan desvinculades de la institució. Caldria que es promocionessin l'equipament i les seves activitats als assistents dels espectacles.
- Cal aprofundir la relació amb el sector editorial, en sintonia amb el projecte del Portal de Patrimoni d'Editors i Editats de Catalunya. Es poden cercar beneficis conjunts unint sinergies: presentacions de llibres, discos, xerrades, trobades sectorials, etc.
- Com a mesura d'implicació genèrica amb el sector cultural, cal que s'estableixin aliances amb altres equipaments culturals d'àmbit divers.
- Cal aprofitar el potencial turístic amb un pla de major accessibilitat a la visita. Amb els corresponents convenis de col·laboració, es podria fer comuna i extensible l'experiència amb altres institucions del recinte, com ara l'Institut d'Estudis Catalans i la Reial Acadèmia de Medicina de Catalunya.

Rol de la biblioteca en el sector

- Pel que fa a la funció normativa de la institució respecte de les biblioteques públiques, es distingeixen dues visions amb matís diferenciat:
 - a. La Biblioteca de Catalunya exerceix i ha d'exercir de capdavantera i impulsora de les polítiques bibliotecàries a Catalunya, amb tasques d'elaboració d'estàndards, adaptació de normatives i lideratge de les plataformes digitals.
 - b. L'actual funció de lideratge tècnic biblioteconòmic respecte de la resta de biblioteques del país està regida per la mateixa normativa de la Biblioteca de Catalunya i motivada pel fet de ser, amb les institucions universitàries, l'única que assumeix un paper central en el sector des de la seva fundació. Aquesta tasca no ha de limitar que l'ens prioritzi la seva missió de salvaguarda patrimonial.
- A criteri personal d'un dels especialistes consultats, es considera que progressivament la Biblioteca de Catalunya ha anat perdent ambició com a institució nacional dedicada a la custòdia, estudi i gestió del patrimoni bibliogràfic del país. Aquest fet, motivat per la manca de rellevància específica que des del poder públic se li ha atorgat, es contradiu amb la volguda projecció dels valors comuns i històrics catalans.
- En el mateix sentit anterior, l'expert insisteix que no pot ser un simple receptacle distingit de consulta de materials.
- Cal potenciar les publicacions pròpies de caràcter tècnic i científic, i participar en congressos nacionals i internacionals.
- És imprescindible la coordinació i col·laboració amb l'Arxiu Nacional de Catalunya, l'Arxiu de la Corona d'Aragó i l'Arxiu Històric de la Ciutat de Barcelona.
- Quant a la relació entre la Biblioteca de Catalunya i la futura biblioteca central de Barcelona, s'apunten dues opinions excloents:
 - a. Independentment de les qüestions competencials o de titularitat de la inversió, s'apunta la possibilitat d'estudi i valoració de la unificació del projecte de biblioteca provincial amb la Biblioteca de Catalunya.³¹ Aquesta circumstància implicaria que la gran inversió prevista es convertís en una dotació pressupostària extraordinària per reconvertir la institució històrica en un gran equi-

31 L'expert esmenta l'anterior directora de la Biblioteca de Catalunya, Dolors Lamarca, en la seva valoració respecte d'una Biblioteca Nacional de Catalunya i Central de Barcelona. Així mateix, cita el debat obert a partir de les opinions publicades per Lluís Anglada, director del Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya: http://elpais.com/diario/2005/07/11/catalunya/1121044042_850215.html <http://bdig.blogspot.com.es/2013/04/la-biblioteca-inexistent.html>

pament amb funcions ampliades i diversificades. Aquesta sinergia, segons el parer de l'expert i en funció d'un projecte acurat, resultaria beneficiosa per a la Biblioteca i la societat.

- b. En contraposició a l'anterior, les funcions i objectius de l'equipament existent i el projecte de biblioteca central i provincial no són compatibles en una única institució, com tampoc ho és la disposició d'espais al recinte de l'antic Hospital de la Santa Creu, tot i l'aprofitament de la part del complex arquitectònic que, *a priori*, es lliurarà pel trasllat de l'Escola Massana.

PEL QUE FA ALS CONTINGUTS

Infraestructures, mitjans i organitzacions

- Les infraestructures són les adequades:
 - La coordinació entre les seus és eficient.
 - A la seu central, cal millorar la indicació de l'accés per a persones discapacitades.
 - A partir de possibles creixements estratègics, cal estudiar les necessitats futures d'espais.
- Les infraestructures són, en part, adequades per a les altres activitats:
 - Les sales d'exposicions, l'Espai Zero (petita) i la Sala d'Exposicions (mitjana), tenen unes possibilitats definides i que s'aprofiten, però són insuficients per a una exposició semipermanent i altres de temporals de format gran. Caldria preveure la disposició d'altres espais actualment no dependents de la institució, com la sala de l'antiga capella o espais ocupats per la biblioteca pública de Sant Pau i la Santa Creu.
 - Es considera poc aprofitat el Museu del Llibre Frederic Marès, per ubicació i disposició museogràfica. Caldria considerar-lo el germen de la mostra permanent que identifica la institució i la seva activitat, mantenir-lo i difondre'l, com es fa en altres biblioteques de caire nacional.
- Els mitjans són adients per als usuaris:
 - Els ordinadors a disposició dels visitants són suficients.
 - S'aprecia un retard moderat habitual en la gestió de les reproduccions, que en el cas de les relatives a materials antics que cal digitalitzar pot representar més d'una setmana.
 - Calen més aparells de reproducció del suport original, amb l'excepció d'aquells vinculats al material més antic (es passa l'enregistrament a suports actuals digitals).

- Els procediments administratius no condicionen el servei ofert:
 - No es produeixen gaires esperes, en part perquè les reserves digitals faciliten el tràmit.
 - Existeix facilitat per disposar de passis temporals.

Adequació del fons i activitats principals

- Adquisició de fons:
 - Manca d'ambició pressupostària per ampliar el patrimoni bibliogràfic.
 - El fet d'integrar tota la producció bibliogràfica i audiovisual del país, obtinguda mitjançant el dipòsit legal, implica mitjans, principalment humans, per a materials d'un interès que pot ser dubtós.
 - Aquest col·lapse motivat pels materials procedents del dipòsit legal no fa àgil incorporar les donacions al catàleg, fet que descoratja els donants: cal millorar l'organització per integrar i difondre les noves incorporacions de forma més ràpida. També cal explicar-ho bé als donants i permetre la traçabilitat dels fons.
 - Cal dedicar més esforços a aconseguir donants, ja que la compra no és un recurs de gran abast.
 - Ja que la compra es limita pel pressupost, cal prioritzar les temàtiques que són el punt fort de la institució i adquirir les novetats corresponents. També, novetats sobre autors o temàtiques catalanes publicades fora del país, i aquella documentació antiga complementària de la ja existent al dipòsit de la institució.
 - El PADICAT és un referent de recopilació i conservació de fons digitals. Cal mantenir-ne la qualitat amb els recursos convenients.
- Consulta presencial:
 - Els espais patrimonials són magnífics, i l'operativa vinculada, eficient.
- Consulta virtual:
 - El web es considera clar i ordenat, si bé li manca la traducció a altres llengües un cop passat el primer nivell de cada apartat. Si no és possible la traducció directa, es pot facilitar un enllaç a un traductor automàtic.
 - Cal habilitar espai al web per a activitats passades o directament virtuals (exposicions, activitats pedagògiques, visites virtuals, etc.).
 - Seria necessari actualitzar les seccions amb menys rotació («Tresors», etc.).

- Com a continuació de l'encertat projecte digital, cal prosseguir la digitalització del fons (MDC).
- Es considera poc pràctica la lentitud en la consulta de la plataforma ARCA: en la recerca de text, apareix tota la revista, no només la plana amb allò que es busca.
- Conservació, preservació i recerca:
 - Es destaca especialment la iniciativa de preservació digital COFRE.
 - S'afirma que hi ha poques actuacions de recerca.
 - En aquest sentit, s'apunten dues opinions de criteri oposat:
 - a. L'equipament ha de comptar amb l'evident coneixement biblioteconòmic, però, en paral·lel amb el caràcter que ha caracteritzat la institució des de la seva fundació, li cal personal de la màxima expertesa en els materials que custodia, que sàpiga triar les adquisicions d'acord amb la funció de l'entitat, i que doni resposta a les peticions dels usuaris respecte dels continguts del fons. Cal exigir a l'ens el grau d'expertesa proporcional al valor dels documents que conserva.
 - b. En contraposició, un altre expert considera que l'evolució de la societat i dels ensenyaments ha atorgat la funció d'expertesa en continguts a altres actors, com ara la universitat i els centres i institucions de recerca. Per aquest motiu, considera bàsic establir lligams nous i enfortir els existents per permetre que, amb continuïtat, existeixi una col·laboració estreta per explotar els fons patrimonials.
 - Cal donar relleu als treballs dels investigadors individuals sobre fons propis: enllaçant amb els treballs resultants, publicant una ressenya o una entrevista amb l'investigador o investigadora, etc.
 - És necessari donar serveis específics de suport a la recerca, com les biblioteques universitàries, a fi de participar en la generació de la recerca i la seva posterior edició, publicació i difusió: informació sobre consultes especialitzades (redacció de textos i citació, edició, publicació, gestió bibliogràfica), edició i publicació física o digital, avaluació de publicacions, estudis bibliomètrics, acreditació, gestió dels drets i la propietat intel·lectual, etc.
- Gestió del dipòsit legal i l'ISSN:
 - El servei que es presta es considera eficient. Cal controlar que el dipòsit es fa realment a qualsevol de les biblioteques que la norma estipula.

Activitats complementàries

- Oferta educativa:
 - L’oferta de la Biblioteca de Catalunya és desigual: es mostra prou adequada als nivells universitaris especialitzats, però altres activitats pedagògiques, com ara els tallers, són inexistents.
- Les visites:
 - La jornada de portes obertes de Sant Jordi és i ha estat un gran èxit de públic, fet que demostra l’interès latent per conèixer la infraestructura i la institució.
 - L’oferta que es fa de les visites és accessible a la pàgina web, i el formulari, prou senzill d’omplir.
 - Cal replantejar el model de visita.
- Les exposicions:
 - Amb els recursos actuals, es considera positiu el rendiment que s’obté de l’Espai Zero i la Sala d’Exposicions, de dimensions limitades i centrats en temàtiques específiques.
 - Calen recursos i infraestructures per oferir exposicions a major escala que les actuals, a fi d’atreure més públic general.
 - Les exposicions virtuals són un contingut adient per al web. Es podrien adequar els materials (textos, imatges) generats per a exposicions antigues i crear-ne altres *ex professo*.
- Les activitats de foment de l’esperit crític:
 - Cal incrementar-les pel seu baix cost i l’impacte resultant. Aquests actes poden tractar sobre temàtiques de fons propis, autors de l’arxiu, presentacions de llibres, investigacions que porten a terme treballadors de la institució o investigadors forans, etc.
 - La programació de concerts relacionats amb el fons de la Biblioteca de Catalunya es considera un encert i una iniciativa que cal perseverar.
- Les altres activitats:
 - Es considera de bon nivell la programació teatral. Tot i no tenir una vinculació directa amb les activitats de la Biblioteca, caldria aprofitar la presència de públic en aquests actes per promocionar la institució.

Web i projectes digitals

- El web és intel·ligible:
 - Es tracta d’una pàgina molt completa i ben estructurada. Cal millorar els continguts en altres llengües.

- Funcionalitat dels portals:
 - PADICAT és efectiu.
 - Memòria Digital de Catalunya és millorable: s'ha d'optimitzar el sistema de consulta i les descripcions del contingut de cada col·lecció.
 - ARCA és millorable: caldria la integració amb altres dipòsits digitals similars, a fi de disposar d'una plataforma única de premsa històrica catalana. El sistema de consulta també és millorable.
 - Europeana és efectiu.
 - Transcriu-me!!! és efectiu. Es considera una excel·lent proposta ben resolta tècnicament.
 - CANTIC és efectiu.
 - RACO és efectiu.

Comunicació i impacte social

- Política de comunicació i màrqueting:
 - Millorable: per la tipologia de la tasca quotidiana que desenvolupa, l'equipament no apareix regularment als mitjans de comunicació.
 - Si es duguessin a terme més activitats d'exposició pública (mostres, actes, etc.), la visibilitat seria més gran.
- Difusió social de la cultura:
 - Cal programar activitats de caire més popular: jornades generalistes, visites amb diferents objectius, etc.
- Impacte sociocultural i econòmic en l'entorn immediat:
 - Tot i la ubicació històrica al Raval, no existeix una vinculació estreta amb el barri i l'entorn immediat, ni tampoc amb els grans equipaments existents a la zona.
 - La funció que es desenvolupa a l'equipament s'allunya, a hores d'ara, del seu entorn físic.
 - La disposició, per part de la Biblioteca, del pati o «claustre» podria ser un argument per a una integració física més gran en el barri.

PEL QUE FA A LES PROPOSTES DE MILLORA

Punts forts

- Singularitat, valor patrimonial i cultural.
- Edifici de gran potencial: cèntric i singular.
- Prestigi i reconeixement sectorial local i internacional.

- Molt bona estratègia digital.
- Iniciatives interessants i pioneres (PADICAT).

Punts febles

- Escassa valoració local.
- Tendència minorativa del pressupost que, entre altres afectacions, disminueix la capacitat de compra i, en conseqüència, el creixement i vitalitat del fons.
- La disminució de personal causa manca d'efectivitat: els projectes no es poden mantenir, s'alenteixen o s'eternitzen.
- Hi ha poca col·laboració amb centres o grups de recerca.
- Hi ha manca d'espai per a grans exposicions o per a l'exposició permanent del Museu del Llibre.
- El marc legal i normatiu no afavoreix la coordinació amb altres biblioteques o equipaments.

Recomanacions

- Respecte de l'edifici:
 - Fer visites turístiques, venda d'entrades, marxandatge, etc.
- Respecte de les activitats:
 - Disposar d'una exposició permanent de qualitat.
 - Programar exposicions de gran format.
 - Difondre la imatge i els objectius de la Biblioteca entre el públic del teatre.
 - Coordinar la programació d'activitats amb altres equipaments ciutadans, especialment els més pròxims.
- Respecte de les relacions externes:
 - Enfortir les relacions amb el sector editorial.
 - Incrementar les relacions amb grups de recerca.
 - Millorar la col·laboració i coordinació amb l'Arxiu Nacional de Catalunya i amb les biblioteques públiques.
 - Valorar la possibilitat de la confluència o diversitat d'interessos amb la futura Biblioteca Central de Barcelona.
 - Integrar projectes com ARCA en altres per crear-ne de globals, de país.
- Respecte dels recursos:
 - Incrementar la inversió en l'edifici.
 - Augmentar la dotació pressupostària per a les adquisicions.
 - Incrementar la dotació de personal.

- Respecte dels processos tècnics:
 - Agilitar els processos d'organització, tractament i difusió de les col·leccions producte de donació o cessió.
- Respecte de la difusió:
 - Incrementar la presència en revistes científiques i congressos professionals.
 - Traduir o facilitar la traducció de tot el web a l'anglès.
 - Incrementar les exposicions virtuals a la pàgina web.
 - Millorar la presència de les activitats que desenvolupa l'ens en els mitjans de comunicació.



4. ASSOLIMENT D'OBJECTIUS

4. ASSOLIMENT D'OBJECTIUS

L'assoliment d'objectius implica la comparació entre els objectius preestablerts i la seva consecució.

Així, la mesura del compliment suposa qüestionar diversos aspectes vinculats:

- La comprovació de la vigència dels propòsits fundacionals, la seva adequació al context present i l'interès i oportunitat de la proposta.
- La viabilitat en la gestió de les estratègies, la idoneïtat de l'estructura amb relació als seus propòsits i la capacitat per portar-los a terme.
- La translació efectiva en objectius operatius i la concordança amb la línia d'actuació vigent.
- El grau de seguiment i d'acompliment dels diferents objectius establerts, segons estàndards d'eficàcia i d'eficiència.

A fi de comprovar l'assoliment dels objectius institucionals de la Biblioteca de Catalunya, es recorre a les finalitats descrites a les normes legals implicades i a les previsions estratègiques que afecten el període d'avaluació (2011-2013), el Pla estratègic (2009-2012) i el Contracte programa (2013-2016).³²

4.1. OBJECTIUS PREESTABLERTS. VINCULACIÓ I VIGÈNCIA

a) Objectius definits a la Llei 4/1993

1. Recollir, conservar i difondre la producció bibliogràfica catalana i la relacionada amb l'àmbit lingüístic català, inclosa la producció impresa, periòdica o no, visual i sonora, de cada obra de la qual ha de recollir, com a mínim, dos exemplars, qualssevol que en siguin el suport o la tècnica emprats (art. 7, objectius).
 - Funcions relacionades: recollir, conservar i difondre totes les obres editades o produïdes a Catalunya i les relacionades per qualsevol motiu amb els territoris de l'àmbit lingüístic català. Amb aquesta finalitat, és perceptora del dipòsit legal i adquireix les obres bibliogràfiques catalanes que no li arriben per aquest mitjà (art. 9, funcions).

³² Consulteu l'apartat 2.1.a.

2. Vetllar per la conservació i la difusió del patrimoni bibliogràfic, que comprèn, a més de les obres prèviament esmentades, les obres bibliogràfiques que es troben a Catalunya que tenen valors històrics o culturals rellevants, d'acord amb el que estableix la legislació sobre patrimoni històric i cultural (art. 7, objectius).
 - Funcions relacionades: vetllar per la conservació i la preservació de les obres que constitueixen el patrimoni bibliogràfic de Catalunya dins el territori nacional (art. 9, funcions); elaborar, gestionar i difondre periòdicament, en les formes i amb els suports que exigeixin les necessitats dels usuaris, la bibliografia nacional i el catàleg col·lectiu del patrimoni bibliogràfic (art. 9, funcions).
3. Mantenir, mitjançant les adquisicions pertinents, la condició de centre de consulta i de recerca científica de caràcter universal (art. 7, objectius).
 - Funcions relacionades: adquirir, conservar i difondre els fons generals multidisciplinaris i d'abast universal adequats per a la recerca en les diverses branques del saber; prestar els serveis de suport per a la protecció del patrimoni bibliogràfic de Catalunya, i especialment els serveis de restauració, microfilmació i gestió d'obres duplicades i sobrees; adaptar les normes bibliogràfiques internacionals i, si s'escau, elaborar les que han de regir la catalogació de tot el Sistema Bibliotecari de Catalunya i unificar en un sol llistat el catàleg d'autoritats (art. 9, funcions).

b) Objectius definits al Pla estratègic 2009-2012

1. Consolidar la Biblioteca com a referent cultural.
2. Desenvolupar i preservar la col·lecció.
3. Millorar i desenvolupar l'organització.
4. Optimitzar la qualitat del servei.
5. Millorar i ampliar les infraestructures.
6. Normalitzar i adaptar la normativa internacional.
7. Contribuir a la millora del sistema d'informació nacional.
8. Millorar el posicionament internacional.

c) Objectius definits al Contracte programa 2013-2016

1. Promoure la Biblioteca com a centre de referència especialitzat en la promoció i difusió del patrimoni escrit, musical, sonor, audiovisual, gràfic i editorial.
2. Identificar i completar el patrimoni bibliogràfic i documental de Catalunya.

3. Posar al dia i a l'abast de tothom el patrimoni bibliogràfic i documental de Catalunya preservat.
4. Internacionalitzar-se: oferir al món una porta d'accés als continguts digitals patrimonials catalans.
5. Promoure la participació dels ciutadans i agents del patrimoni a través dels continguts digitals.
6. Consolidar un sistema de preservació digital nacional.

d) Respecte de la vinculació i la vigència

Les funcions i els objectius descrits a la Llei 4/1993 són de caire genèric i, pel seu caràcter normatiu, no es desglossen en format operatiu ni amb indicadors que en mesurin l'acompliment. Cal fer notar que aquestes finalitats que motiven la mateixa existència de l'ens actuen de precepte per als objectius que, en períodes habitualment de tres exercicis, com desenvolupa la Biblioteca, defineixen i prioritzen els òrgans rectors de la institució.

Com a desenvolupament dels preceptes normatius, el Pla estratègic 2009-2012 desplega accions vinculades a cadascun dels objectius estratègic, amb la determinació de les fites a assolir. Per la seva part, i amb similar estructura, el Contracte programa 2103-2016 articula objectius estratègics i accions vinculades, i estableix un sistema sintètic d'indicadors amb fites per aconseguir.

De la vinculació entre els objectius normatius i els desenvolupats en els successius plans estratègics o contractes programa (figura 3), poden derivar diverses conclusions:

- Els objectius de la Llei 4/1993 defineixen les finalitats de l'equipament.
- Aquests objectius són genèrics, a fi d'establir un marc ampli d'actuació. Inicien una primera concreció de les funcions que s'apunten a la mateixa llei, i posposen la proposta d'objectius estratègics i operatius als plans que es desenvolupin periòdicament.
- Mantenint la vigència dels objectius normatius, el Pla estratègic 2009-2012 els concreta en mesures d'optimització.
- Així mateix, el Pla estratègic hi afegeix nous objectius, alguns de vinculats a funcions ja descrites a la llei (normalització i adaptació de la normativa internacional), i altres de referits a la millora interna i a la projecció exterior. En aquest sentit, evoluciona els objectius cap a finalitats vinculades a propostes de digitalització.

- El Contracte programa 2013-2016 centra els objectius en els projectes digitals, la socialització dels serveis i l'increment del fons i la seva visibilitat.

Figura 3. Correspondència d'objectius entre la norma legal, el Pla estratègic 2009-2012 i el Contracte programa 2013-2016.

Objectius normatius		Pla estratègic 2009-2012		Contracte programa 2013-2016	
Ref.	Objectius	Ref.	Objectius	Ref.	Objectius
a.1	Conservar i difondre la producció bibliogràfica catalana i en català.	b.2	Desenvolupar i millorar la col·lecció.	c.2	Identificar el patrimoni bibliogràfic i documental de Catalunya.
a.2	Conservar i difondre el patrimoni bibliogràfic català.			c.3	Posar al dia i a l'abast de tothom el patrimoni bibliogràfic i documental.
a.3.a	Ser centre de consulta.	b.4	Optimitzar la qualitat del servei.	c.1	Promoure la Biblioteca com a centre de referència en la promoció i difusió del patrimoni.
		b.5	Millorar i ampliar les infraestructures.		
a.3.b	Ser centre de recerca.	b.4	Optimitzar la qualitat del servei.	c.3	Posar al dia i a l'abast de tothom el patrimoni bibliogràfic i documental.
		b.5	Millorar i ampliar les infraestructures.	c.5	Promoure la participació a través de continguts digitals.
		b.1	Consolidar-se com a referent cultural.	c.1	Promoure la Biblioteca com a centre de referència en la promoció i difusió del patrimoni.
				c.5	Promoure la participació a través de continguts digitals.
		b.3	Millorar i desenvolupar l'organització.		
		b.6	Normalitzar i adaptar la normativa internacional.		
		b.7	Contribuir a la millora del sistema d'informació nacional.		
		b.8	Millorar el posicionament internacional.	c.4	Internacionalitzar-se: oferir al món una porta d'accés als continguts digitals patrimonials.
				c.6	Consolidar un sistema de preservació digital nacional.

4.2. GRAU D'ACOMPLIMENT DELS OBJECTIUS

A partir dels objectius definits al Pla estratègic 2009-2012 i al Contracte programa 2013-2016, es van establir accions assimilables als objectius operatius que, al mateix temps, es vinculen a fites per aconseguir. Per estimar l'acompliment dels objectius es disposa de les fites a assolir, la major part de les quals corresponen a valoracions qualitatives, de manera que pot resultar subjectiva l'estimació de l'èxit de la seva consecució. En altres objectius sí que es van poder aplicar indicadors quantitatius del mateix pla o vinculats a l'avaluació estratègica.

A totes dues planificacions, les accions i, en conseqüència, els seus resultats, són valorables en acabar el pla. En aquest sentit, es poden avaluar les fites del 2012 corresponents al Pla estratègic 2009-2012 i fer-ne el seguiment durant el primer exercici corresponent al Contracte programa 2013-2016.

Per valorar-lo correctament, cal emmarcar l'entorn pressupostari i institucional dins l'entorn en el qual es desenvolupen els dos documents estratègics que fan referència als exercicis avaluats (2011-2013):

- Cap dels dos documents compromet l'aportació econòmica de l'Administració per a l'execució de les activitats proposades per l'ens.
- Respecte de l'any 2010, la dotació pressupostària del Departament de Cultura del 2011 va disminuir el 19,90%, el 34,27% el 2012 i el 38,78% el 2013. Amb aquestes minoracions, una bona part de les tasques previstes per desenvolupar en van resultar afectades.
- El segon document estratègic, el Contracte programa, abasta fins al 2016 i, tot i determinats indicadors anuals, la major part de les fites són avaluable al final del termini.

a) Respecte del Pla estratègic 2009-2012 (figura 4)

- Acció b.1.a: Redacció del pla director de l'antic Hospital. Fita: 100% del recinte per a serveis bibliotecaris i culturals.

No s'ha acomplert la previsió de disposar de la totalitat de l'antic recinte per als serveis de la Biblioteca. La cessió dels espais és un compromís de la propietat, l'Ajuntament de Barcelona, motiu pel qual l'acompliment de la fita no depèn de la Biblioteca.

- Acció b.1.b: Recuperar l'espai públic i donar a conèixer l'edifici i l'entorn. Fita: Incrementar el reconeixement social.

S'ha incrementat el reconeixement social: les visites en la jornada de portes obertes van créixer el 14% el 2012 (respecte del 2011), així com el nombre de visitants, en el 23%. Tanmateix, el nombre d'aparicions en els mitjans públics és únicament de 23 al llarg del 2012, per la qual cosa no sembla que l'equipament formi part de l'imaginari d'equipaments culturals de referència popular. Amb tot, la manca d'un valor quantificable com a fita fa impossible concretar més.

- Acció b.1.c: Cercar finançament alternatiu.

L'autofinançament va suposar l'1,70% (2011) i l'1,54% (2012) del total. D'aquestes xifres, el 2012 només el 0,25% corresponia a patrocini privat, el 0,82% a ingressos per activitats i la resta a altres subvencions finalistes d'origen públic. No hi ha hagut un creixement del finançament no pressupostari.

- Acció b.1.d: Col·laboracions amb altres entitats. Fita: Línia de col·laboracions amb editors per a la digitalització.

Fins al 2012 hi havia diversos plans en marxa de col·laboració amb el sector, principalment els escriptors: amb l'ACEC per a l'Arxiu Audiovisual de Poetes, amb la Universitat d'Alacant per a la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, i amb diferents escriptors i determinades editorials que presten els seus fons.

- Acció b.1.e: Potenciar els repositoris digitals. Fita: 10% de les col·leccions digitalitzades i al web.

Els repositoris i plataformes digitals COFRE, ARCA, MDC, CANTIC i RACO són les activitats estratègiques sobre les quals s'articula una bona part de l'actuació de la Biblioteca. Per nodrir-los, el ritme de digitalització es va mantenir constant (138.282 el 2012) fins a la davallada del 2013 per manca de recursos.

- Acció b.2.a: Continuar la recuperació de la producció bibliogràfica i digital, fons personals i patrimonials. Fita: Cens de col·leccions patrimonials i consolidació de línies de col·laboració.

El cens de col·leccions patrimonials, fonament per al projecte col·laboratiu, és consultable com una base de dades vinculada al web institucional. L'any 2012, el nombre de col·leccions censades era de 328.

http://www.bnc.cat/cat/censbibfp/formulari_censbibfp

- Acció b.2.b: Processar fons pendents de catalogació i agilitar la incorporació del dipòsit legal. Fita: 100% de catalogació de monografies pendents.

Les monografies a què es refereix l'acció van ser processades i catalogades el 2012, segons informació de l'avaluat.

- Acció b.2.c: Potenciar la restauració, conservació i preservació. Fita: Definir un pla de restauració i conservació.

No es va redactar el pla de restauració i conservació consegüent. D'altra banda, es van preveure i portar a terme accions de temporalitat anual:

- 2011: continuació de la restauració i enquadernació de les publicacions *La Corona*, *La Corona de Aragón*, *Barcelona* i *Crónica de Cataluña. Barcelona 1868-1885*; restauració i confecció de fundes de 77 llibres del fons Marès (plurianual).
- 2012: continuació de la restauració i enquadernació de les publicacions *La Corona*, *La Corona de Aragón*, *Barcelona* i *Crónica de Cataluña. Barcelona 1868-1885*; continuació de la restauració i confecció de fundes de 77 llibres del fons Marès; restauració i enquadernació externa: s'han laminat 14 volums de *La Corona de Aragón* (1854-1857), *La Corona* (1857-1868) i *Crónica de Cataluña* (1868-1872, i 57 volums enquadernats); restauració de 75 llibres de la col·lecció Marès; neteja, hidratació, allisat i estabilització de 100 pergamins; restauració interna de 259 documents i enquadernació de 639.
- Acció b.2.d: Potenciar la digitalització. Fita: Pla de digitalització de documents patrimonials.

No es va redactar el pla de digitalització consegüent. D'altra banda, es van preveure i portar a terme accions de temporalitat anual:

- 2011. Finalització de la digitalització per Google dels fons de la Biblioteca, l'Ateneu Barcelonès, el CEC i l'Abadia de Montserrat. Resta per enllestir la digitalització del fons del Seminari de Barcelona.
- 2012. Finalització de la digitalització a Google i dues col·leccions noves a ARCA: els dibuixos originals de Cesc (104 conjunts de documents, 10.198 imatges) i els fons personal de Marià Aguiló (874 conjunts de documents, 15.511 imatges).
- Acció b.3.a: Actualitzar l'organització. Fita: Nou model d'organització.
A causa dels canvis del marc d'actuació de la Biblioteca, des dels inicis de les polítiques envers la digitalització es van incorporar modificacions a l'organigrama funcional del Decret 300/1995, amb una àrea nova (Digitalització) i una nova secció (Catàleg col·lectiu de patrimoni bibliogràfic). A més d'aquestes regularitzacions, no es té constància de la implementació d'un nou model d'organització.
- Acció b.3.b: Assolir el reconeixement laboral adequat als llocs de treball propis. Fita: Accés als llocs de treball per competències i habilitat.
No es va desenvolupar el corresponent estudi i document derivat.
- Acció b.3.c: Mantenir el programa de formació permanent. Fita: Incrementar i potenciar l'expertesa.

Va consistir a programar cursos d'especialització (5 el 2011 i 5 més el 2012 per a tècnics bibliotecaris i personal en general), amb l'assistència a jornades i congressos temàtics.

- Acció b.3.d: Fer el seguiment i l'avaluació de la millora contínua.
El detall dels plans operatius i el seu seguiment i avaluació es fan anualment a partir de la concordança d'objectius operatius, accions i actuacions, fites per assolir i indicadors de mesura. Com a mesura de la transparència, són consultables des de la pàgina web de l'ens:
<http://www.bnc.cat/Coneix-nos/Qualitat-i-estrategia/Pla-operatiu>
- Acció b.4.a: Augmentar i millorar l'oferta dels serveis de proximitat. Fites: Reforçar les accions d'avaluació sobre la base de les opinions dels usuaris i del coneixement del perfil dels usuaris.
Els estudis de públics són parcials, referents al seu origen i a la freqüència de la seva assistència al servei. D'altra banda, a partir de l'enquesta es detecten les opinions i necessitats que demanen.
- Acció b.4.b: Potenciar els serveis virtuals a mida. Fites: 100% automatitzat el servei de petició de documents.
Mitjançant el web, els usuaris poden sol·licitar els documents que tindran disponibles de forma presencial a les instal·lacions de consulta de la Biblioteca.
- Acció b.4.c: Promoure els serveis cooperatius, en especial en el context digital. Fites: Consolidar el servei cooperatiu virtual.
Amb el projecte de *crowdsourcing* Transcriu-me!!!, s'ha traslladat un projecte col·laboratiu a la ciutadania. La progressiva incorporació també d'especialistes en relació virtual esdevé un projecte similar, però de superior nivell acadèmic.
- Acció b.5.a: Redistribuir espais per a les necessitats actuals. Fites: Seu central com a lloc únic de serveis als usuaris.
La seu de Villarroel ofereix serveis als usuaris del dipòsit legal, com la resta d'oficines territorials, i serveis tècnics. Per la seva part, l'Arxiu Joan Maragall ofereix serveis inherents a la seva idiosincràsia. D'altra banda, la seu central ha assumit el gruix dels serveis vinculats a les activitats que porta a terme i que presta als usuaris.
- Acció b.5.b: Redistribuir processos i fluxos a partir de la reubicació de les unitats de treball.
No informat.
- Acció b.5.c: Dissenyar l'arquitectura tecnològica necessària. Fita: Sistema informàtic de preservació, servei i accés integrat i escalable en producció.

Correspon al repositori de preservació digital COFRE, en plena activitat des del 2011.

- Acció b.5.d: Avaluar criteris d'ubicació de documents als dipòsits. Fita: Redistribució dels fons entre els dipòsits d'accés immediat i de baix ús.

Segons informació de la mateixa institució, els dipòsit de L'Hospitalet i el GEPA de Lleida han anat rebent els fons de mitjana i baixa rotació, com a mostra de la implantació d'una redistribució eficient del fons.

- Acció b.6.a: Contribuir a la generalització d'estàndards a les biblioteques catalanes. Fita: Desenvolupar pautes i recomanacions per a l'ús de diferents esquemes de metadades.

Desenvolupades i redactades prèviament, es van publicar el 2014 (*Guia d'ús del Dublin Core*).

- Acció b.6.b: Proporcionar eines de normalització per al context tant analògic com digital. Fita: Traducció i adaptació de les RDA i FRBR.

Implantació de les eines de normalització RDA i FRBR.

- Acció b.6.c: Introduir i adaptar la nova normativa. Fita: MARC21 implementat i desenvolupat.

Normativa MARC21 implementada i desenvolupada.

- Acció b.6.d: Promoure la cooperació per a la normalització entre agents implicats.

Implantació de les eines de normalització RDA i FRBR.

La Biblioteca manté convenis amb finalitats normalitzadores amb el Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya (CBUC), com a prescriptora d'Europeana, del CERL i del VIAF.

- Acció b.7.a: Potenciar i impulsar eines i serveis nacionals cooperatius. Fita: Sistema de préstec nacional.

Implantat mitjançant el PUC, préstec entre les biblioteques del CSUC, la central de préstec de les biblioteques públiques de Catalunya i el préstec interbibliotecari. En funcionament des del 2012.

- Acció b.7.b: Promoure la digitalització i difusió de continguts. Fita: Catàleg únic en producció.

Implantació del catàleg únic de Catalunya, que unifica CCUC, CCLP, BEG i CCPBC.

- Acció b.7.c: Estratègia de preservació digital extrapolable a escala nacional. Fita: Plataforma digital per a objectes digitalitzats.

Implementació de COFRE.

- Acció b.7.d: Contribuir a les estratègies d'administració electrònica d'R+D. No informat.
- Acció b.8.a: Contribuir als programes europeus de difusió patrimonial. Fita: Contribuir a la participació activa a Europeana. Plataforma digital per a objectes digitalitzats.
Continua la participació a Europeana i s'actua de prescriptor davant institucions catalanes que s'incorporen a la plataforma.
- Acció b.8.b: Implicar-se en la recerca en preservació digital.
En especial, el projecte PADICAT (Patrimoni Digital de Catalunya) suposa un desenvolupament tècnic específic per preservar la memòria digital. També els projectes Memòria Digital de Catalunya (MDC), ARCA, COFRE i RACO han generat uns formats propis de disseny, ingrés i consulta documental.
- Acció b.8.c: Més presència d'experts en fòrums internacionals. Fita: Incrementar la presència en publicacions internacionals.
No s'aprecia creixement de les activitats d'excel·lència fins al 2012, i el nombre de publicacions nacionals o internacionals s'ha reduït a 6 el 2012 (10 el 2011). En contrapartida, s'ha incrementat la participació en actes científics (nacionals o internacionals).
- Acció b.8.d: Incrementar la visibilitat del patrimoni i la cultura catalana mitjançant projectes i continguts a Internet, especialment d'àmbit europeu. Fita: Aconseguir un posicionament millor de la visibilitat dels continguts de la Biblioteca.
Les xifres de consulta d'usuaris en línia ha crescut exponencialment (2.430.601 usuaris el 2012), tot i el canvi de recompte respecte dels cercadors, que engruixia falsament la xifra. Aquest posicionament també s'aprecia amb la incorporació a les xarxes socials, amb 1.751 seguidors el 2012.

b) Respecte del Contracte programa 2013-2016 (figura 5)

- Acció c.1.a: Programació d'exposicions. Fita: Incrementar la programació anual d'exposicions.
Durant el 2013 es van fer 15 exposicions, 4 més que l'any anterior.
- Acció c.3.c: Dedicar recursos a la catalogació de fons retrospectius. Fita: Introduir i actualitzar anualment la informació.
La manca de recursos humans impedeix l'actualització contínua dels fons.
- Indicador relatiu a l'increment de consultes a ARCA i MDC: incrementar les consultes a ARCA i MDC el 7,5%.

A partir del 2013 es va modificar el programari per al recompte de consultes i es va passar a Google Analytics, fet pel qual no es pot fer la comparativa respecte dels anys previs. Els resultats el 2013 van ser d'1.302.529 consultes a ARCA i 223.908 a MDC.

- Indicador relatiu als ingressos desvinculat de les accions: incrementar els ingressos d'autofinançament el 20%.

Durant el 2013, el total d'ingressos per autofinançament va ser de 109.084 euros, el 2% menys que l'any anterior.

Figura 4. Quadre d'assoliment dels objectius del Pla estratègic 2009-2012.

Ref.	Objectius	Ref.	Accions	Fites 2012	Acompliment
b.1	Consolidar-se com a referent cultural.	b.1.a	Redactar el pla director de l'antic Hospital.	100% del recinte dels serveis bibliotecaris.	
		b.1.b	Recuperar espai públic i donar a conèixer l'edifici i l'entorn.	Incrementar el reconeixement social.	
		b.1.c	Cercar finançament alternatiu.		
		b.1.d	Col·laborar amb altres entitats.	Línia de col·laboració amb editors per a la digitalització.	
		b.1.e	Potenciar els repositoris digitals.	10% de col·leccions digitalitzades i al web.	
b.2	Desenvolupar i preservar la col·lecció.	b.2.a	Continuar la recuperació de la producció bibliogràfica i digital, fons personals i patrimonials.	Cens de col·leccions patrimonials i consolidació de línies de col·laboració.	
		b.2.b	Processar fons pendents de catàleg i agilitar la incorporació del dipòsit legal.	100% de catalogació de monografies pendents.	
		b.2.c	Potenciar la restauració, conservació i preservació.	Pla de restauració i conservació.	
		b.2.d	Potenciar la digitalització.	Pla de digitalització de documents patrimonials.	

Ref.	Objectius	Ref.	Accions	Fites 2012	Acompliment
b.3	Millorar i desenvolupar l'organització.	b.3.a	Actualitzar l'organització.	Nou model d'organització.	
		b.3.b	Assolir el reconeixement laboral adequat als llocs de treball propis.	Accés als llocs de treball per competències i habilitats.	
		b.3.c	Mantenir el programa de formació permanent.	Incrementar i potenciar l'expertesa.	
		b.3.d	Fer el seguiment i l'avaluació per a la millora contínua.		
b.4	Optimitzar la qualitat del servei.	b.4.a	Augmentar i millorar l'oferta de serveis de proximitat.	Reforçar accions d'avaluació.	
				Conèixer millor el perfil dels usuaris.	
		b.4.b	Potenciar els serveis virtuals a mida.	100% automatitzat el servei de petició de documents.	
		b.4.c	Promoure els serveis cooperatius (especialment digitals).	Consolidar el servei cooperatiu virtual.	
b.5	Millorar i ampliar les infraestructures.	b.5.a	Redistribuir espais per a les necessitats actuals.	La seu central com a seu única de serveis als usuaris.	
		b.5.b	Redistribuir processos i fluxos.		
		b.5.c	Dissenyar l'arquitectura tecnològica necessària.	Sistema informàtic de preservació, servei i accés integrat.	
		b.5.d	Avaluar criteris d'ubicació de documents als dipòsits.	Redistribució dels fons entre els dipòsits d'accés immediat i de baix ús.	

Ref.	Objectius	Ref.	Accions	Fites 2012	Acompliment
b.6	Normalitzar i adaptar la normativa internacional.	b.6.a	Contribuir a la generalització d'estàndards a les biblioteques catalanes.	Pautes i recomanacions per a l'ús de diferents esquemes de metadades.	
		b.6.b	Proporcionar eines de normalització.	Traducció i adaptació de les RDA i FRBR.	
		b.6.c	Introduir i adaptar la nova normativa.	MARC21 implementat i desenvolupat.	
		b.6.d	Promoure la cooperació per a la normalització.		
b.7	Contribuir a la millora del sistema d'informació nacional.	b.7.a	Potenciar i impulsar eines i serveis nacionals cooperatius.	Sistema de préstec nacional.	
		b.7.b	Promoure la digitalització i difusió de continguts.	Catàleg únic en producció.	
		b.7.c	Estratègia de preservació digital extrapolable a escala nacional.	Plataforma digital per a objectes digitalitzats.	
		b.7.d	Contribuir a les estratègies d'administració electrònica d'R+D.		No informat
b.8	Millorar el posicionament internacional.	b.8.a	Contribuir als programes europeus de difusió patrimonial.	Continuar la participació activa a Europeana.	
		b.8.b	Recerca en preservació digital.		
		b.8.c	Més presència d'experts en fòrums internacionals.	Incrementar la presència en publicacions internacionals.	
		b.8.d	Incrementar la visibilitat del patrimoni i la cultura catalana a Internet.	Aconseguir millor posicionament dels continguts de la Biblioteca.	

Figura 5. Quadre d'assoliment d'objectius del Contracte programa 2013-2016.

Ref.	Objectius	Ref.	Accions	Indicadors anuals	Indicadors al final del període	Acompliment 2013
c.1	Ser centre de referència en la promoció i difusió del patrimoni.	c.1.a	Programació d'exposicions.	Incrementar la programació anual.	65 activitats culturals el 2016.	
		c.1.b	Pla director del recinte de l'antic Hospital.			
c.2	Identificar i completar el patrimoni bibliogràfic i documental de Catalunya.	c.2.a	Contactar amb agents per incorporar originals i fons personals.			
		c.2.b	Intensificar la documentació del patrimoni d'editors i editats a Catalunya.			
		c.2.c	Col·laborar amb el sistema bibliotecari i el sistema d'arxius per visibilitzar el patrimoni.		44 institucions col·laboradores en portals digitals el 2016.	
					3.200.000 imatges el 2016 als portals ARCA i MDC.	
c.3	Actualitzar i posar a l'abast de tothom el patrimoni bibliogràfic i documental.	c.3.a	Ampliar els espais de dipòsit.			
		c.3.b	Conveni de col·laboració amb la Biblioteca Nacional d'Espanya per a la catalogació corrent.			
		c.3.c	Dedicar recursos a la catalogació de fons retrospectius.	Introduir i actualitzar anualment la informació.	Introduir i actualitzar anualment la informació.	
					Reduir a 350.000 els fons pendents de processar.	
				Incrementar en el 7,5% anual les consultes en accés obert a ARCA i MDC.	3.750.000 consultes a col·leccions digitalitzades el 2016.	No mesurable

Ref.	Objectius	Ref.	Accions	Indicadors anuals	Indicadors al final del període	Acompliment 2013
c.4	Internacionalitzar-se: porta d'accés als continguts digitals patrimonials.	c.4.a	Construir una porta d'accés al patrimoni.			
c.5	Promoure la participació a través dels continguts digitals.	c.5.a	Implicació dels ciutadans en la transcripció automàtica de textos digitalitzats.			
		c.5.b	Impulsar un portal amb la col·laboració dels ciutadans.			
c.6	Consolidar el sistema de preservació digital.	c.6.a	Construir un sistema de preservació digital cooperatiu.		Implementar 2 projectes de <i>crowd-sourcing</i> .	
				Incrementar els ingressos d'auto-finançament en el 20% anual.	150.000 € d'ingressos el 2016.	



5. CONCLUSIONS

Un cop feta la diagnosi, es recullen en format de fortaleeses i febleses les principals conclusions d'aquesta anàlisi interna. S'han organitzat els resultats en models temàtics clarament diferenciats:

- De caire organitzatiu
- De caire econòmic
- Respecte de l'oferta i el contingut

5.1. DE CAIRE ORGANITZATIU

FORTALESES	FEBLESES
• La institució de la Biblioteca de Catalunya està formada per una única personalitat jurídica, una entitat autònoma de caràcter administratiu dependent de la Generalitat de Catalunya. • Defineix planificacions estratègiques amb periodicitat triennal, en les quals defineix els objectius, les accions per aconseguir-los i les fites per mesurar-los. El període d'avaluació comprenia el Pla estratègic 2009-2012 i el Contracte programa 2013-2016. • Les planificacions estratègiques del període avaluat s'alineen amb els objectius normatius de la institució i del Pla estratègic Cultura Catalunya 2021 del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. En els plans s'actualitzen els objectius en referència a l'aposta digital i l'adequació del servei. • Els càrrecs directius (directora, directores d'unitat, cap d'Administració) són personal amb una bona part de la carrera professional desenvolupada a la mateixa institució, la qual cosa implica un coneixement acurat de l'ens i evidencia la política de promoció interna. • Per les característiques de l'entitat i l'especialització d'una bona part de la plantilla, l'estabilitat i l'expertesa del personal s'evidencia en la qualitat del desenvolupament de les tasques tècniques.	• El marc legal i normatiu no afavoreix la coordinació amb altres biblioteques o equipaments. Aquesta dificultat de coordinació s'expressa en la gestió de fonts de naturalesa compartida (fotografia, manuscrits, etc.). • L'equipament va ser definit normativament amb una concepció presencial. Si bé resten vigents els objectius i les funcions estatutàries, l'aposta digital i la possible ampliació de la carta de serveis implica l'actualització de diferents aspectes, com ara l'organigrama, que evidencien obsolescència. • El nivell de detall normatiu dels òrgans de govern (Decret 300/1995) resulta concret en excés per encabir la necessària flexibilitat conjuntural (pressupostària, de demanda), cosa que provoca diferències entre la realitat i la descripció normativa de l'organigrama, amb unitats definides i no dotades, i altres d'ocupades i no incloses en la planificació inicial. • El màxim òrgan de la institució correspon al Consell Rector. El formen representants de les administracions, l'IEC, el sector bibliotecari i acadèmic, el mateix equipament i un únic representant de la societat civil i cultural. Aquesta configuració deixa poc marge d'actuació per endegar accions envers el mecenatge i la governabilitat efectiva.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Entre les diverses utilitats que es donen al web, s'inclou la voluntat de transparència en la gestió. De forma totalment oberta, es pot consultar informació de caire intern, com les memòries anuals, els plans operatius i el seu seguiment anual, o els quadres d'indicadors de gestió triennals. • La Biblioteca de Catalunya manté convenis i coordinació amb diverses institucions del sector bibliotecari i bibliòfil, i amb altres del sector cultural català i estatal. Són especialment destacades les relacions amb les autoritats europees de caire normatiu, cosa que li dona rellevància a escala nacional com a prescriptor. • La institució té procedimentada una part important de la seva activitat principal, la gestió de fons bibliogràfics i documentals, i determinats aspectes de caràcter orgànic. | <ul style="list-style-type: none"> • Els documents de planificació estratègica, en els quals l'equipament es compromet a uns objectius i unes activitats vinculades, no han estat assumits per l'administració aportadora, circumstància que no garanteix el finançament vinculat en el termini de vigència dels plans. • No es disposa d'un comitè científic accessible per valorar les qüestions més específiques de continguts (compres, consultes, etc.). • L'organització actual i els perfils del personal es defineixen en funció dels aspectes tècnics i bibliotecònics propis de l'activitat principal. Tot i existir una àrea de difusió, els requeriments referents al màrqueting, la comunicació i l'organització d'altres activitats superen el marc orgànic vigent. • La progressiva pèrdua de personal implica decreixement de la producció interna i redistribució de les càrregues de treball, amb les ineficiències que comporta: projectes alentits, manca d'efectivitat, etc. • Els preus actuals s'articulen mitjançant l'Ordre de preus públics CLT/436/2012, de 18 de desembre (DOGC núm. 6297), que implica manca de flexibilitat en l'oferta de serveis i la generació d'ingressos. En el cas de noves prestacions als usuaris, cal modificar i publicar novament l'Ordre pels mitjans normatius.³³ |
|---|--|

33 L'Ordre de preus d'aplicació posterior (CLT/262/2014) estipula les quanties de la taxa per a la utilització d'espais i no afecta la resta de preus anteriors.

5.2. DE CAIRE ECONÒMIC

FORTALESES	FEBLESES
• La situació patrimonial de la Biblioteca la identifica com un ens sanejat, al qual la manca d'endeutament a llarg termini permet optimitzar l'aportació pública. • L'activitat principal de gestió i consulta de fons documentals implica que l'equipament genera oferta a partir, bàsicament, dels recursos propis i la producció interna. Aquest fet suposa que el manteniment de l'estructura ja cobreix una gran part del servei que presta la institució. • Les característiques estructurals i la gestió de l'equipament permeten una mesura controlada de les activitats econòmiques, que es trasllada a l'equilibri pressupostari evidenciat. • Independentment d'altres aspectes d'influència, la Biblioteca ocupa un complex patrimonial de gran potencial econòmic, molt cèntric, singular i d'interès turístic, susceptible d'explotació.	• Per configuració institucional, la Biblioteca depèn de forma exclusiva de les aportacions d'una única administració. • Les característiques de la Biblioteca com a ens de reserva patrimonial i, alhora, oferidor d'un servei públic eminentment gratuït no afavoreixen les possibilitats d'autofinançament a partir de l'usuari de l'activitat central (consulta bibliogràfica), si no és amb partides auxiliars de volum reduït (reprografia, lloguer de cabines, etc.). En aquest sentit, s'entén que el poder públic, amb la configuració actual de l'equipament, suporta conscientment la pràctica totalitat de la despesa. • L'execució del pressupost durant els anys d'estudi mostra que la despesa d'estructura suposa sempre més del 80% de les aplicacions, i més del 91% el 2013. D'aquesta realitat deriva que l'aportació pública s'apropa a la cobertura mínima necessària per mantenir l'equipament (personal amb les activitats bàsiques que desenvolupa i edifici). • En el mateix sentit, el dimensionament del finançament dels darrers exercicis exclou la realització <i>de facto</i> d'altres funcions i objectius estatutaris, estratègics o operatius. • Entre altres afectacions, la tendència minorativa del pressupost disminueix la capacitat de compra i, en conseqüència, el creixement i vitalitat del fons. La davallada afecta tant la despesa corrent com la inversió.

5.3. RESPECTE DE L'OFERTA I EL CONTINGUT

FORTALESES	FEBLESES
• La Biblioteca atresora una col·lecció de patrimoni bibliogràfic d'un valor molt alt. Les característiques documentals, històriques, bibliogràfiques i lingüístiques de la col·lecció permeten disposar d'un fons susceptible d'interès general per a mostres públiques, i fan possible l'establiment d'acords amb altres biblioteques o col·leccions patrimonials. • La institució és científicament i tècnicament reconeguda en el sector a escala nacional i internacional, principalment com a biblioteca de caire patrimonial. • Les múltiples col·laboracions amb estaments sectorials internacionals i amb altres actors nacionals del camp biblioteconòmic permeten a la Biblioteca ser referent tècnic del sector en aspectes diversos, com ara la digitalització i l'accés virtual al fons, i la normativa de catalogació i conservació. • Pel que fa a l'activitat de consulta presencial, els serveis oferts són de la qualitat exigible per a un equipament nacional, auxiliats per l'enfocament funcional i finalista de les aplicacions utilitzables des del web. • La Biblioteca actua com a nexa de la política normativa internacional amb les biblioteques catalanes, en compliment d'aquest objectiu estatutari.	• No disposa d'un pla de màrqueting i comunicació que li permeti definir el format de l'oferta, els diferents públics als quals s'adreça i la seva difusió pública. • Com a equipament cultural i servei de vocació ciutadana, la Biblioteca de Catalunya és escassament coneguda i s'aprecia un distanciament de l'equipament respecte del seu entorn. En aquest sentit, la importància del fons conservat no s'adiu amb la seva visibilitat pública. • L'equipament no disposa d'espais per a grans exposicions o per donar rellevància a una mostra permanent del seu patrimoni o del sector bibliogràfic. • Les exposicions de petit i mitjà format celebrades durant el període avaluat no han generat dinàmiques d'activitats associades. • El catàleg d'activitats educatives i socials està molt restringit a les visites guiades i singularitzades per a grups escolars i universitaris, i a les jornades de portes obertes. • Sense recerca de continguts pròpia, la col·laboració amb centres o grups de recerca es limita a aspectes puntuals, bàsicament biblioteconòmics. • En contraposició a la publicació d'aspectes tècnics i normatius, la manca de recerca pròpia o col·laborativa en continguts provoca una visibilitat científica reduïda.

• El fet relatiu a l'oferta més rellevant dels darrers anys correspon a l'estratègia digital, amb iniciatives pioneres (PADICAT, COFRE, ARCA, etc.) i un posicionament capdavanter en l'àmbit europeu. • L'aposta digital, les plataformes temàtiques i l'accés via web al catàleg li han conferit ductilitat per actualitzar-se pel que fa als requeriments de qualsevol perfil d'usuari. Tot això suposa un avantatge estratègic transcendent per a la mateixa viabilitat de l'equipament, gràcies al qual ultrapassa els límits del servei a l'usuari presencial i el fa accessible a un públic global. • Els projectes col·laboratius (com ara Transcriu-me!!!) visualitzen la participació ciutadana amb iniciatives de qualitat. • L'atribució competencial sobre l'ISSN i el dipòsit legal significa una col·laboració directa amb el sector i, alhora, la principal font d'ingressos de fons d'edició contemporània. • Les donacions i les cessions de fons han estat durant alguns anys determinats la via d'adquisició patrimonial més important, ja que la compra ha estat pràcticament inassolible per manca de pressupost.	• El petit format de les activitats auxiliars desenvolupades no ha permès produir coproduccions o iniciatives en complicitat amb agents públics o de la societat civil. • En el període d'avaluació no s'han establert col·laboracions amb el sector professional de l'edició més enllà dels contactes pel dipòsit legal. Consta que, a partir del 2013 i en exercicis posteriors, s'han iniciat projectes comuns en aquest àmbit. • L'acumulació de documents per classificar i catalogar procedents de les donacions, així com la limitació dels recursos disponibles, alenteixen considerablement els procediments de generació interna. • El fet que la Biblioteca de Catalunya estigui exclosa de la ruta monumental de la ciutat implica el seu desconeixement per part d'altres mercats que no siguin els més propers o aquells directament vinculats a l'activitat bibliogràfica que desenvolupa.
---	--



6. RECOMANACIONS FINALS

L'anàlisi prèvia ha permès desenvolupar un total de 29 recomanacions que, novament, s'han agrupat en tres models temàtics:

- De caire organitzatiu
- De caire econòmic
- Respecte de l'oferta i el contingut

Com a cloenda d'aquestes recomanacions, s'hi recullen reflexions finals en les quals s'incideix en l'assumpció de responsabilitats, així com en les oportunitats detectades en l'entorn durant el procés.

6. RECOMANACIONS FINALS

6.1. DE CAIRE ORGANITZATIU

1. Cal reinterpretar aquells **aspectes normatius** que, amb l'aposta digital i la virtualitat del servei ofert o la previsió de noves activitats, són avui dia obsolets. Entre altres renovacions, és necessari adaptar l'organigrama a la realitat i a la previsió durant els propers exercicis.
2. Amb relació a l'apartat anterior, es considera estratègica la màxima adequació d'una nova **ordre de preus**, un cop definida la carta de serveis i d'activitats destinada a actualitzar l'oferta.
3. Es considera de màxim interès que es puguin acordar **contractes programa amb periodicitat a mitjà termini**, com els redactats fins ara, però on s'estableixi un compromís entre Administració i equipament per vincular activitats i dotació de recursos en exercicis anuals. Per tant, com a entitat adscrita al Departament de Cultura, cal que l'Administració validi l'estratègia i es comprometi a l'aportació que se'n deriva.
4. Pel que fa a la justificació científica de determinades actuacions de l'ens, es considera d'interès l'articulació d'un **comitè consultiu científic**, de caràcter àgil i accessible, que permeti la participació d'especialistes en continguts conservats a la institució. Aquest tipus d'òrgan milloraria la posada en valor dels continguts, intermediaria amb la recerca externa i revertiria en un increment de l'excel·lència global de la institució.
5. Desenvolupar la **cooperació amb altres entitats** pot revertir positivament en l'ens com a estratègia central d'actuació. La cooperació s'ha d'estendre als *stakeholders* d'interès de l'àmbit acadèmic, editorial, literari o musical amb els quals es desenvolupin continguts o aspectes tècnics. Les coproduccions amb finalitats diverses, amb el préstec com a eina potencial, aporten dinamisme a la institució, d'igual forma que la participació en projectes comuns nacionals o transnacionals, que, a més de finançament, generen beneficis de permeabilitat cultural.
6. Per portar a terme els objectius institucionals i les accions d'excel·lència que corresponen a la Biblioteca, és imprescindible mantenir o augmentar, si la proposta d'activitats així ho requereix, el **dimensionament de l'equip humà**.

7. Quant als recursos humans, i amb les limitacions per cobrir baixes, es fa imprescindible la mobilitat interna i, en conseqüència, la **màxima adaptabilitat de l'estructura**: les rotacions de personal, la promoció interna i la internalització de processos han de caracteritzar la gestió d'aquests recursos. En cas contrari, caldrà modificar el projecte mitjançant un pla de contingència justificat.
8. El perfil tècnic més generalitzat correspon, com no pot ser d'una altra manera, al de diplomad o grau de biblioteconomia, formació essencial en la tècnica de catalogació i gestió de les col·leccions. D'altra banda, i amb relació a les diverses activitats que ha de desenvolupar tot equipament cultural, sembla recomanable l'existència d'**especialitats diverses entre la plantilla** (per a temes digitals, de continguts, de màrqueting, de comunicació, exposicions, pedagògics, etc.). Amb les dificultats conegudes relatives al dimensionament de la plantilla laboral, la solució principal se centra en la formació contínua i específica del personal propi.

6.2. DE CAIRE ECONÒMIC

9. L'**aportació pública** ha d'estar dimensionada en funció del finançament necessari per desenvolupar els objectius normatius. Tanmateix, i a més de l'estructura mínima per a la gestió del fons i l'oferta de consulta, cal incrementar la dotació pressupostària per possibilitar una oferta d'activitats que permeti a l'ens actuar com a equipament cultural obert a la societat.
10. La Biblioteca incorpora col·lecció gràcies al dipòsit legal i a les donacions i cessions privades. Queden fora del seu abast les oportunitats que únicament la compra pot aportar. Cal **recuperar els fons per a l'adquisició**, de manera que, de forma estable i amb continuïtat, l'Administració consignï en els pressupostos anuals una dotació que asseguri la inversió en la col·lecció de caire patrimonial o bibliogràfic, independentment de les aportacions dedicades a les despeses d'estructura i d'activitats.
11. Cal potenciar l'**autofinançament** com a complement de les aportacions públiques. En la cerca de recursos i activitats que generin ingressos, cal fer còmplice el personal de la institució, que haurà de participar en les estratègies que es portin a terme.
 - Davant la dificultat del mecenatge, es considera més factible l'obtenció de recursos a través de **patrocinis finalistes**, als quals els pot interessar la seva projecció social com a suport de determinats programes amb visibilitat pública (presentacions de llibres, exposicions temàtiques, conferències, etc.).

- A fi d'obtenir, encara que de forma minsa, una certa rendibilitat econòmica, caldria **potenciar l'oferta de serveis**, principalment de tipus pedagògic (tallers, activitats participatives, etc.), però també les visites turístiques, el marandatge, l'assessorament a tercers i el lloguer d'espais.
 - Les nombroses tasques de catalogació, conservació i adequació de fons, principalment les d'interès històric i patrimonial, que es desenvolupen a la institució són susceptibles de **subvenció o col·laboració econòmica** per part d'altres administracions, col·lectius, societats o particulars. La consulta i recerca de les convocatòries corresponents esdevé una necessitat per a l'ens.
 - El patrimoni arquitectònic de la seu central s'ha de **rendibilitzar turística-ment**, fent compatible la visita amb el servei de consulta. Les activitats vinculades al conjunt arquitectònic constitueixen una temàtica diferenciada que pot ser explotada amb iniciatives singulars (visites genèriques, monogràfiques sobre el gòtic i el barroc, recreacions, jocs i activitats participatives, etc.). En paral·lel, existeixen arguments per a les activitats dirigides a temàtiques concretes, com ara Gaudí o Cervantes, que es poden coordinar amb altres institucions i entitats de promoció de la ciutat.
12. Per donar continuïtat a la gestió actual, cal generar el màxim de **producció interna** possible, a fi d'optimitzar l'estructura. Les activitats a desenvolupar abastarien les principals (gestió de fons i oferta de consulta) i totes aquelles accessòries que poguessin ser compatibles amb els perfils existents.
13. La contenció dels **costos per usuari** que marca la tendència del període 2011-2013 es consolida a partir del creixement de la xifra d'usuaris, procedent de l'estratègia digital endegada per la Biblioteca. Amb l'augment de les despeses per a noves activitats, cal que aquestes s'acompanyin de mesures de **control de cost** que funcionin com a comparativa de rendiments.

6.3. RESPECTE DE L'OFERTA I EL CONTINGUT

14. Cal definir un **pla de màrqueting** com a eina per projectar la Biblioteca a la societat i convertir l'equipament en un referent social. Amb la definició d'un **estudi de públic**, que permeti identificar d'una manera precisa els usuaris, s'ha de perfilar el posicionament de l'ens i les estratègies i accions operatives, comunicatives i de micromàrqueting per assolir els objectius establerts. En conseqüència, cal raonar un **catàleg d'activitats** en el qual s'integrin propostes existents

amb altres de noves i coherents amb l'esperit de l'ens, i el corresponent **pla de comunicació** que concreti les actuacions de difusió i promoció necessàries.

15. L'**estratègia comunicativa** ha de permetre ubicar la Biblioteca en l'imaginari ciutadà com a equipament cultural de referència, amb la millora de la presència i l'augment de la visibilitat de les activitats en els mitjans de comunicació. Caldrà igualment mesurar aquesta actuació amb la implantació d'un registre de dades que possibiliti l'anàlisi eficient de l'impacte mediàtic assolit. En un àmbit més presencial, calen accions de difusió dels punts forts de l'equipament i del patrimoni que atresora, tant en mercats sectorials i especialitzats com per al gran públic.
16. A fi d'evitar ineficiències i solapaments, cal **coordinar la programació d'activitats** especialment amb els equipaments més pròxims o els de temàtica afí.
17. Pel caràcter nacional i patrimonial de la institució, seria d'interès disposar d'una **exposició permanent** o semipermanent de suficient volum i qualitat que, en part, fos una reinterpretació i actualització del Museu del Llibre Frederic Marès. Amb la promoció dels «tresors» de la col·lecció, es convertiria en el punt de referència d'estudiants i públic general com a guia per conèixer el patrimoni bibliogràfic català.
18. A aquest espai museïtzat, li caldria el complement d'una sala d'**exposicions temporals de gran format**, on s'exhibissin fons propis i coproduccions amb tercers amb els quals es poguessin establir sinèrgies, i que permetés actualitzar l'oferta d'activitats de l'ens. D'una banda, significaria aprofitar l'amplitud i varietat del fons per donar-lo a conèixer i, de l'altra, establiria complicitats per apropar al públic altres realitats i col·leccions.
19. Quant a les **activitats educatives**, el pla de màrqueting hauria d'analitzar els avantatges i punts forts de coneixement que genera la institució, i que poden ser atractius per als diferents grups de públic, així com els nínxols de mercat on pot ser d'interès focalitzar l'oferta de formació. Com a mínim, una part destacada del programa educatiu s'ha de vincular al desenvolupament curricular, amb relació als trams d'ensenyament i les matèries, tant per a l'alumnat com per al professorat. De la mateixa manera, cal emprar molt especialment les exposicions, les activitats (restauració, enquadernació, catalogació, etc.), la temàtica literària i el patrimoni com a arguments per a la generació d'activitats educatives diverses.

20. Ser **centre de recerca** és objectiu normatiu de la Biblioteca. A fi de fomentar aquesta activitat, caldria catalogar i registrar els projectes de recerca que es desenvolupen a la institució, i, després d'un acord previ de col·laboració amb els investigadors, potenciar aquesta relació per aconseguir diferents objectius: nodrir de continguts les activitats de difusió i divulgació científica (publicacions digitals, notícies al web, presentacions, taules rodones, conferències, etc.), donar visibilitat a la recerca, la institució i l'excel·lència dels fons, i col·laborar en la investigació i documentació de la col·lecció. En aquest sentit, també es poden establir convenis amb els grups de recerca universitaris per focalitzar la recerca a fons de la Biblioteca com a interès prioritari.
21. En línia amb les actuacions dels darrers exercicis, es considera bàsic enfortir les relacions amb el **sector editorial i literari**. Les gestions amb editorials i particulars per a l'obtenció de donacions o cessions de col·leccions serveix per nodrir el fons patrimonial de la Biblioteca, que, paral·lelament, ha de desenvolupar un protocol d'actuació per agilitar els processos d'organització, tractament i difusió de les noves col·leccions. D'altra banda, les sinergies diverses amb el sector aportaran beneficis mutus, amb guanys d'excel·lència i contemporaneïtat per a les activitats de la institució.
22. A més de la recerca, les **activitats d'excel·lència** i de divulgació científica són actualment fonamentals per al prestigi de l'ens. Cal la visualització pública de l'excel·lència amb activitats presencials i participatives, i potenciar la presència nacional i internacional en revistes sectorials i científiques i en congressos internacionals. Tanmateix, caldria publicar una revista científica periòdica de format electrònic amb temàtiques pròpies dels continguts o la gestió de la col·lecció de la Biblioteca.
23. L'assessorament tècnic a tercers significa una evidència de reconeixement públic de la Biblioteca com a centre de coneixement. Cal que els sectors implicats i la ciutadania coneguin, amb una **carta accessible de serveis**, les especificitats del suport tècnic que pot aportar la institució.
24. Cal aprofundir el **vessant social** de l'equipament. Al servei públic, gratuït o de cost reduït que s'ofereix, cal afegir-hi un programa de caràcter comunitari amb activitats adaptades i focalitzades en grups o col·lectius d'interès i en l'entorn social més proper, amb iniciatives que puguin integrar els agents associatius i

veïnals, i col·laborant en la labor socioeducativa d'altres institucions culturals, educatives i assistencials.

25. Cal anar sumant i coordinant diverses institucions a fi d'integrar-les en els **grans projectes digitals de país**, com ara la Memòria Digital de Catalunya, COFRE, PADICAT, ARCA o el Catàleg Col·lectiu del Patrimoni Bibliogràfic de Catalunya. A fi de mantenir la iniciativa digital, cal que es destinin els recursos necessaris per continuar i, si és possible, augmentar, el nombre de digitalitzacions.
26. Pel que fa al **web**, es considera que es tracta de la plataforma global d'exhibició de la institució i de les seves activitats. Per aquest motiu, cal facilitar-ne la traducció integral a l'anglès, amb les eines que els recursos permetin. A més del butlletí, caldria recopilar les activitats passades com a arxiu visual de les mostres ja fetes, qualsevol activitat desenvolupada, apartats didàctics, etc. S'han d'incorporar continguts nous que el refermin com a web actiu i d'interès vigent (exposicions virtuals, comentaris i articles temàtics, audiovisuals relacionats, etc.), i mantenir el servei actualitzat, renovant les seccions i les informacions i introduint-hi notícies del sector editorial i literari.
27. Tant el web com les **xarxes socials** s'han d'articular en forma d'eines virtuals de creació i enfortiment de la comunitat, per constituir una àgora d'intercanvi d'opinions, recomanacions, consultes i idees.
28. En l'àmbit del **patrimoni musical**, cal unificar criteris tècnics i d'actuació per a la difusió amb els equipaments i entitats públiques i privades que es dediquen a la recerca i recuperació del llegat musical del país. Es considera d'interès la recuperació de la proposta referent a la creació d'un repositori digital únic i comú que actualitzi i visualitzi tots els materials i informacions referents al patrimoni musical català.
29. La **territorialització** de les d'activitats socialitza i difon l'activitat de la Biblioteca. En aquest sentit, seria d'interès establir convenis de col·laboració amb els agents locals que hi participen a fi d'articular una autèntica **xarxa d'institucions associada** en la qual, amb una relació més estreta i continuada, es poguessin generar continguts per a coproduccions i activitats conjuntes (actes, presentacions, conferències, etc.). Es prestigiaria els agents territorials i, alhora, s'obriria la Biblioteca a un segment de públic més ampli, diversificat i descentralitzat.

6.4. REFLEXIONS FINALS

Les funcions de centre de conservació i consulta del patrimoni bibliogràfic català constitueixen l'eix estratègic de la Biblioteca de Catalunya des de la seva fundació. Amb un entorn en canvi constant al llarg del darrer segle, la Biblioteca ha anat evolucionant, i ha de continuar fent-ho forçosament sense perdre la idiosincràsia que la justifica.

La Biblioteca de Catalunya no és una biblioteca popular. El servei de consulta generalista, de sala d'estudi, correspon a la xarxa de biblioteques estesa pel territori i a les diverses i nombroses biblioteques universitàries. L'ens agrupa diferents serveis amb el nexa comú del llibre, la literatura i el document en general, en qualsevol format visual, sonor o gràfic, si bé les col·leccions específiques i la bibliografia patrimonial esdevenen el producte diferencial que l'equipament ofereix al públic. Tot i així, la via d'accés als usuaris ha canviat els últims temps: la Biblioteca hi ha respost eficaçment i exemplarment, i s'ha situat en l'entorn digital. Així, la realitat indica que un percentatge menor del 2% dels usuaris són presencials, i la resta hi accedeixen per la xarxa. A més de l'èxit en la visió i la resposta consegüent, els quasi 50.000 usuaris/any i els prop de 300.000 carnets vigents no poden ser obviats. L'equipament necessita reforçar la seva logística per suportar i ampliar la demanda digital, però, al mateix temps, li cal mantenir aquesta projecció directa.

En igual sentit, la Biblioteca afronta diversos reptes propis de la dinàmica actual. D'una banda, es reconeix com a referència tècnica i patrimonial, capdavantera i exemplar en la conservació, el servei de consulta i la difusió virtual dels fons, en una posició de privilegi a escala europea. D'altra banda, aquest tarannà, inherent a l'ens però molt específic, el distancia de l'impacte i el reconeixement ciutadà que es demana a tot equipament cultural i, amb més exigència, als de caire nacional. Li cal una obertura social, de proximitat, que incrementi la percepció de retorn social de la inversió i que li permeti accedir a l'imaginari popular, tot i mantenir el rol que li és propi. Aquest centre cultural referent per a la ciutadania ha de sumar, als serveis actuals, la projecció externa, amb les activitats de debat crític, mostra i participació que s'adiuen amb la naturalesa de l'ens i les seves funcions.

Tot i que aquest objectiu s'assumeix als plans estratègics de l'equipament, hi ha diferents circumstàncies que entorpeixen la seva execució: el perfil especialitzat de la plantilla o la disponibilitat i adequació de la infraestructura es consideren casu-

ístiques transcendents, si bé el principal inconvenient es refereix al finançament. El manteniment bàsic de l'equipament va consumir el 91% dels ingressos durant el 2013.³⁴ D'aquests ingressos, més del 98% són aportacions públiques, i l'autofinançament frega l'1,5-2%.³⁵ Amb una realitat de recursos humans ajustada als serveis bàsics, la situació descrita no permet emprendre grans actuacions en aquest sentit.

En paral·lel a la projecció en el seu entorn més proper, el factor diferencial que determina l'optimització dels costos generats, mesurats per unitat de públic usuari que gaudeix dels serveis, se centra en l'obertura digital de l'oferta, afegint als usuaris presencials els usuaris remots que accedeixen via web. L'explotació dels serveis a través de les diverses plataformes i portals digitals vinculats dóna visibilitat i, en conseqüència, accés públic a la institució, i li permet superar les limitacions del públic amb presència física a les sales de lectura. La despesa de la Biblioteca adquireix nivells més alts de rendibilitat amb la focalització en un públic virtual a través dels nous canals digitals. Això significa que el camí emprès encertadament per la institució ha de tenir el màxim de continuïtat, amb una compatibilitat total amb la creació d'altres perfils i sense que la prioritització d'aquests darrers pugui afectar la viabilitat de l'aposta digital.

En el vessant patrimonial, i a diferència d'altres equipaments públics de salvaguarda de la identitat col·lectiva, com el MNAC, la institució no és percebuda com el dipòsit de la memòria del país, bibliogràfica i escrita en el cas de la Biblioteca. Si als museus es valoren els objectes antics com a relators del passat, la Biblioteca ha de ser també vista com la seu d'un dels pocs patrimonis autènticament singulars, la llengua catalana, i de la documentació que il·lustra la història del territori i la seva gent. També des d'aquesta òptica, l'ens ha d'encetar un procés d'obertura pública dels seus tresors, i fer partícip la societat dels fons i la seva importància cabdal, emprant les eines que li calguin per fer aquesta funció.

34 Sempre per sobre del 80% en els dos exercicis precedents avaluats. Consulteu l'apartat 2.2.

35 Altres equipaments culturals nacionals tenen la capacitat de generar oferta per al gran públic i cobrar per la pràctica totalitat dels serveis que presten (entrades a visites o espectacles, activitats educatives, lloguer d'espais, patrocinis, etc.). En els equipaments avaluats pel CoNCA el 2013-2014, es van assolir valors d'autofinançament del 25-32% del total d'ingressos (any 2012).

CoNCA (2014). *Museu Nacional d'Art de Catalunya (2010-2012). Avaluacions estratègiques CoNCA*, AEC 01, p. 30. http://www.conca.cat/ca/avaluacio_mnac

CoNCA (2014). *Mercat de les Flors. Centre de les Arts del Moviment (2010-2012). Avaluacions estratègiques CoNCA*, AEC 02, p. 28. http://www.conca.cat/ca/avaluacio_mercat

CoNCA (2014). *Grup Consorci de l'Auditori i l'Orquestra (2010-2012). Avaluacions estratègiques CoNCA*, AEC 03, p. 32. http://www.conca.cat/ca/avaluacio_auditori

Oportunitats a aprofitar

En el desenvolupament d'aquesta avaluació estratègica, els factors interns s'han considerat prioritaris, amb el benentès que els propòsits de l'estudi volen incidir en l'eficiència de la gestió i la seva translació a la societat.

A les actuacions de caire intern a emprendre per la Biblioteca, cal afegir dues circumstàncies externes que tenen, o poden tenir, una influència directa en el futur de l'equipament, com ara el **trasllat de l'Escola Massana** i la **futura Biblioteca Central de Barcelona**.

Davant la possibilitat de l'assumpció dels actuals espais de l'Escola Massana a partir del 2017,³⁶ caldria iniciar la definició d'un pla d'acció que possibilités la reflexió sobre els diversos aspectes ja esmentats, l'aclariment previ a la planificació temporal que implica, i l'afectació estratègica i operativa que suposa per a la Biblioteca de Catalunya.

En aquest supòsit, les noves instal·lacions disponibles satisfan en bona mesura la necessitat d'espais per a les noves propostes de projecció social de l'equipament, i poden significar l'oportunitat per donar l'embranchida imprescindible al creixement de l'entitat. En el pla més pragmàtic, a la inversió en condicionament de nous espais i consegüent reformulació d'activitats, caldrà afegir l'assignació pressupostària per a l'explotació que les faci possibles i contínues en el temps.

El segon fet extern a la Biblioteca de Catalunya, però de possible rellevància per a l'ens, es refereix a la futura Biblioteca Central de Barcelona. Cal valorar la possibilitat de confluència i, alhora, diversitat d'interessos amb l'equipament previst, així com l'oportunitat que pot representar una col·laboració directa amb aquest ens.

Pel que fa als interrogants relatius a les competències normatives o relacionades amb els serveis en el sector editorial, cal insistir en les sinergies que es poden generar i que la titularitat de les diferents administracions no hauria de limitar.

³⁶ En la data d'aquestes reflexions, no existeix cap compromís o certesa respecte de la cessió de l'espai per part de l'Ajuntament de Barcelona a la Biblioteca de Catalunya. En una fase encara més indefinida, si bé de gran projecció per a l'equipament, es preveu l'expansió definitiva de la Biblioteca a la totalitat dels espais del conjunt de l'antic Hospital, que, vertebrats pel pati o «claustre», implicarien, entre altres afectacions, el trasllat de la biblioteca pública de Sant Pau i Santa Creu. Consulteu l'apartat 2.4.

D'altra banda, en la data de redacció d'aquestes reflexions el projecte es troba en un estat d'indefinició,³⁷ sense dotació pressupostada per part del Ministeri de Cultura per a l'exercici 2015 i en discrepància respecte de l'aportació inicialment prevista, la qual cosa coarta la seva inclusió en futurs pressupostos. En l'actual fase d'incertesa, resta oberta qualsevol possibilitat i, en tot cas, hauria de ser d'interès per a la Biblioteca de Catalunya restar atenta al debat per contribuir, des de l'expertesa tècnica, a les solucions més adients per al sector i la societat.

Així mateix, es considera una oportunitat transcendent la ubicació de la Biblioteca de Catalunya dins el nucli històric de Barcelona, a pocs minuts de la Rambla, en un Raval reconvertit en el **principal clúster cultural de la ciutat**. Amb equipaments com el MACBA, el CCCB, el Gran Teatre del Liceu i la Filmoteca, entre altres, l'ocasió és idònia per aprofitar les sinergies que de forma implícita es produeixen. També en un **marc eminentment turístic**, l'oportunitat evident es troba en els milions de visitants de la ciutat: la monumentalitat de l'edifici i el valor patrimonial de la col·lecció esdevenen actius a explotar.

Repartiment de responsabilitats

Dins la relació de recomanacions fetes pel CoNCA, hi ha diferents nivells d'assumpció de responsabilitats.

La Direcció es vincula al Contracte programa 2013-2017, i es compromet a l'execució de determinades accions i mesures per portar-lo a terme. S'arroga la responsabilitat màxima respecte de la materialització de les propostes, els projectes i les activitats predefinides, així com de l'optimització dels procediments per portar-los a terme. Pel que fa a aquests propòsits, recau sobre la Direcció el compromís de la gestió interna que permeti desenvolupar-los de forma eficient, de manera que ha de vetllar per la transversalitat de l'acció i la col·laboració de tota l'organització.

La Direcció assumeix la política d'aprofitament dels recursos disponibles que generi l'estalvi de costos, s'ocupa de la recerca dels mitjans que millorin l'eficàcia del sistema, dels recursos econòmics, humans i materials que li puguin ser de profit, així com de la traçabilitat d'aquests processos, a fi d'aconseguir la màxima transparència en la gestió i l'evidència de rigor davant la ciutadania.

37 Marimon, S. (2015). «La Biblioteca de Barcelona, un projecte enterrat?», *ARA* (19/04/2015), p. 54-55; Marimon, S. (2015). «La Biblioteca de Barcelona, un projecte "revolucionari"», *ARA* (19/04/2015), p. 30-31.

El Consell Rector, com a òrgan de govern de l'ens, cal que es responsabilitzi de tota actuació de caire estratègic, de l'avantprojecte de pressupost i de les activitats que té vinculades, a més d'aquelles mesures que, proposades per la Direcció, puguin afectar el desenvolupament de les funcions i obligacions de l'equipament.

La Generalitat de Catalunya, com a institució titular de la Biblioteca, i en el seu nom el Departament de Cultura, s'obliga al control periòdic de la gestió executiva i a l'aportació pressupostària per portar a terme els objectius definits. En aquest sentit, s'ha d'implicar en els projectes que afectin l'estratègia de l'ens, comprovant i refermant, si s'escau, la seva vinculació amb els objectius departamentals. A partir de la seva acceptació, és responsable del finançament corresponent.

Pel que fa al rol del CoNCA, l'entitat avaluadora es fa responsable de realitzar un seguiment de la Biblioteca per mostrar públicament la seva evolució i, si s'escau, la idoneïtat de la proposta. D'altra banda, es compromet a ser prescriptora de la Biblioteca davant la societat, i a col·laborar en la millora contínua que li permeti assolir l'excel·lència en la gestió i els continguts. Així mateix, és responsabilitat del CoNCA assumir la tasca de mitjancer amb les administracions implicades respecte de les necessitats tècniques o pressupostàries de l'ens avaluat.



7. SEGUIMENT

7. SEGUIMENT

L'avaluació estratègica es considera només el punt d'inici del procés de millora contínua dels equipaments que han estat avaluats.³⁸ El seguiment posterior es basa en les recomanacions i les reflexions que s'apunten al document d'avaluació.

El procediment de seguiment està determinat per l'assumpció d'un instrument, configurat a partir d'un informe en format esquemàtic i organitzat sobre tres aspectes metodològics de revisió de la gestió i de les activitats dels equipaments culturals:

- a) **Conceptes de control.** Objectius operatius de la Biblioteca de Catalunya i recomanacions sorgides de l'avaluació estratègica. S'estructuren en indicadors qualitius, preguntes diagnòstiques referents i indicadors quantitius relatius a la recomanació i la seva execució.
- b) **Conceptes clau.** Indicadors quantitius de tipus genèric destacats o d'interès específic, seleccionats com a evidència d'aspectes rellevants per a l'equipament.
- c) **Identificació d'innovacions i implementació de reformes.** Descripció de les innovacions que s'adopten, de les propostes que es descarten i dels procediments o àrees de l'organització que queden afectades per aquests canvis. Finalment, cal considerar els comentaris sobre el resultat de les innovacions.

7.1 AUTOAVALUACIÓ. MODEL I PERIODITZACIÓ

L'autoavaluació se serveix del procediment de seguiment per implementar una política de millora contínua. És un procés intern executat exclusivament per un comitè propi de qualitat, i el seu resultat determinarà l'actualització dels diversos índexs assenyalats, així com el grau d'acompliment i l'estat dels conceptes de control i dels conceptes clau previstos, a fi d'obtenir la imatge vigent de l'equipament.

³⁸ Metodologia desenvolupada pel CoNCA.

CoNCA (2014). *Op. cit.* 3, p. 64-70.

http://www.conca.cat/media/asset_publics/resources/000/003/942/original/T1_AV_CAT.pdf

CoNCA (2015). *Op. cit.* 3, p. 16-17.

http://www.conca.cat/media/asset_publics/resources/000/003/925/original/GUIA_amb_portada_definitiva.pdf

L'autoavaluació de la Biblioteca de Catalunya es porta a terme mitjançant un informe de seguiment definit segons les evidències observades en aquesta avaluació estratègica (annex 3). Aquest informe combina i integra els aspectes de la revisió (conceptes de control, conceptes clau, innovacions i reformes) a fi de poder actuar, amb un esquema bàsic, com a full de revisió de l'exercici ja tancat. Per a cada nova autoavaluació, caldrà renovar el qüestionari, ja que ha d'integrar les recomanacions sorgides de l'autoavaluació prèvia i els indicadors que la mesurin.

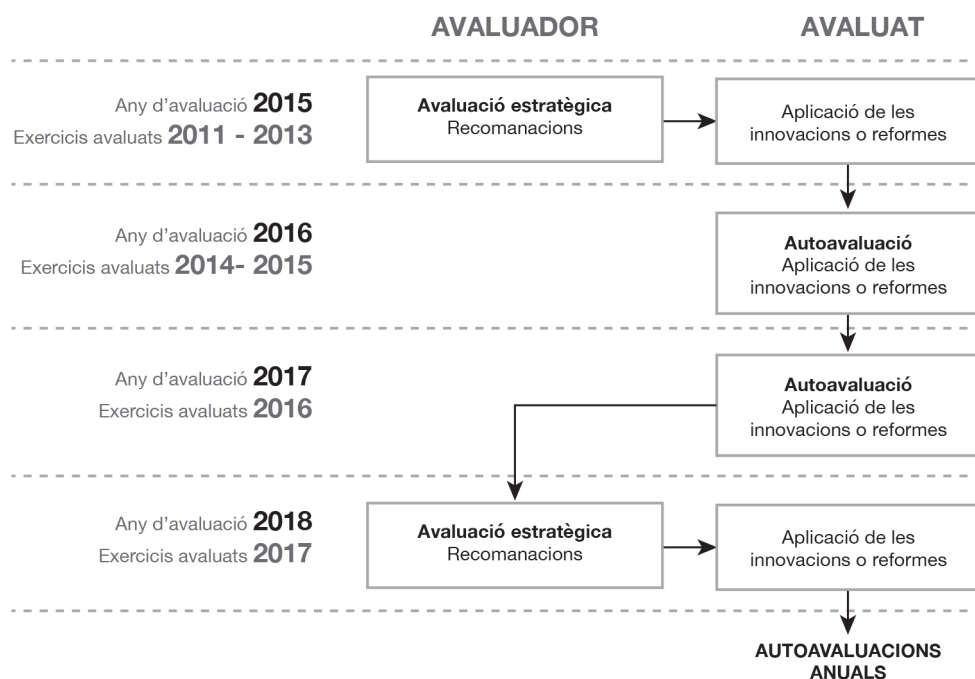
La dinàmica de l'autoavaluació s'estima en una periodització anual a partir de la culminació de l'avaluació estratègica. La validesa del procés rau en la sistematització i actualitat de la seva implantació, encetant una disciplina d'autoavaluacions normativitzades cada any natural.

Amb un exercici de desfasament, la primera autoavaluació que la Biblioteca hauria de desenvolupar caldria que tingués lloc a mitjan any 2016, quan es disposés de l'exercici 2015 tancat. En aquesta autoavaluació inicial, el control no seria anual, sinó que abastaria els exercicis 2014 i 2015, a fi de vincular-se a la periodicitat encetada amb l'avaluació estratègica present (2011-2013).

A partir d'aquesta primera autoavaluació, cada exercici hauria de dur a terme el control dels indicadors preestablerts i de les innovacions adoptades a l'anterior autoavaluació, fins al quart exercici des del darrer inclòs a l'avaluació estratègica (correspondria al 2017), quan caldria una intervenció per actualitzar el procés, l'avaluació contínua, tal com es perioditza a la figura 6.

L'avaluació contínua pertoca a l'avaluador o avaluadora com a visualitzador extern i garant de l'estàndard procedimental i de qualitat. S'entén com una avaluació estratègica periòdica que verifica les autoavaluacions i comprova l'efecte de les innovacions i les conseqüents reformes aplicades des de la mateixa entitat avaluada com a resultat del procediment de seguiment, en una aplicació estricta del cicle de millora contínua.

Figura 6. Programació de les avaluacions i autoavaluacions en la base de la millora contínua a aplicar per la Biblioteca de Catalunya





ANNEX I.

TAULES D'INDICADORS

INDICADORS QUANTITATIUS

Els indicadors quantitatius corresponen a les ràtios i les evidències obtingudes a partir dels valors *input* (generació interna) i *output* (impacte extern). Amb la combinació de les dades relatives, s'obtenen indicadors relatius a la qualitat i al resultat ofert.

Es divideixen en eixos estratègics a fi de quantificar objectivament i per temàtiques l'esforç de l'equipament.

Els indicadors quantitatius possibiliten la interpretació:

- A partir de l'evolució singularitzada: comparativa anualitzada dels diferents indicadors al mateix ens; justificació dels creixements i decreixements vinculats.
- Comparant amb models externs: comentari a partir dels indicadors obtinguts dels ens tipus o mostra, procedents d'entorns aliens.

2.1. GOVERNANÇA I COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Descripció i funció de l'indicador
30	Nre. de cessions / Préstecs al territori	83	194	246	Quantitat de materials, objectes o documents del fons o col·lecció cedits en préstec a tercers.
70	Nre. de col·laboracions institucionals	3	5	2	Quantitat d'accions de col·laboració amb l'ens procedents d'altres institucions públiques.

2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Descripció i funció de l'indicador
1	TOTAL D'INGRESSOS % diferència respecte del 2011	8.831.109 € 100%	7.234.215 € -18%	6.743.083 € -24%	Quantitat corresponent als ingressos de qualsevol font i amb qualsevol finalitat que l'ens ha rebut al llarg de l'exercici, amb increment o decrement respecte del 2011.

2	% Autofinançament Ingressos propis / Ingressos totals	1,70%	1,54%	1,62%	Proporció dels ingressos propis respecte dels ingressos totals percebuts.
3	% patrocini privat Patrocini privat / Ingressos totals	0,20%	0,25%	0,20%	Proporció del mecenatge sobre la totalitat d'ingressos.
4	% ingressos per activitats Ingressos per activitats / Ingressos totals	0,75%	0,82%	0,82%	Proporció dels ingressos proporcionats per les activitats realitzades respecte del total d'ingressos.
5	% aportacions públiques Ingressos pressupostaris / Ingressos totals	98,30%	98,46%	98,38%	Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de la institució.
6	Coefficient d'estructura Despesa d'estructura / Despesa directa	3,76	6,38	10,91	Índex que mesura les despeses fixes respecte de les variables (les despeses per activitats). Indica l'eficiència de l'organització: com més elevat és l'índex, més costosa és amb relació al servei que produeix, tret que la generació interna de serveis minimitzi la despesa directa en activitats.
7	% endeutament I Deute total / Fons propis	6,04%	5,11%	4,88%	Proporció de deutes respecte del patrimoni de la institució. Indicador patrimonial: com menys valor, menys endeutament.
8	% endeutament II Deute total / Passiu i patrimoni net	4,30%	3,66%	3,49%	Proporció de deutes respecte del total de recursos o finançament. Indicador patrimonial.
9	% cofinançament d'activitats Import del cofinançament d'activitats / Despesa d'activitats	4,01%	4,54%	6,52%	Proporció de les activitats cofinançades per un tercer respecte del total de la despesa en activitats. Mostra el pes de les col·laboracions externes.
10	% externalització Despeses de subcontractació / Despesa total	1,31%	0,69%	0,75%	Proporció de les despeses que s'han contractat a tercers respecte de la totalitat de la despesa. Indica el grau d'externalització.

11	Cost total per usuari presencial Despesa total / Nre. d'usuaris a l'equipament	183,16 €	156,32 €	141,30 €	Cost total de l'equipament per cada usuari rebut presencialment a l'equipament. Índex de rendibilitat.
12	Cost d'estructura per usuari presencial Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris a l'equipament	144,67 €	135,14 €	129,43 €	Cost de l'estructura per cada visitant rebut. Mesurat per usuaris presencials. Índex de rendibilitat de l'equipament.
13	Cost de personal per usuari presencial Despesa de personal / Nre. d'usuaris a l'equipament	118,43 €	110,69 €	105,55 €	Cost en personal que representa cada visitant rebut. Mesurat per usuaris presencials. Índex de productivitat.
14	Índex d'eficiència d'activitats Ingressos per activitats / Despeses d'activitats	0,03	0,06	0,10	Ràtio de relació entre benefici i cost de les activitats. Si és menor d'1, representa dèficit.
15	% despesa d'activitats Despesa d'activitats / Despesa total	21,01%	13,55%	8,40%	Percentatge de despeses que correspon a les activitats fetes. Indicador del pes de la dotació destinada a activitats (educatives, recerca, divulgació, etc.).
18	Cost d'activitats per usuari presencial Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris presencials	38,48 €	21,19 €	11,86 €	Import individualitzat per usuari presencial del cost de les activitats.
75	Ingressos per lloguer d'espais % diferència respecte del 2010	1.410 € 100%	5.370 € 281%	15.618 € 1.008%	Quantitats anualitzades corresponents al profit pel lloguer dels espais propis de l'equipament, amb l'increment o decrement percentual, considerant l'exercici d'origen el 2011. Barem de l'autofinançament de l'ens.

80	% valor de la col·lecció sobre fons propis Valor de la col·lecció / Fons propis	50,69%	56,34%	58,81%	Indicador del pes del fons o col·lecció valorat amb relació als fons propis definits al balanç patrimonial.
81	% valor de la col·lecció sobre actiu Valor de la col·lecció / Actiu	36,08%	40,38%	42,09%	Indicador del pes del fons o col·lecció valorat amb relació al total de l'actiu del balanç patrimonial.
93	Despesa de personal % diferència respecte del 2011	5.842.085 € 100%	5.174.681 € -11%	4.985.351 € -15%	Import total de la despesa en personal propi (sou, assegurança social i altres) per exercicis, amb percentatge d'augment o minoració respecte de l'exercici 2011. Indicador de l'evolució en la despesa específica.
94	Despesa d'estructura (exc. personal) % diferència respecte del 2011	1.294.468 € 100%	1.143.029 € -12%	1.127.951 € -13%	Suma de la despesa en estructura (despeses fixes sense incloure-hi el personal) per exercicis, amb percentatge d'augment o minoració respecte de l'exercici 2011. Indicador de l'evolució en la despesa específica.
95	Despesa d'activitats % diferència respecte del 2011	1.898.420 € 100%	990.632 € -48%	560.389 € -70%	Suma de les despeses relatives a activitats per exercicis, amb percentatge d'augment o minoració respecte de l'exercici 2011. Indicador de l'evolució en la despesa específica.
116	Total d'ingressos d'explotació % diferència respecte del 2011	7.480.686 € 100%	6.904.050 € -8%	6.593.083 € 12%	Quantitat corresponent als ingressos de qualsevol font i, específicament, per finançar la despesa corrent que l'ens ha rebut al llarg de l'exercici, amb increment o decrement respecte del 2011.
117	Cost total per usuari presencial i virtual Despesa total / Nre. d'usuaris presencials i virtuals	2,75 €	2,95 €	2,32 €	Cost total de l'equipament per cada usuari indiscriminat (via presencial o web). Índex de rendibilitat.

118	Cost d'estructura per usuari presencial i virtual Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris presencials i virtuals	2,17 €	2,55 €	2,12 €	Cost de l'estructura per cada usuari indiscriminat (via presencial o web). Índex de rendibilitat.
119	Cost de personal per usuari presencial i virtual Despesa de personal / Nre. d'usuaris presencials i virtuals	1,78 €	2,09 €	1,73 €	Cost en personal que representa cada usuari indiscriminat (via presencial o web). Índex de productivitat.

2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Descripció i funció de l'indicador
47	Nre. d'activitats coproduïdes catalanes	12	13	38	Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant del territori. Indica integració i cooperació amb el sector.
49	% coproduccions catalanes Nre. de coproduccions catalanes / Total de produccions	18,75%	20,31%	35,85%	Percentatge de produccions amb col·laboracions del territori respecte del nombre total de produccions fetes (pròpies i amb tercers). Quantifica la importància de les coproduccions nacionals per a l'equipament.
55	% produccions compartides en xarxa Nre. de produccions en xarxa / Total de produccions	-	-	93,94%	Percentatge de les produccions en xarxa respecte del nombre total de produccions fetes (pròpies i amb tercers). Quantifica la importància de l'existència de la relació amb equipaments vinculats.

2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Descripció i funció de l'indicador
36	Nre. d'usuaris en línia % diferència respecte del 2012	3.236.731	2.430.601 100%	2.833.598 16,58%	Quantitat anualitzada d'usuaris dels serveis virtuals oferts al web, amb increment o decrement respecte del 2012 (canvi de registre i comptabilització respecte del 2011).
64	Nre. d'usuaris presencials % diferència respecte del 2011	49.329 100%	46.751 -5%	47.231 -4%	Quantitat anualitzada d'usuaris dels serveis i activitats que es desenvolupen a les instal·lacions de l'ens, amb increment o decrement respecte del 2011.
65	Nre. de visitants % diferència respecte del 2011	5.999 100%	7.382 23%	7.345 22%	Quantitat d'usuaris que no corresponen al servei de consulta (visites guiades, participants en activitats públiques, etc.), amb increment o decrement respecte del 2011.
66	Nre. d'activitats % diferència respecte del 2011	152 100%	155 2%	204 34%	Quantitat d'activitats diverses que fa l'ens en l'exercici anual. Indicador d'eficàcia.
68	% activitats producció pròpia nombre d'activitats pròpies / activitats totals	35,94 %	23,44 %	28,30 %	Percentatge d'activitats de producció pròpia sobre el total. Pes de la producció interna. Indicador d'eficiència
112	% d'usuaris presencials Nre. d'usuaris presencials / Nre. total d'usuaris	1,50%	1,89%	1,64%	Percentatge d'usuaris físics a l'equipament respecte del total d'usuaris del servei ofert.
124	% usuaris en línia Nre. d'usuaris en línia / Nre. total d'usuaris	98,50%	98,11%	98,36%	Percentatge d'usuaris que consulten els serveis oferts al web respecte del total d'usuaris.

2.5. PARADIGMA DIGITAL

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Descripció i funció de l'indicador
37	Nre. d'impactes a les xarxes socials	-	1.751	4.317	Seguidors a Facebook, Twitter i Pinterest. Indicador de transcendència pública.

2.6. COHESIÓ SOCIAL

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Descripció i funció de l'indicador
30	nombre de cessions/ préstecs al territori	83	194	246	Quantitat de materials/ objectes/documents dels fons o col·lecció cedits en préstec a tercers
35	Nre. d'aparicions en mitjans públics	17	23	29	Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de transcendència pública. Indica transcendència pública de l'ens.

2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Descripció i funció de l'indicador
31	Nre. d'activitats amb projecció internacional	-	-	6	Quantitat de projectes propis exportats. Mesura de l'impacte internacional en el sector de les activitats de l'ens.
59	% activitats amb projecció internacional Nre. d'activitats amb projecció internacional / Total d'activitats	-	-	6,06%	Percentatge respecte del total d'aquelles activitats que han sortit a l'exterior. Resum del pes de les activitats exportables respecte del total de producció. Ponderació de la qualitat i el prestigi en el servei o producte que s'ofereix.

60	Nre. de coproduccions internacionals	5	9	5	Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant internacional. Indica cooperació amb el sector internacional.
62	% coproduccions internacionals Nre. de coproduccions internacionals / Total d'activitats	7,81%	14,06%	4,72%	Percentatge de produccions amb col·laboracions internacionals respecte del nombre total de produccions fetes (pròpies i amb tercers). Quantifica la importància de les coproduccions internacionals per a l'equipament.
63	% visitants internacionals Nre. visitants internacionals / Total de visitants	-	7,00%	4,00%	Percentatge de públic estranger respecte del total de visitants.
71	Nre. de notícies en mitjans internacionals	2	3	0	Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de filiació internacional. Indica transcendència pública de l'ens.

2.9. EXCEL·LÈNCIA

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Descripció i funció de l'indicador
40	Nre. de materials cedits % diferència respecte del 2011	83 100%	194 134%	246 196%	Quantitat d'activitats de comunicació científica que desenvolupa l'ens. Indica activitat de recerca i prestigi.
40b	Nre. de serveis prestats externs (assessorament) % diferència respecte del 2011	1.047 100%	1.301 24%	1.521 45%	Quantitat d'activitats de comunicació científica que desenvolupa l'ens. Indica activitat de recerca i prestigi.
41	Nre. d'articles publicats	10	6	7	Quantitat d'articles científics o tècnics publicats en mitjans del sector o de recerca. Mesura de prestigi.

43	Nre. de publicacions	6	4	5	Quantitat de revistes científiques, catàlegs, reculls o monografies en format paper, susceptibles de bescanvi, o en format digital, que edita l'ens. Mesura de prestigi i divulgació científica.
44	Nre. de jornades i actes públics propis % diferència respecte del 2011	19 100%	21 11%	63 232%	Quantitat d'activitats de comunicació científica que desenvolupa l'ens. Indica activitat de recerca i prestigi.
45	% d'activitats d'excel·lència Nre. d'activitats d'excel·lència / Total d'activitats	15,13%	13,55%	31,86%	Percentatge d'activitats considerades d'excel·lència (recerca, publicacions, debats, presentacions, conferències, etc.) respecte del total d'activitats. Indicador de prestigi.
46	Grau de satisfacció a l'enquesta de visitants (1-10)	8,70	8,40	8,60	Valor mitjà obtingut a partir de la pregunta de nivell de satisfacció del públic presencial respecte del servei ofert. Mesura de la qualitat de l'impacte a la societat. Indicador d'eficàcia.
91	Nre. de participacions del personal propi en actes científics	5	17	16	Quantitat d'ocasions en les quals els tècnics de l'ens el representen en actes de divulgació o comunicació científica (congressos, jornades, conferències, debats, taules rodones, etc.). Indicador del nivell científic que es reconeix a la institució.
115	Nre. d'ingressos de fons % diferència respecte del 2011	138.266 100%	129.662 -6%	298.639 116%	Quantitat de béns incorporats a la col·lecció. Indicador d'eficàcia.
121	% compliment de compromisos a la carta de serveis	92%	95%	95%	Percentatge mitjà obtingut de la valoració del compliment dels serveis oferts, segons previsió de temps i recursos per a cadascun. Indicador d'eficiència.

INDICADORS QUALITATIUS

Els indicadors quantitatius aporten un major grau d'objectivitat, però són objecte d'interpretacions diverses. En aquest sentit, els indicadors qualitatius són més subjectius, però s'allunyen de la parcialitat de la informació d'un indicador quantitatiu gràcies a la riquesa informativa dels seus continguts. Tot i ser conscients de la dificultat més gran d'elaborar indicadors qualitatius, en aquest treball s'han utilitzat per completar la informació que s'ha extret prèviament dels indicadors quantitatius.

2.1. GOVERNANÇA I COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

indicador
Activitats de coordinació amb altres equipaments.
Projectes participats i accions de difusió comunes pressupostades.
Descripció de la governança i processos de decisió.
Optimització de la governança i agilització de processos de presa de decisions.
Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.
Plans estratègics i vinculacions programàtiques.
Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.

2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

indicador
Dimensionament del finançament per desenvolupar els objectius estatutaris.
Polítiques de control de costos.
Evolució dels ajustaments i mesures d'estalvi. Impacte en les activitats.

2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

indicador
Eficiència de l'organització i dimensió de l'estructura en comparació amb l'activitat.
Promoció i suport de grups emergents.
Promoció i suport de grups consolidats.

2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

indicador
Adequació d'oferta d'activitats i demanda.
Definició dels punts dèbils i forts. Superació de febleses i consolidació de fortaleeses.
Definició de públics objectius i accions vinculades (micromàrqueting, segmentació, posicionament, fidelització i mesures d'atracció de públic).
Política de preus i d'accés.

2.5. PARADIGMA DIGITAL

indicador
Presència de les noves tecnologies en les diverses activitats de la institució.
Accessibilitat i virtualitat mitjançant el web dels fons i l'activitat de la institució.
Actuacions de promoció amb mitjans digitals.

2.6. COHESIÓ SOCIAL

indicador
Rol de l'ens en la difusió del sector.
Objectius de territorialitat de les activitats.
Definició i naturalesa de les activitats territorialitzades.
Orientació de valors culturals, socials i didàctics oferts.
Mesures de suport a grups emergents.
Promoció i suport de grups consolidats.
Entitats amb convenis estables de col·laboració.
Entitats amb vinculació puntual.
Impacte i dinamització socioeconòmica de l'entorn immediat i nacional.
Descripció dels valors comunitaris implícits promoguts.
Retorn social i consolidació dels valors a partir de l'oferta.

2.7. EDUCACIÓ

indicador

Anàlisi dels nínxols de mercat i de la possible oferta formativa.

Informe curricular de l'oferta.

Model organitzatiu per a la producció i impartició d'activitats de caràcter didàctic.

2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

indicador

Disponibilitat de recursos per internacionalitzar activitats.

Localització de l'ens en l'escena sectorial internacional; contactes i intercanvis.

Coneixement de l'equipament per part dels visitants estrangers segons enquestes de turisme.

Models externs amb paral·lelismes amb la institució. Models objectius.

2.9. EXCEL·LENCIA

indicador

Aspectes rellevants respecte de la singularitat, innovació i creativitat de l'oferta al públic (prestigi de continguts).

Anàlisi d'enquestes de públic.

Aplicació d'estàndards internacionals: sistemes de qualitat en vigor.



ANNEX II.

MODEL D'INFORME D'EXPERTS PER A LA BIBLIOTECA DE CATALUNYA

1. VALORACIÓ D'ASPECTES GENÈRICS I SECTORIALS

- a) Pel que fa a la naturalesa dels objectius de la Biblioteca de Catalunya i la seva adaptació a la demanda social i cultural.
- b) Impacte de la Biblioteca de Catalunya en la dinàmica del sector cultural.
- c) Valoració del rol de la Biblioteca de Catalunya en la xarxa de serveis bibliotecaris i en la resta d'actors territorials del sector.

2. VALORACIÓ DE CONTINGUTS

a) Infraestructures, mitjans disponibles i organització

- 1. Les infraestructures són les adequades per desenvolupar les funcions principals (consulta i recerca bibliogràfica). SÍ / NO
COMENTARIS
- 2. Les infraestructures són les adequades per desenvolupar les funcions complementàries (actes, exposicions, etc.). SÍ / NO
COMENTARIS
- 3. Els usuaris disposen dels mitjans adients per accedir a la consulta o a les col·leccions. SÍ / NO
COMENTARIS
- 4. Els procediments administratius condicionen excessivament o entorpeixen l'activitat dels usuaris o la seva interacció amb l'ens. SÍ / NO
COMENTARIS

b) Adequació dels fons i activitats principals

Aspectes valoratius: **QUALITAT, SINGULARITAT, INNOVACIÓ, VALORS CULTURALS O FORMATIUS,**³⁹ **VALOR IMPLÍCIT,**⁴⁰ **PROJECCIÓ EXTERIOR**

- 1. Valoració de: L'ADQUISICIÓ DE FONS

³⁹ Valors culturals o formatius: aspectes ètics i humanístics locals o globals, de contingut o interès social, de difusió cultural o de caràcter formatiu.

⁴⁰ Valor implícit de l'oferta: generació de prestigi per a la producció nacional, incidència en la cultura catalana o projecció a un consum majoritari. Vehicula aspectes com l'actualitat i la contemporaneïtat, i s'adiu amb realitats quotidianes.

COMENTARIS

2. Valoració de: LA CONSULTA PRESENCIAL I L'OPERATIVA VINCULADA

COMENTARIS

3. Valoració de: LA CONSULTA VIRTUAL I L'OPERATIVA VINCULADA

COMENTARIS

4. Valoració de: LA CONSERVACIÓ, LA PRESERVACIÓ I LA RECERCA

COMENTARIS

5. Valoració de: LA GESTIÓ DEL DIPÒSIT LEGAL I DE L'ISSN

COMENTARIS

c) Activitats complementàries

Aspectes valoratius: **QUALITAT, SINGULARITAT, INNOVACIÓ, VALORS CULTURALS O FORMATIUS, VALOR IMPLÍCIT, PROJECCIÓ EXTERIOR**

1. Valoració de: L'OFERTA EDUCATIVA

COMENTARIS

2. Valoració de: LES VISITES A L'EQUIPAMENT

COMENTARIS

3. Valoració de: LES EXPOSICIONS

COMENTARIS

4. Valoració de: LES ACTIVITATS DE FOMENT DE L'ESPERIT CRÍTIC⁴¹

COMENTARIS

5. Valoració de: LES ALTRES ACTIVITATS⁴²

COMENTARIS

d) Web i projectes digitals

1. El web resulta intel·ligible, pràctic i accessible per als usuaris. EFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

2. Valoració de la funcionalitat dels portals i projectes digitals impulsats o parti-

41 Activitats de foment de l'esperit crític: col·loquis, congressos, conferències, presentacions, lectures col·lectives, etc.

42 Altres activitats: activitats de caire musical, escèniques, etc.

cipats per la BC:

PADICAT: EFECTIU / MILLORABLE

Memòria Digital de Catalunya: EFECTIU / MILLORABLE

ARCA: EFECTIU / MILLORABLE

Europeana: EFECTIU / MILLORABLE

Transcriu-me!!!: EFECTIU / MILLORABLE

CANTIC: EFECTIU / MILLORABLE

RACO: EFECTIU / MILLORABLE

Altres: EFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

e) Comunicació i impacte social

1. La política de comunicació i màrqueting és l'adequada. EFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

2. Valoració de la rellevància de l'ens en la difusió social de la cultura. EFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

3. Valoració de l'impacte sociocultural i econòmic en l'entorn més immediat. EFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

3. PROPOSTES DE MILLORA

a) Llistat de fortaleeses i febleses detectades a l'ens i en les seves activitats

PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES

b) Llistat de recomanacions derivades



ANNEX III.

MODEL D'INFORME DE SEGUIMENT PER A L'AUTOAVALUACIÓ

1. Qüestions genèriques

- S'ha dissenyat de pla de màrqueting ☐ Si ☐ No
- estudi de públic ☐ ☐
- catàleg d'activitats ☐ ☐
- pla de comunicació ☐ ☐

S'ha definit el Pla director de l'Antic Hospital

S'ha formalitzat la cessió dels espais de l'Escola Massana

Estat de les qüestions precedents

2. Organització interna

- S'ha creat un comitè consultiu ☐ Si ☐ No

Descripció de les consultes al comitè

- S'han reorganitzat els recursos humans ☐ Si ☐ No

Descripció de les adaptacions dels recursos humans: tasques i repartiment de càrregues de treball

3. Economia i finançament

	2014	2015	exerc.previ (2013)	diferencia (15-13)
Total aportacions públiques				
explotació				
inversió				
% autofinançament				
% patrocini privat				
% ingressos activitats				
cost total per usuari presencial				
cost total per usuari presencial i virtual				
cost d'estructures per usuari				
% despesa en activitats				

S'ha dotat pressupostàriament el fon d'adquisició ☐ Si ☐ No
 import

Hi ha patrocinis finalistes ☐ Si ☐ No
 nombre patroc. finalistes
 import patroc. finalistes

Comentari de les diferències respecte el darrer any avaluat

4. Usuaris, xarxes socials i activitats	2014	2015	exerc.previ (2013)	diferencia (15-13)
Total d'usuaris				
presencials				
virtuals				
Total seguidors xarxes socials				
facebook				
twitter				
pinterest				
Total visitants				
Nombre d'activitats				
% activitats de producció pròpia				

Comentari de les diferències respecte el darrer any avaluat

5. Col·laboracions amb altres institucions	2014	2015	exerc.previ (2013)	diferencia (15-13)
Nombre de convenis i col·laboracions				

Institucions col·laboradores

Comentari de les diferències respecte el darrer any avaluat

Xarxa territorial: descripció

6. Col·laboradors i acords amb el sector editorial

	2014	2015	exerc.previ (2013)	diferencia (15-13)
Nombre de col·laboracions				

Entitats i editorials col·laboracions

Objectius dels acords

Comentari de les diferències respecte el darrer any avaluat

7. Col·laboracions i acords per a la recerca

	2014	2015	exerc.previ (2013)	diferencia (15-13)
Nombre d'acords i col·laboracions				

Estitats, particulars i grups de recerca col·laboradors

Descripció dels acords i objectius

Comentari de les diferències respecte el darrer any avaluat

8. Promoció i difusió del patrimoni

	2014	2015	exerc.previ (2013)	diferencia (15-13)
Nombre total d'exposicions				
a l'Espai Zero				
a la Sala d'Exposicions				
a altres espais				

Descripció de les exposicions de l'exercici 2015

Comentari de les diferències respecte el darrer any avaluat

9. Accions vers el patrimoni bibliogràfic i documental

	2014	2015	exerc.previ (2013)	diferencia (15-13)
Nombre d'ingressos al fons				
Nombre de fons pendents de processar				
Nombre d'imatges totals ARCA i MDC				

Comentari de les diferències respecte el darrer any avaluat

10. Activitats educatives i socials

	2014	2015	exerc.previ (2013)	diferencia (15-13)
Nombre de tipus d'activitat educativa				
Nombre de sessions d'activitats educatives				
Nombre de tipus d'activitat social				
Nombre de sessions d'activitats socials				

Descripció de les noves activitats educatives

Descripció de les noves activitats socials

Comentaris de les diferències respecte el darrer any avaluat

11. Activitats d'excel·lència

	2014	2015	exerc.previ (2013)	diferencia (15-13)
Nombre de publicacions				
Nombre d'articles publicats altres revistes				
Nombre de jornades i actes públics propis				
Nombre participacions en actes científics				
% activitats d'excel·lència				

Comentaris de les diferències respecte el darrer any avaluat

TÍTOLS DE LA COL·LECCIÓ:

AEC 01 (2014) *ex ante* MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA (MNAC).
2010-2012

AEC 02 (2014) *ex ante* MERCAT DE LES FLORS. CENTRE DE LES ARTS DEL
MOVIMENT.
2010-2012

AEC 03 (2014) *ex ante* GRUP CONSORCI DE L'AUDITORI I L'ORQUESTRA.
2010-2012

AEC 04 (2015) BIBLIOTECA DE CATALUNYA.
2011-2013



**Generalitat
de Catalunya**

Co NC A

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts