



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

---

*Informe  
Febrer 2003*

## **1. Presentació**

***Objectius, metodologia i equip de treball ..... pàg. 3***

## **2. Diagnòstic**

***El nou escenari i els àmbits estratègics ..... pàg. 7***

## **3. Bases del pensament estratègic**

***Serveis, espais, professionals i gestió ..... pàg. 17***

## **4. Línies estratègiques, objectius i accions**

***..... pàg. 23***

# 1. PRESENTACIÓ

*Objectius, metodologia i  
equip de treball*

## Objectius

---

El present informe és el resultat d'un procés que ha comptat amb el treball i la participació de diverses persones i entitats. L'informe pretén oferir una visió estratègica de diferents àmbits vinculats a la biblioteca pública. A partir d'un procés de diagnòstic, s'estableixen les bases del pensament estratègic en els àmbits que s'han considerat claus en el nou entorn de la societat de la informació. Aquestes bases configuren el marc per a una proposta de mesures d'actuació per al present i futur de la biblioteca pública. L'àmbit territorial de l'informe és Catalunya i estableix com a horitzó temporal el període 2003-2007.

En concret, els **objectius** de l'Informe són:

1

**Descriure l'àmbit d'actuació de la biblioteca pública i el desplegament de les seves funcions tradicionals a les funcions de futur, per tal que la biblioteca pública pugui continuar sent un equipament cultural bàsic de proximitat en els nostres municipis i ciutats.**

2

**Impulsar un procés de planificació per definir escenaris, models i estratègies sobre les funcions de la biblioteca pública com l'equipament bàsic en el desplegament de la societat de la Informació als municipis.** Les biblioteques són clau en la consolidació i desenvolupament de la societat de la informació al món local, tal i com ho demostren les biblioteques públiques més actives de la Unió Europea, que ja han aconseguit convèncer als ciutadans i els polítics locals sobre la seva capacitat per oferir serveis eficaços que donin resposta a les demandes de la societat de la Informació. El repte per a nosaltres, és fer que la biblioteca pública impulsi aquest procés en el nostre àmbit local.

3

**Situar el coneixement com a eix de desenvolupament de la ciutat.** La condició de futur de les ciutats i dels seus habitants es troba en la capacitat de generar "coneixement". Entenem coneixement com el conjunt d'activitats d'informació, accés i difusió de la mateixa, d'innovació, de cultura, de ciència i de tecnologia que assegurin que la ciutat proporciona un valor afegit específic i significatiu a les xarxes territorials de les que forma part. L'esforç d'orientació envers el coneixement exigeix no només les infraestructures tecnològiques, sinó també processos de creació d'una ciutadania pro-activa.

4

**Proposar estratègies i actuacions amb l'horitzó del 2007.** L'objectiu de l'Informe és oferir una visió estratègica dels diferents àmbits vinculats a la biblioteca pública, tot aportant recomanacions estratègiques i propostes d'actuació per situar el desplegament bibliotecari com a tema central de l'agenda dels equips de govern municipal.

## Metodologia i organització

---

- L'Informe proposa i valora diferents actuacions que poden desenvolupar aquelles biblioteques que responguin a un model de biblioteca obert i participatiu. El procés té tres "moments" molt definits:
  - **Una anàlisi de les dinàmiques que afecten les biblioteques** a partir de la recopilació d'informació sobre accions de política i planificació, tot incidint en la posada en marxa de nous serveis vinculats a les noves tecnologies i, al mateix temps, tenint present els factors educatius, socioeconòmics i culturals que afecten el desenvolupament de les biblioteques a la societat de la informació. Cal, a més, definir els problemes i les oportunitats i recomanar directrius per impulsar la societat del coneixement.
  - **Un procés de participació coherent i interactiu amb l'anàlisi tècnica.** Aquest procés ha de permetre definir la percepció dels agents públics i privats respecte al futur de les biblioteques i les seves expectatives. El procés ha de permetre també consensuar l'Informe, de manera que sigui abordable des dels municipis, amb perspectiva regional, i que involucri tots els agents socials, les administracions, els professionals i els ciutadans i ciutadanes.
  - **Una acció integrada de comunicació** amb dos objectius: el primer, fer arribar a tota la comunitat relacionada amb les biblioteques i la societat de la informació el mateix procés d'elaboració de l'Informe, com a instrument de dinamització i eina per abordar la biblioteca pública del segle XXI, amb la necessitat de participació i compromís de tots. El segon, igual d'important, implica un procés de sensibilització i conscienciació que permeti iniciar el camí cap a la biblioteca desitjada en un marc d'acord, amb sostenibilitat econòmica i compromís local.
- **Els estudis.** El punt de partida de l'Informe és l'encàrrec d'un marc general sobre les noves perspectives en els serveis públics i de quatre estudis, que han tingut en compte realitats i experiències diferents, sobre els següents àmbits:
  - "El context de la gestió pública local: els serveis". Aquest marc general sobre els serveis públics situa quines són les tendències a Europa en la gestió de serveis públics: la gestió de la qualitat, la participació dels usuaris, etc. Cada vegada més s'observa que la forma de gestió, la seva adequació a la demanda i a les necessitats reals és tant o més estratègica que les mateixes infraestructures dels serveis.
  - "Biblioteques i societat de la informació: noves eines i serveis". Tracta de les tendències més destacades de canvi de les biblioteques en el marc de la societat de la informació i dels serveis que ofereixen, així com una prospectiva de cap on s'orienten les transformacions actuals. També s'analitza el desenvolupament de les TIC, que estan en la base del servei i de la interrelació amb l'usuari; les relacions amb les xarxes d'altres àmbits (culturals, associatives, etc.) i especialment amb el sistema educatiu; així com el desenvolupament de noves eines i serveis i la funció de la biblioteca en la producció de continguts.
  - "Els espais de la biblioteca pública". El nou model d'equipament bibliotecari implica nous serveis i nous usos de les biblioteques que afecten també la configuració espacial de l'equipament.
  - "Els professionals de la biblioteca pública". Tracta dels canvis de perfils i dels coneixements del personal, així com la seva actualització i adaptació permanent als canvis; les eines i sistemes de treball adients; l'oferta formativa i la seva relació amb el mercat laboral i les seves interdependències.
  - "La gestió de la biblioteca pública: models de gestió i vies de finançament". Tracta de les relacions entre les noves tecnologies, els nous serveis i els canvis en les estructures administratives, els sistemes organitzatius i el finançament de les biblioteques; el redisseny

del model de gestió bibliotecari per incorporar la implicació dels agents socials, la implicació dels agents econòmics i el màrqueting de serveis.

- **El Seminari d'Interacció.** L'Informe, presentat a Interacció 2002, és el punt d'arribada dels estudis posats en marxa amb anticipació. El Seminari, que es desenvolupà en el marc d'Interacció fou l'eina per debatre les propostes de l'Informe i les recomanacions sobre accions i projectes, així com l'espai per comunicar i donar visibilitat a les propostes. En el seminari hi van participar com a contraponents dels redactors: Carles Obeso, Josep Llinars, Miquel Barceló i Sixte Moral. Documentació accessible a (<http://www.diba.es/cerc/interaccio2002/cat/default.htm>)
- **El procés de comunicació i participació.** Posteriorment a la redacció final de l'Informe caldrà desenvolupar un procés de comunicació i participació en un nivell més ampli amb els representats dels agents implicats (associacions municipalistes, partits polítics, sector del llibre i de la cultura, Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes, Facultat de Biblioteconomia i Documentació, Associació de Professionals de la Gestió Cultural, entre d'altres col·lectius professionals, etc.) amb l'objectiu de fer-los partícips del procés i difondre l'Informe que ha d'orientar l'acció de govern en els propers anys. L'Informe té la voluntat de ser un document obert a les propostes i suggeriments aportats en aquest procés de comunicació i participació.

## Equip de treball

---

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

- **Equip de direcció:**
  - Fèlix Manito. Coordinador. Kreanta. Cultura, Comunicació, Coneixement SL.
  - Assumpta Bailac. Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona.
  - Marta Clari. Consorci de Biblioteques de Barcelona.
  - Ester Omella. Relatora. Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona.
- **Equip de redacció:**
  - "Els reptes actuals dels serveis públics". Joan Subirats. Universitat Autònoma de Barcelona.
  - "Noves eines i serveis". Mònica Medina". Consorci de Biblioteques de Barcelona.
  - "Els espais". Jordi Permanyer. Servei de Biblioteques. Diputació de Barcelona.
  - "Els professionals". Eulàlia Espinàs. Fundació Bertelsmann.
  - "La gestió". Xavier Fina. ICC Investigació i Consulting Cultural.
- **Taula de regidors de cultura:**
  - Josep Altayó. Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda.
  - Teresa Llorens. Ajuntament de Vilanova.
  - Lluís Noguera. Ajuntament de Granollers.
  - Àngels Seix. Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.
- **Altres representants:**
  - Adela d'Alòs. Col·legi de Bibliotecaris i Documentalistes de Catalunya.
  - Mercè Millan. Biblioteca Pompeu Fabra de Mataró.
  - Eduard Miralles. Centre d'Estudis i Recursos Culturals de Barcelona. Diputació de Barcelona.

## **2. Diagnòstic**

*El nou escenari i  
els àmbits estratègics*

## Presentació

---

En la planificació estratègica el diagnòstic de la situació esdevé un element clau. En el procés de treball i de reflexió dut a terme s'han distingit **tres àmbits temàtics** de la realitat de la biblioteca pública, amb prou entitat com per tractar-se de manera independent: **els serveis i els espais; els professionals i la gestió**. A continuació es presenta un diagnòstic de la situació de la biblioteca pública, en aquests tres àmbits, que és el resultat dels estudis realitzats i del procés de participació dels diferents agents implicats. Com a reflexions prèvies s'incorporen una visió sobre els escenaris actuals de la gestió pública i la biblioteca pública. En el diagnòstic es determinen **els principals temes crítics** que esdevenen la base del pensament estratègic i de les mesures proposades posteriorment.

## El nou escenari de la gestió pública

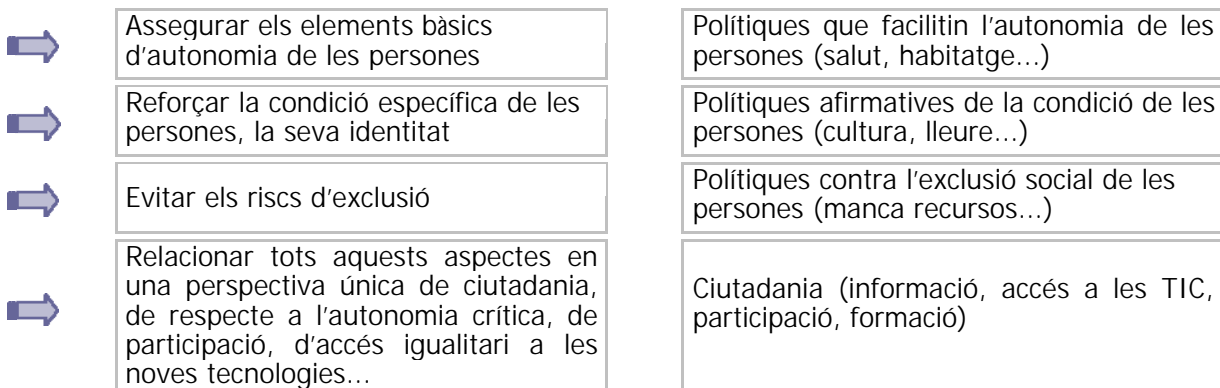
---

- **Els canvis del paradigma del benestar.** Els canvis que s'han produït en els darrers anys en la gestió pública han configurat un nou escenari per a la biblioteca pública. En els darrers anys del segle XX el paradigma de benestar en el que s'havien sustentat gran part dels estats des de mitjans de segle, es veu en gran mesura superat o si més no alterat. La construcció dels serveis públics als estats contemporanis avançats pretenia garantir l'accés als serveis del conjunt de la ciutadania en condicions d'igualtat. Aquestes polítiques de benestar generen una democratització dels serveis i de les prestacions. Aquest fet s'associava, com la producció en massa pròpia del fordisme, amb la producció "massiva" i indiferenciada dels serveis orientats a una demanda, pensada igualment de manera homogènia. La gestió pública pensava els serveis i les prestacions a partir d'un tipus ideal de ciutadà sobre el que es construïa un model homogeni i d'accés universal. En els darrers anys del segle XX, es configura un nou paradigma per a la gestió pública: el creixement de la diversificació social de la població en els països avançats; la capacitat de l'àmbit mercantil de personalitzar els seus productes i trencar amb la homogeneïtat de la oferta i la demanda; una major exigència de la població vers els serveis públics, s'assumeix l'accés com quelcom bàsic però insuficient. Tots aquests elements generen un nou concepte de qualitat que depenen de la capacitat dels serveis d'acostar-se a les necessitats i expectatives personals. La gestió pública dels serveis cal que respongui ara a una demanda no tant universal com heterogènia, sectorial i flexible. La proximitat esdevé un element imprescindible en la gestió.
- **El debat sobre l'eficiència del sector públic.** Aquest canvi d'escenari ve acompanyat d'un important debat sobre l'eficiència del sector públic que adopta una nova visió, potser més estratègica, que redefeix les tasques que són responsabilitat del sector públic però també la seva gestió. Pel que fa a la provisió de serveis, l'antiga lògica basada en un sol agent es veu substituïda per la introducció, a la pràctica, de multitud d'agents de naturalesa diferent: l'assumpció tradicional que el proveïment públic d'un servei és millor que un proveïment no públic entra en debat. En concret, s'abandona una forma de gestió dels serveis públics monolista per una de més pluralista, on hi tenen cabuda un gran nombre d'agents: proveïdors públics, proveïdors privats i fins i tot la família.
- **El nou context de la prestació de serveis públics.** En l'esfera econòmica, social i tecnològica els canvis no són pas menors: flexibilització dels processos productius, mundialització, diversificació de la societat i de les classes socials, nous riscos d'exclusió i noves pautes de desigualtat, canvis en les estructures familiars, introducció de les TIC etc. Tots els canvis fan obsoletes les velles lògiques de prestacions de serveis articulades al voltant d'un altre tipus d'estructura social i econòmica, que es veu ara superada.
- **Canvis en la demanda.** Els serveis públics tenen el repte de respondre a les necessitats d'una nova societat, molt més diferenciada i exigent, amb característiques i requeriments diferents: el respecte a l'autonomia personal, l'equiparació de les condicions de desigualtat i el reconeixement



de la diferència ètnica, cultural i sexual, trenquen definitivament la imatge del ciutadà com quelcom homogeni i indiferenciat. En aquest context la gestió pública es troba davant el repte de dissenyar els serveis vinculats al benestar, ja no com a conseqüència d'una reivindicació global de la ciutadania per accedir a uns serveis bàsics, si no com una demanda personal i comunitària a la que cal donar respostes no universals, si no particulars.

- **L'estratègia de la proximitat.** El benestar es percep no només com una seguretat en el manteniment dels drets socials. El benestar esdevé una nova forma de veure les relacions socials de manera integradora i solidària. Per adaptar-se a la demanda en aquest context, la proximitat esdevé la principal estratègia. L'àmbit local es reforça en un context de globalització. Sorgeix una distinció entre les polítiques socials estatals-autonòmiques i les locals: les primeres miren de cobrir una part de la demanda des d'un punt de vista més generalista i universal, basant-se en drets socials normativament reconeguts; la segona, més particularista i concreta, ho fa des d'un disseny molt més flexible. Les polítiques de serveis personals esdevenen centrals en la cobertura de demandes i necessitats. Ara, s'orienten a satisfer una nova dimensió políticocultural del benestar: el desenvolupament comunitari a partir de la promoció de relacions socials participatives, integradores i solidàries en l'àmbit territorial.
- **Les polítiques de serveis personals en l'àmbit local.** Els canvis en la gestió pública, que s'han descrit, generen un nou escenari que pren forma al llarg de la dècada dels noranta i que implica nous reptes que obliguen a repensar els serveis públics i la seva gestió a partir de nous elements. Cal tenir en compte les dinàmiques socials. D'aquest criteri sorgeixen les polítiques de serveis personals en l'àmbit local que busquen:



- **Els quatre grans components d'un servei públic.** Cal tenir en compte la complexitat que presenta un servei públic si es vol afrontar els reptes que es dibuixen. Es poden distingir quatre grans components d'un servei públic. La distinció ajudarà a classificar les demandes actuals i a plantejar incipientment algunes estratègies.
  - Dimensió 1: L'Administració pública. Les demandes exigiran més transparència, obertura, responsabilitat i control ciutadà.
  - Dimensió 2: La prestació de serveis. Caldrà prestar el servei en les millors condicions. Aquest fet implica millorar les prestacions i també els canals d'interrelació amb els usuaris per atendre les seves demandes.
  - Dimensió 3: Els professionals. Caldrà plantejar-se com es manté l'evident valor que té el comptar amb professionals que es responsabilitzin del servei.
  - Dimensió 4: L'espai públic. Esdevé una peça clau per mantenir la cohesió i la integració social a la comunitat. És en aquesta dimensió en la que es crea el sentiment de pertinença i les bases de la responsabilitat col·lectiva sobre els afers públics. L'estratègia en aquest punt passa per assumir la importància de les vies de participació dels ciutadans tot i la tendència d'avançar cap a una perspectiva de "cogestió".

## El nou escenari de la biblioteca pública

---

- **L'impuls del nou marc legal.** Les biblioteques públiques del nostre país han experimentat un canvi molt important en els últims anys. L'aprovació de la Llei del sistema bibliotecari de Catalunya (1993),<sup>1</sup> i especialment el consens existent en el procés previ, ha generat un impuls en la creació i millora dels serveis de lectura pública a Catalunya. El nombre de biblioteques públiques està creixent i, el que és més important, s'està produint també un increment en el nivell de servei i en el seu ús. L'accessibilitat de la biblioteca ha estat, i és, una de les principals claus de l'èxit del servei.
- **Les normes IFLA/Unesco.** Les noves pautes de l'IFLA/Unesco,<sup>2</sup> estableixen per a les biblioteques públiques uns paràmetres força clars sobre quins han de ser els seus grans àmbits d'actuació, a qui s'han de dirigir i com han d'organitzar l'espai i els serveis.
  - Els àmbits d'actuació: accés a la informació; suport a la formació; foment de la lectura/desenvolupament cultural; suport al desenvolupament personal; servei a nens i joves i espai de relació.
  - L'accés: els serveis de la biblioteca pública s'ofereixen sobre la base d'igualtat d'accés per a totes les persones.
  - L'espai: en la mesura que s'incrementen els serveis d'accés remot, la importància de l'espai creix com a lloc d'intercanvi i de trobada i com a espai comunitari.
  - La importància de la gestió
- **Societat de la Informació i biblioteques.** A l'era de la Societat de la Informació, les biblioteques han d'incorporar les tecnologies de la informació i comunicació i han de ser capaces d'oferir els serveis que la societat actual necessita i espera. Segons la definició del *Manifest de la UNESCO (1994)*<sup>3</sup> la biblioteca pública és un centre local d'informació que proporciona tot tipus de coneixement i d'informació als seus usuaris. Les funcions de la biblioteca pública han de ser assumides en la seva projecció digital, sobretot considerant que l'objectiu prioritari de totes les polítiques d'informació és facilitar l'accés a la informació a tots els ciutadans i ciutadanes.
- **Informació, cultura i aprenentatge.** La biblioteca pública actua entorn de tres eixos: informació, cultura i aprenentatge. Aquests tres eixos no tenen entre ells una estructura jeràrquica, però tampoc no són unes línies que es desenvolupin en paral·lel de forma independent. Entre informació, cultura i aprenentatge hi ha diverses interseccions i el seu major o menor protagonisme respon a la definició d'uns determinats models i al seu grau de desenvolupament. El concepte de biblioteca, des del qual ens plantejem un diagnòstic i unes estratègies, és, doncs, conseqüència d'un equilibri entre els tres eixos: la biblioteca com a productora, subministradora i democratitzadora de la informació, la biblioteca com espai d'aprenentatge i coneixement i la biblioteca com espai cultural de proximitat.

---

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

<sup>2</sup> *Directrius IFLA/UNESCO per al desenvolupament del servei de biblioteques públiques/* elaborades per un grup de treball dirigit per Philip Gill per encàrrec de la Secció de Biblioteques Públiques de l'IFLA. Barcelona: Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 2002.

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

## Els àmbits estratègics

---

### Àmbit 1. Serveis i espais: la diversificació

---

- **Els canvis en l'oferta de serveis.** Les biblioteques públiques catalanes han incrementat i diversificat la seva oferta de serveis en els darrers cinc anys. Més enllà dels serveis tradicionals, com ara el préstec i la consulta, s'han incorporat els serveis d'informació o de formació d'usuaris; serveis especials com el préstec a domicili per a les persones amb dificultats de mobilitat o la dinamització cultural.
- **Incorporació de les tecnologies de la informació i la comunicació.** La majoria de biblioteques han introduït les noves tecnologies de la informació i comunicació. El resultat d'aquest procés és que avui la major part de les biblioteques públiques catalanes han informatitzat el seus fons documentals i aquests són consultables via web; moltes d'elles disposen de webs propis i de col·leccions electròniques, oferint, a més, accés gratuït a Internet, continguts a la xarxa amb publicacions locals digitalitzades i formació als usuaris. Algunes biblioteques comencen a oferir serveis virtuals innovadors, com ara el servei de referència virtual o biblioteques virtuals per a determinades tipologies d'usuaris.
- **Nous serveis, nous espais.** A l'entorn dels eixos d'intervenció de la biblioteca pública apareixen noves necessitats i noves demandes que tenen una traducció directa en l'espai de la biblioteca pública. La introducció de nous suports, i especialment d'internet, repercuteixen en l'edifici i en la seva definició espacial. Així mateix, altres espais vinculats a les necessitats d'estudi, reunions, autoaprenentatge, de formació continuada es fan necessaris. La dimensió de la biblioteca pública com a agent cultural ha incorporat als espais de la biblioteca, i de forma generalitzada, els espais polivalents per a activitats.
- **Organització de les àrees de la biblioteca pública.** Les àrees de la biblioteca pública es reorganitzen per adaptar-se al nou model. Cal, doncs, veure la biblioteca pública no només com un espai per a l'estudi i la consulta. Els espais creats en cada nou edifici bibliotecari són més diàfans i agradables per a l'usuari. La biblioteca s'estructura en àmbits que en faciliten un ús més diversificat:
  - *Àrea d'acollida i promoció.* Espai de comunicació i d'informació, on l'usuari rep la primera acollida i on se situa el servei de préstec de tota la biblioteca i al que es vinculen els espais més informals, com la zona de revistes.
  - *Àrea general.* Àrea organitzada en dos grans àmbits: la que correspon al fons documental per deixar en préstec i la que està dedicada a recolzar el servei d'informació. Aquesta àrea també acull l'espai de música i imatge.
  - *Àrea infantil.* Àrea, acústicament aïllada de la resta, que, cada vegada més, es diferencia en dos ambients que ajuden a desenvolupar dos objectius propis d'aquests espais: àrea de coneixement, amb fons documental de les diferents matèries del saber i la de la imaginació i ficció, on el conte i la lectura informal són els protagonistes.
  - *Serveis interns.* Les biblioteques passen de tenir només un magatzem (*i no en tots els casos*) a *disposar*, alhora, d'espais de treball adequats. Els espais de treball inclouen despatx de direcció i espai pel processament tècnic dels nous documents;
  - *L'espai polivalent.* Aquest espai permet la realització d'activitats que la biblioteca acull. Aquesta és una de les mancances més destacades a la majoria de biblioteques pel que fa a espais complementaris.
  - *Les sales de treball* per a ús col·lectiu.
- **Organització de la col·lecció.** La col·lecció s'organitza per matèries, independentment dels suports, i seguint l'organització de les àrees anteriorment descrites. Sense deixar de banda que la biblioteca pública ha de tenir un fons generalista, cada vegada té més importància la informació especialitzada de la biblioteca en funció de les característiques l'entorn. Partint d'aquesta base considerem dos canvis significatius: (1) es prioritza una major i millor exposició del fons en lliure accés; (2) es reforcen els grups d'interès temàtics. L'organització de la col·lecció passa per reforçar grups d'interès, de tal forma que creï espais dedicats a un aspecte determinat.

- **Biblioteques i entorn urbà.** Al llarg d'aquest període s'ha passat de la utilització d'espais disponibles, per a reconvertir-los en biblioteques a la construcció d'edificis de nova planta pensats per a ús bibliotecari, alternant-se amb la recuperació d'edificis d'interès històric o patrimonial. L'edifici de la biblioteca passa a ser identificat com edifici públic i deixa de ser un espai neutre en el teixit urbà de la ciutat. Al mateix temps, s'acaba la idea de la biblioteca-magatzem.

## **Àmbit 2. Els professionals: una professió en procés de canvi.**

- **Les persones en l'entorn dels serveis.** A les organitzacions que ofereixen un producte que, en gran part, comporta la prestació d'un servei, les persones hi tenen una importància cabdal. La satisfacció de l'usuari de la biblioteca no dependrà només de l'espai i del fons que hi trobi, sinó també de les persones que hi treballen.
- **La professió de bibliotecari.** En l'Informe s'ha considerat que un bibliotecari és qui treballa en una biblioteca, independentment del fet que la seva especialització formativa o professional hagi estat una altra. Aquesta és la percepció dels ciutadans i aquest serà el nostre punt de partida. L'Informe procura mostrar com al costat d'una evolució important en la percepció que els ciutadans tenen dels serveis i de la introducció de les noves tecnologies, s'està produint també un canvi important en el perfil del professional.
- **Servei bàsic de la comunitat i recursos humans.** La importància que estan adquirint les biblioteques fa que es generi una exigència més gran de qualitat per part dels ciutadans, com, per exemple, la sol·licitud d'ampliació d'horaris, més coincidents amb les hores d'oci dels ciutadans. Aquest fet determina encara més, una revisió en profunditat de la situació dels recursos humans de la biblioteca pública i de com es configuren els equips, la seva estabilitat, la formació, les seves aptituds i, sobretot, l'actitud respecte l'usuari, per tal de garantir el servei final sigui l'apropiat.
- **La biblioteca i els professionals sota el paraigua de l'administració.** El fet que les biblioteques públiques s'hagin desenvolupat bàsicament sota el paraigua de l'administració pública ha tingut efectes en els serveis i en la configuració dels equips professionals.
  - Ha estat garantia de continuïtat i, alhora, d'equitat dels drets dels ciutadans pel què fa a l'accés a la informació.
  - Ha condicionat l'establiment d'equips de professionals a les característiques i a la regulació de l'administració. La implicació més directa ha estat la dificultat de la direcció del centre per prendre les decisions més elementals i donar coherència al servei de cara a l'usuari.
  - Els llocs de treball s'han ocupat en funció de nivells administratius. En l'administració s'han establert al llarg dels anys unes estructures en funció dels títols acadèmics.
  - Es generen dos problemes significatius, dificultats d'estabilitat i coherència dels equips i poder disposar d'equips multidisciplinars d'una manera àgil.
- **El nombre de professionals.** Les recomanacions internacionals indiquen que les biblioteques han d'estar ateses per una persona a temps complert per cada 2.500 habitants, recomanacions que caldria ponderar en funció de la dimensió de les ciutats o municipis. A l'Estat Espanyol, el volum de la població determina el nivell de dotació de recursos humans: les ciutats de més de 500.000 habitants disposen d'una mitjana de 7,8 persones per biblioteca, mentre que els municipis entre 5000 i 2000 habitants en disposen de 1'8. a la província de Barcelona la mitjana actualitzada de treballadors és de 4,7 per biblioteca.
- **La confusió entre els drets laborals i el principi de servei.** El fet que en moltes biblioteques els horaris laborals dels professionals coincideixin amb l'horari d'atenció al públic comporta una limitació en la tipologia de tasques que aquestes persones poden desenvolupar (és impossible en la jornada laboral qualsevol acció externa a l'equipament com reunions, formació, activitats, etc.) i a la vegada molt sovint es confonen els drets laborals amb el principi de servei, fet que provoca fortes resistències davant propostes com la d'ampliar l'horari de la biblioteca o la d'oferir servei els diumenges. Cal cercar els mecanismes, si hi ha demanda, i es preveu un bon nivell d'ús i és raonablement sostenible, per reforçar el servei i per donar-li una nova projecció.

- **Les tasques i funcions.** Si bé el fet que la biblioteca pertanyi a una xarxa o treballi de forma aïllada determina en gran mesura la tipologia de tasques i funcions, podríem afirmar que, en general, a la major part de biblioteques es troben els següents llocs de treball:
  - **Direcció:** assumida per una persona formada en biblioteconomia. Té com a principal funció vetllar pel bon funcionament de la organització; la planificació global del servei; l'equipament; la gestió econòmica; l'organització i la gestió dels recursos humans de la biblioteca; les relacions amb altres institucions. També pot assumir tasques més tècniques com el desenvolupament de la col·lecció, per exemple.
  - **Equip d'execució:** format per bibliotecaris i/o tècnics auxiliars de biblioteca. En el cas de biblioteques petites acostumen a estar sols i en són els responsables. Les seves tasques principals són les tècniques pròpies de la professió: l'organització dels serveis, la selecció i adquisició de documents, l'atenció als usuaris, l'organització d'activitats; la promoció; les estadístiques... Actualment, gràcies al treball en xarxa, tasques com la catalogació o la classificació s'han reduït en gran mesura, incrementant la seva dedicació als usuaris i al servei final.
  - **Personal de suport tècnic i/o administratiu:** En els equips amplis, les biblioteques acostumen a comptar amb tècnics en diverses branques que efectuen tasques de suport (administració, informàtica, dinamització cultural etc.). Així mateix, sovint efectuen tasques de manteniment de la col·lecció: procés físic de documents, entre d'altres. En la major part es compta amb personal de suport en aspectes com el control de l'accés, càrrega i descàrrega de material, correspondència, fotocòpies... Totes elles tenen, a més, persones que realitzen les tasques de manteniment de l'edifici i les instal·lacions, així com la neteja; en la majoria dels casos mitjançant contractes efectuats per l'administració municipal.
- **Les necessitats gerencials en els nous centres.** La creació de nous equipaments, de majors dimensions i amb noves perspectives de serveis, ha creat la necessitat que al front de la biblioteca es necessitin habilitats directives clares.
- **La selecció, un procés clau.** Es fa necessari reflexionar sobre els processos a través dels quals el personal s'incorpora a les biblioteques. (1) La difusió: els mitjans a partir dels quals es dona a conèixer una convocatòria sovint es troben més vinculats als sistemes interns de l'administració que a convocatòries realment obertes; (2) La percepció ciutadana: d'una banda els ciutadans coneixen poc la professió i les tasques que es realitzen en una biblioteca; consideren que té inconvenients com l'horari (dissabtes, el vespre fins tard,...) o les dificultats per accedir al lloc; (3) El procés per a accedir-hi: per promoció interna de la carrera administrativa, vinculat a una millora de categoria laboral; o per mitjà de proves obertes centrades en coneixements tècnics i de molta especificitat, lluny de la tasca habitual que s'haurà d'executar.
- **Els estudis acadèmics i els títols.** Tot i que a Catalunya la titulació de biblioteconomia té una llarga tradició, no totes les persones que treballen en biblioteques públiques tenen qualificació acadèmica professional homologable. Els estudis universitaris com a tals són relativament recents a Espanya i de manera generalitzada en el territori. Aquests darrers anys s'ha passat de considerar-se una titulació de grau mig (3 anys universitaris) a una titulació de grau superior (5 anys). També hi ha la possibilitat d'efectuar un segon cicle en Documentació, una vegada s'ha finalitzat una llicenciatura en qualsevol altra matèria. També hi ha cursos de doctorat.
- **De la formació reglada al mercat laboral.** La formació acadèmica requerida per a treballar en una biblioteca pública és diferent en les diferents zones d'Espanya. A Catalunya es pot afirmar que està estès entre les administracions que al front d'una biblioteca pública no hi pot haver una persona no titulada en biblioteconomia. La *Llei del sistema bibliotecari de Catalunya* (1993) preveu que un tècnic auxiliar es pot fer càrrec d'una biblioteca filial. A les "Biblioteques Públiques del Estado" (una a cada capital de província), la direcció recau en un llicenciat que ha passat unes oposicions específiques (acompanyat d'una sèrie de persones de suport anomenats "ajudants de biblioteca"), amb qualsevol titulació superior o de grau mig. Poques convocatòries municipals de tècnics auxiliars de biblioteca reconeixen el valor del treball i les funcions a realitzar. En alguns casos només es requereix el graduat escolar.

- **En constant aprenentatge.** S'ha de pensar en un constant aprenentatge per part de les persones que componen l'equip. Des de fa un temps, els processos d'aprenentatge s'han generalitzat i hi ha una bona oferta a la que els professionals donen un ampli suport. És habitual en aquest àmbit professional suplir la falta de qualificació prèvia i les necessitats de posada al dia tecnològicament i conceptual amb l'assistència a cursos de formació.

### Àmbit 3. **La gestió: planificació, organització i comunicació**

---

- **La planificació dels equipaments bibliotecaris.** El procés de planificació de la biblioteca pública ha estat caracteritzat per diversos elements:
  - **La Llei del sistema bibliotecari de Catalunya** (1993) estableix l'obligatorietat per als municipis majors de 5.000 habitants de disposar de biblioteca pública, seguint el criteri fixat en la Llei de Bases del Règim Local,<sup>4</sup> i basa la política de creació d'equipaments en el Mapa de Lectura Pública a Catalunya.
  - **La importància de l'àmbit regional.** Malgrat aquesta mancança, a nivell regional s'han desenvolupat estudis de planificació i programes d'inversió vinculats (com en el cas de la província de Barcelona). Els paràmetres de biblioteca pública i els programes funcionals, elaborats pel Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona<sup>5</sup> han estat especialment claus en aquests darrers anys i han esdevingut la norma per a tots aquells nous projectes que es realitzen a la província de Barcelona. Els programes funcionals ajusten els estàndards a les necessitats de cada territori. Tot plegat resulta clau com a element definidor i de consens entre les diferents parts implicades (responsables polítics i tècnics, arquitectes, bibliotecaris, etc.).
  - **La planificació centralitzada.** Un dels inconvenients amb el que es troba el sector cultural és la dificultat de treballar amb models estandarditzats i homogenis que no responen a la singularitat de cada realitat. Actualment, la referència bàsica de gestió d'una biblioteca encara no és totalment el seu entorn, ho són el conjunt de criteris comuns a la Xarxa de biblioteques. En aquest sentit, el paper del Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona i, més recentment, del Consorci de Biblioteques de Barcelona ha estat fonamental: l'expertesa i la capacitat estratègica dels seus responsables han donat una coherència global, unes millores tècniques i un espai de centralitat a tot el sector bibliotecari però, alhora, ha generat un lideratge que, possiblement, ha dificultat el protagonisme del municipi. Tot i que cada vegada més les biblioteques públiques són contemplades pels governs locals com a equipaments municipals i s'integren en les polítiques culturals de cada un dels municipis.
  - **L'estandardització: fortalesa i debilitat.** El fet que la biblioteca hagi hagut de respondre a un encàrrec clar i hagi estat considerada l'equipament cultural més bàsic ha portat a una excessiva rigidesa i homogeneïtzació que han limitat la planificació estratègica. Encara que des de la gestió centralitzada es planteja la necessitat de singularització de les biblioteques, aquest no hauria de ser l'àmbit motor de canvi, ans hauria de ser una de les conseqüències d'un objectiu més ampli: donar resposta a les característiques i necessitats d'un entorn determinat.
- **L'organització i la gestió dels equipaments.** El diagnòstic de l'organització i la gestió dels equipaments bibliotecaris es caracteritza per un escenari configurat pels següents elements:
  - **La cohabitació més que cooperació entre administracions.** A Catalunya les actuacions de les diverses administracions han estat concurrents en l'àmbit de les biblioteques públiques. Això ha generat almenys els problemes següents en relació als professionals (1) greuges comparatius entre treballadors; (2) poca coordinació en els plans globals; (3) sentiment de dependència dels treballadors a la institució que els

---

<sup>4</sup> "Llei 8/1987, de 15 d'abril, municipal i de règim local de Catalunya". DOGC núm. 832 (27 d'abril de 1987), p. 1563-1592.

<sup>5</sup> "Paràmetres bàsics de biblioteca pública". En: Bailac, Assumpta (coord.) (2002). *La biblioteca pública a la província de Barcelona: un treball en xarxa*. Barcelona: Diputació de Barcelona, Servei de Biblioteques. p.67

contracta, més que no pas a la institució de la biblioteca com a tal, generant a vegades tensions i confrontació d'interessos.

- **La xarxa: una organització jeràrquica i especialitzada i diferentment consolidada.** Les xarxes de biblioteques existents es diferencien del que idealment seria una xarxa (caracteritzada per l'existència de referents múltiples i relacions multidireccionals) en la mesura que tenen un referent bàsic (o únic) i unes relacions que acostumen a dirigir-se o iniciar-se en un mateix nòdul. Cal recordar la importància dels ajuntaments en la gestió de les biblioteques. En el treball en xarxa cal distingir dos nivells de relacions que es troben en una situació de consolidació diferent:
  - El treball amb els seus iguals, incloent (1) altres biblioteques. (aquest és l'espai més consolidat com a conseqüència de la tasca duta a terme pel Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona i el Consorci de Biblioteques de Barcelona. Les xarxes de biblioteques d'aquests territoris disposen d'un marc formal de relació que els permet establir contactes permanents amb la resta de centres); (2) altres agents actius en l'àmbit de la informació, l'aprenentatge i la cultura (on els contactes són encara incipients i molt concrets)
  - El treball amb l'entorn immediat que depèn de les característiques que el defineixen, a la realitat de cada territori, en definitiva, als agents que hi són presents. Aquestes relacions també són millorables.
  
- **La participació dels usuaris.** Dins d'aquest marc general d'un cert aïllament, cal apuntar la progressiva obertura experimentada envers els agents més propers: els usuaris. Fruit d'aquest procés, s'emmarca la constitució de les Comissions de Lectura pública en l'àmbit local, que n'han permès la participació directa dels usuaris de les biblioteques en la seva activitat. Tanmateix, es tracta d'una iniciativa necessària que respon a una demanda dels ciutadans, però a la pràctica insuficient.
  
- **La diversitat d'estructures i la complexitat de la gestió dels equipaments.** La gestió dels equipaments bibliotecaris ha esdevingut més complexa per diferents motius:
  - Existència d'una estructuració dels equips molt variada.
  - Biblioteques de majors dimensions que han de ser gestionades per equips de treball més complexes.
  - Nous models locals de gestió: l'inici de les xarxes locals de biblioteques, en molts casos a partir de la creació de la biblioteca central urbana, demanen una reflexió particularitzada sobre la correcta relació entre els serveis, la col·lecció i els espais de les diferents tipologies de biblioteques. El pas següent suposa la definició d'un sistema de gestió integral de la xarxa, més enllà de la gestió individual de cada equipament.
  - Inici de la convivència de la biblioteca amb d'altres serveis d'informació i equipaments en el mateix edifici que requereix una major planificació per tal de crear sinèrgies i economies d'escala en la gestió i la definició de serveis conjunts i en dificulta la seva gestió.
  
- **El finançament públic, estructura de despeses i tipus de gestió.** El finançament de les biblioteques públiques és eminentment públic i prové de diferents ens: ajuntaments, diputacions i Generalitat. Per la seva banda, les biblioteques destinen la major part dels recursos a despeses de personal, seguides de les despeses de manteniment i d'adquisició de fons. Les despeses d'activitat computables econòmicament són minses. Una visió més acurada permet una primera conclusió quant a la gestió: hi ha poca externalització i només es produeix de manera incipient. La gestió directa és la que pesa. En clau de prospectiva la conclusió és clara: l'externalització ha de créixer per donar resposta a serveis cada cop més variats, especialitzats, complexos i, en molts casos, sense excessiva continuïtat temporal. Ara bé, el repte és tenir els recursos operatius i econòmics necessaris per garantir aquesta externalització.
  
- **Els sistemes d'avaluació.** Una expressió clara del model de gestió actual la trobem en els sistemes d'avaluació. Les biblioteques són l'àmbit de la cultura amb més tradició en la sistematització de dades i en l'elaboració d'indicadors d'avaluació. No obstant això,

aquests indicadors no estan vinculats a uns objectius propis, són indicadors que permeten comparar les diferents biblioteques des del pressupòsit que totes tenen els mateixos objectius. Evidentment, la comparabilitat és important i aquests indicadors tenen una gran utilitat. Com a primera generació d'indicadors és correcta, de la mateixa manera que l'homogeneïtzació i l'estandardització són, possiblement, condicions prèvies per a la definició d'estratègies específiques. Però no es pot considerar que l'avaluació sigui -ni exclusivament ni fonamentalment-, una qüestió vinculada als usuaris, als préstecs i als documents. Una gestió estratègica incorpora una avaluació vinculada als objectius.

- **La comunicació.** En el diagnòstic de la gestió és necessari cloure amb un apartat específic dedicat a subratllar el tema de la comunicació en tres apartats:
  - **La imatge.** La difusió de la imatge de les biblioteques públiques ha experimentat un creixement exponencial. Gràcies al fet que l'encàrrec ha estat ben definit des d'un bon principi (i pel qual ha vetllat una llei), la funció de les biblioteques ha estat àmpliament difosa i reconeguda. Avui dia tothom sap de l'existència de les biblioteques i de la funció principal que desenvolupen. Es tracta d'un dels equipaments culturals més conegut i, de retruc, més reivindicat per part de la ciutadania, que ha pres consciència de la seva importància. En tota aquesta tasca comunicativa, el Servei de Biblioteques de la Diputació i, més recentment, el Consorci de Biblioteques de Barcelona han jugat un paper molt destacat. Els indicadors de què disposen les biblioteques mostren la veracitat del panorama descrit. El nombre de visitants i d'usuaris dels serveis de préstec i d'Internet creix, any rere any, a un ritme molt elevat.
  - **El coneixement local.** Si bé la imatge i la comunicació de les biblioteques com a equipaments bàsics gaudeix d'una excel·lent salut, quan l'anàlisi s'aplica en un context concret (el coneixement de les biblioteques d'un municipi determinat) el grau de coneixement d'aquest espai disminueix notablement.
  - **El màrqueting.** Però al costat d'aquest prestigi genèric, des d'una perspectiva més de detall, no es detecten estratègies de comunicació i màrqueting vinculades a biblioteques i serveis concrets. En aquest sentit la tendència hauria de ser la de definir estratègies de màrqueting encaminades a diversificar l'oferta, en forma de nous productes i nous serveis, a segmentar els usuaris en tipologies en funció de les demandes i de les seves necessitats.



### **3. Bases del pensament estratègic**

*Serveis, espais,  
professionals i gestió*

## El context de la gestió pública

- **Els serveis públics i el canvi social.** En el marc de l'escenari ja descrit, és evident que la gestió pública es troba davant de nous reptes. Per encarar-los, li cal una visió estratègica. Els serveis públics tenen la seva raó de ser en tant que serveis a la societat. Des d'aquest punt de partida és fàcil pensar que en la mesura que la societat canvia, també ho han de fer els serveis i per extensió la seva gestió. Tanmateix el canvi social, com sabem, es produeix a un ritme vertiginós i sovint els ens públics no són prou flexibles per adaptar-se ràpidament a aquest nou escenari. Es en aquest desajust, en algunes ocasions de caire més temporal que en d'altres, on cal centrar l'atenció del pensament estratègic.
- **Un nou escenari social, canvi de paradigma i nous reptes.** Si prenem com a referent la societat de mitjans de segle XX, la diversificació social es converteix, avui, en un fet que s'imposa per si mateix. I no només ho fa la creixent heterogeneïtat, també ho fa la consciència personal i social de la diferència. S'evidencia, com ja s'ha dit, un nou escenari social que fa obsoletes les mesures públiques del passat. Des d'aquest punt de vista, la tendència natural és preguntar-se com i en quina mesura han de canviar els serveis públics per respondre a aquestes noves demanades de la societat. Ara bé, la proposta estratègica en aquest punt és recuperar la lògica inherent dels serveis públics i canviar l'objecte de la reflexió: en lloc de preguntar-nos quins serveis volem, caldria preguntar-nos quina societat volem. L'atenció, doncs, es desplaça i canvia de punt de vista entenenent que els serveis serien l'*output* que sorgeix necessàriament d'un *input* que és la societat i a partir d'un mecanisme que és la gestió pública. La base del pensament estratègic ha d'articular-se, doncs, al voltant d'un canvi de paradigma.
- **L'objectiu estratègic: repensar la política.** El repte d'una societat tant diversificada és com mantenir el sentit de comunitat, de pertinença i de responsabilitat respectant la diferència.
  - **La ciutadania.** Sens dubte allò que hauria de permetre un referent comú entre persones i situacions tant diverses hauria de ser una identitat comuna de ciutadania, que mantingui les tensions entre autonomia personal, voluntat d'evitar desigualtats i discriminacions i dret a la diferència. Aquest ha de ser el "terreny de joc" dels serveis públics: ha de ser l'escenari i alhora l'objectiu primer i últim de la planificació i la gestió. Les persones i les relacions socials hauran de ser l'objecte d'atenció: el ciutadà no és només un productor amb drets polítics i socials. Les persones són ciutadans en la perspectiva política, econòmica, social i cultural.
  - **La política.** En aquest context, el disseny estratègic de les actuacions administratives ha de permetre incorporar, necessàriament, un element: la política, que havia estat oblidat en el context de mitjans de segle. És evident que en aquests moments sense la introducció d'uns valors i d'un cert disseny estratègic, la gestió pública esdevé autoreferencial. Cal, doncs, incorporar la política i la gent. I quan ens referim a política, ho fem recuperant i reinventant nous sentits, desvirtuats en el moment actual; ens referim a una política que (1) permet generar identitat i sentit de pertinença a la societat; (2) està al servei de la societat i per tant esdevé el marc de respostes als problemes i oportunitats que genera el canvi social. Des d'aquest punt de vista, la política té un paper clau en la redistribució dels costos i beneficis que tota mutació genera. D'aquesta manera hem de procurar que la política generi les condicions que assegurin al màxim la possibilitat de les persones de tenir els mitjans reals per utilitzar la seva llibertat. La igualtat esdevé l'objectiu de la política i la societat.
- **La biblioteca: espai públic, responsabilitat col·lectiva.** En tot aquest context, les biblioteques esdevenen un element clau per (1) la seva capacitat de servir a la comunitat, aportant identitat i relació en un espai públic en el que connectar-se i relacionar-se i (2) per donar un accés cada vegada major a la cultura. Per tant, la biblioteca, lluny de perdre importància en el món de les noves tecnologies, com algunes veus havien expressat, reforça i enriqueix el seu paper en la mesura que contribueix a reforçar l'afirmació de la condició i identitat de les persones així com la seva capacitat de forjar-se una autonomia crítica. Les biblioteques poden ser instruments en les polítiques contra la exclusió social i sobre tot, permeten un espai clau en la ciutadania: són els espais públics de la comunitat. En aquest context, el repte és seguir generant valor entenenent que la biblioteca ja no és només competència dels poders públics, és una responsabilitat col·lectiva.

## Serveis i espais

---

- **La Societat de la Informació: oportunitat i repte.** Ens trobem de ple en l'era de la informació electrònica. La informàtica comporta un canvi vertiginós, obre possibilitats i genera noves necessitats i expectatives entre els ciutadans, però alhora també comporta noves mancances. No tots els ciutadans tenen les mateixes oportunitats per accedir a la informació i, a la vegada, la gran facilitat en la distribució i accés a la informació està generant un nou analfabet funcional: aquell que no sap com "moure's" per la xarxa. És per això que és tan important l'oferta de formació de les biblioteques. Per la seva banda, la introducció dels sistemes i serveis d'informació electrònica suposen l'inici d'un seguit de canvis i reptes en els serveis tradicionals de la biblioteca. En aquest context, el què s'anomena "l'alfabetització informacional" és un dels serveis que més s'ha estès aquests darrers anys. La Societat de la Informació suposa el repte estratègic per a les biblioteques d'oferir accés igualitari i gratuït a la informació, millorant així la qualitat de vida i les possibilitats democràtiques dels ciutadans i ciutadanes, així com facilitant ofertes formatives adequades.
- **El pas d'allò físic al servei.** La Societat de la Informació representa un nou escenari on "l'àtom", allò tangible, perd importància relativa en relació al "bit", a la informació i sobretot als serveis. Aquest fet, com hem vist, té efectes directes en les biblioteques que han de plantejar-se com sobrepassar la gestió de la informació, tal i com ho han fet fins ara, ampliant els suports en els que es troba aquesta informació, treballant en xarxa, assegurant la capacitat dels usuaris d'accedir a tota la informació i generant nous serveis innovadors i adaptats a les necessitats d'uns cada vegada més diversos usuaris. Per tant, entendre la biblioteca com a servei i no tant només com a espai. La biblioteca ha d'oferir els seus serveis de forma presencial i en línia, ha de tenir aquesta doble dimensió, física i virtual.
- **Una societat multicultural i diversa.** La biblioteca pública ha d'estar preparada per a redefinir les seves funcions i redissenyar serveis per tal de poder respondre a les necessitats d'una societat multicultural i diversa i col·laborar en pràctiques de cohesió social.
- **La inserció a la comunitat.** La biblioteca pública ha de treballar per l'establiment d'aliances a llarg termini amb altres institucions de la comunitat a la que serveix. Cal que faciliti serveis d'informació adequats per a satisfer les necessitats d'informació local. Un dels eixos de la planificació del servei bibliotecari ha de ser l'adequació del servei tenint en compte la necessitat de dissenyar serveis a la carta, personalitzats o per sectors, així com la necessitat d'oferir servei de biblioteca pública fora de l'espai físic de la mateixa biblioteca. Caldrà cercar, en darrera instància, mecanismes per donar resposta a certes demandes properes a la biblioteca, però des d'una mirada global de ciutat. Caldrà no oblidar la possibilitat d'interacció que ofereixen les tecnologies i per tant la possibilitat d'enriquir un procés interactiu entre usuari i biblioteca per tal d'adequar els serveis a les demandes específiques.
- **La promoció de la cultura i la lectura.** Els canvis socials i la nova funció educadora de la biblioteca, creen la necessitat de disposar d'espais de reflexió compartits amb altres professionals que participen en el circuit del llibre: editors, llibreters, mestres, escriptors, educadors, contacontes, etc. Aquests contactes han de portar a actuacions conjuntes, que impliquin les administracions i els diferents sectors professionals, per tal de promocionar la lectura amb campanyes reals i efectives.
- **La garantia de drets i recursos.** Les biblioteques han de treballar per tal de garantir l'equilibri entre els drets dels creadors d'informació i dels ciutadans/es a accedir a aquesta informació. El marc polític ha d'assegurar que les biblioteques públiques estiguin prou dotades per tal d'oferir a tots els ciutadans/es l'accés màxim als recursos d'informació, independentment del nivell econòmic i educatiu d'aquests. Les col·leccions de les biblioteques són un aspecte clau. Les biblioteques han de disposar d'unes col·leccions documentals suficients i adequades. A més, cal garantir el nivell de recursos adients per tal de mantenir els serveis a llarg termini.
- **El centre d'informació municipal.** Les administracions públiques han d'entendre la biblioteca pública com el centre d'informació municipal des d'on s'oferix l'accés a la informació i al

coneixement, dotant-les d'un paper essencial i privilegiat. Les biblioteques del futur hauran de convertir-se en l'equipament cultural, central i bàsic, l'espai on la informació es converteix en coneixement i actua com a eix coordinador dels diferents serveis informatius del municipi.

- **La presència de les TIC** a la biblioteca pública fa necessària la seva integració en la definició arquitectònica i d'instal·lacions i aconseguir edificis més preparats per adaptar-se als canvis tecnològics. Per tant cal continuar pensant en edificis molt flexibles per incorporar aquests canvis.

## Els professionals

---

- **El canvi en el servei, el canvi en la gestió, el canvi en els professionals.** El canvi actual al qual estan sotmeses les organitzacions, i especialment les organitzacions de serveis, genera un conjunt d'impulsos que estan empenyent un procés de transformació del professional de la biblioteca pública. El canvi d'objectius estratègics específics de la biblioteca pública es pot resumir en el fet que la institució deixa d'estar centrada en el producte (les fonts d'informació) i se centra en els ciutadans, en el servei de suport i difusió en l'accés a la informació dels ciutadans. Aquest canvi afecta totes les persones que hi treballen, però molt especialment els directors o responsables de la biblioteca que passen de ser gestors de documents a gestors de serveis. Tot plegat genera un interessant debat sobre l'especialització o no dels professionals de biblioteca en d'altres branques, que els poden ésser útils per realitzar les tasques que tenen encomanades.
- **Els equips professionals: noves tendències i nous perfils.** Les biblioteques públiques han de tendir cada vegada més a la diversificació dels equips professionals i dels serveis que ofereix, tot establint una nova forma de gestió igualment flexible que permeti adaptar-se a les noves demandes socials.
  - **La multifunció i els llocs de treball.** Les tendències actuals sobre disseny i estructuració dels llocs de treballs recomanen la multifunció i evitar l'excessiva especialització i, en conseqüència, la rutina i la disminució de la motivació entre els treballadors. En aquest sentit, les biblioteques públiques tenen un bon punt de partida. La multiplicitat de demandes i de serveis fa que els professionals de les biblioteques hagin de cobrir diferents camps i funcions.
  - **La formació: diversificada i contínua.** Les recomanacions de la IFLA consideren necessari comptar amb diferents graus de formació professional en una biblioteca. L'evolució actual de les biblioteques està orientant aquesta visió a un conjunt més ampli de possibilitats, perfils i requeriments. En general, s'observa la tendència a formar equips que incorporen especialistes de diverses branques i col·laboradors externs.
  - **Els perfils professionals i la gestió: especialització o diversificació? coneixements o actituds?** Actualment s'ha obert un debat entorn la capacitat i la preparació que tenen les persones formades en els estudis de biblioteconomia per fer front a la gestió de les biblioteques, en la mesura que els estudis ofereixen més coneixements tècnics que de gestió i direcció de centres. Hi ha obert un debat sobre els perfils professionals: als serveis bibliotecaris s'és conscient que valorar les habilitats i l'actitud dels "candidats" és invertir en futur. Tot plegat, implica un enfocament més global dels perfils professionals, que es perceben estretament vinculats a les línies estratègiques de l'organització, que defineixen les tasques, les habilitats i el procés formatiu de l'equip.
  - **La competència professional.** Més que títols acadèmics i categories laborals administratives, els perfils professionals i els llocs de treball es defineixen a partir de l'anomenat "model per competències". Aquest model té en compte el següent: (1) vincula la gestió dels recursos humans a les característiques de l'organització i les seves línies estratègiques; (2) potencia aquelles habilitats, aptituds i conductes que són més afins a l'organització i a la seva estratègia de futur; (3) genera una interrelació entre tots els aspectes que conformen la gestió dels recursos humans: (procés de selecció, estructuració de l'equip, aprenentatge en base al desenvolupament i

l'estratègia institucional, procés de seguiment, control i avaluació) i (4) orienta la necessària formació als requeriments dels treballadors en funció de les tasques a desenvolupar.

- **La tecnologia, els professionals, els serveis i els usuaris.** La realitat mostra una tendència a diversificar els perfils professionals considerant la seva capacitat de respondre eficaçment a les necessitats d'uns usuaris heterogenis quant a edat, gènere o procedència. Amb el desenvolupament de les tecnologies el professional de biblioteca recupera, d'alguna manera, el paper de mitjancer que havia tingut com expert en recerca i accés a la informació. Per aconseguir-ho, cal que el professional es sotmeti a un reciclatge permanent en tots aquells aspectes que es relacionen amb l'ús i l'estructuració i la difusió dels recursos que ofereix la xarxa Internet.

## La gestió

---

- **El model de biblioteca, el model de gestió: la planificació estratègica dels serveis bibliotecaris.** Quan la biblioteca supera el model que es redueix de forma gairebé exclusiva a la gestió de la informació i adopta un model que pretén l'equilibri entre tres eixos (informació, aprenentatge, cultura), la gestió estratègica esdevé una necessitat. El canvi de model de biblioteca i el canvi de model de gestió són dos aspectes d'un mateix procés. El nou model de gestió ha de contemplar les necessitats que es presenten a l'hora d'oferir els nous serveis i s'ha de basar en una estructura del personal que respongui a uns perfils professionals polivalents.
- **La cultura organitzativa i resistència al canvi.** La biblioteca gestiona informació i aquest és el seu principal eix d'actuació. Per fer-ho, s'organitza a partir d'una direcció especialitzada en el tractament de la informació. Aquesta direcció difícilment actuarà com a impulsora d'un canvi si redueix el seu protagonisme en el seu àmbit d'especialització. Des del planejament, s'ha de començar a transmetre, amb un discurs positiu, la importància i la necessitat d'un nou model de biblioteca. Per tant, cal definir un procés de canvi que tingui en compte aquestes relacions: model de biblioteca, planificació estratègica vinculada al territori i a la cultura organitzativa: cada un d'aquests tres elements només pot canviar si els altres dos canvien.
- **L'autonomia.** Si el model de gestió actual es basa precisament en la gestió centralitzada el nou model ha de tendir cap a l'autonomia de gestió. La planificació s'ha de basar en el plantejament d'uns objectius específics per a cada biblioteca, que siguin la resposta a la realitat en la qual s'insereix. Només si es dota les biblioteques públiques d'un cert grau d'autonomia en la gestió és possible implementar els canvis que es proposen. Cal que esdevinguin, en major mesura, subjectes actius, que es coordinin i es relacionin des del propi tarannà.
- **Els recursos.** És un fet que calen recursos per aconseguir que les biblioteques no abandonin la seva funció actual i que amplii n el seu ventall d'incidència, els serveis que ofereixen i donin resposta als reptes que planteja el nou paradigma tecnològic. Com a tendència cal apuntar, la necessitat d'establir relacions amb agents econòmics i socials que permetin generar mecanismes d'estalvi i de finançament (en aquest punt cal contemplar el patrocini), la millora en la gestió i el plantejament segons el qual alguns serveis específics han de ser de pagament.
- **El servei bibliotecari i realitat local.** Per fer front als nous reptes de la biblioteca pública, i per tal que el servei bibliotecari s'ajusti a la realitat local, cada vegada més municipis necessitaran portar a terme processos de planificació que tinguin en compte un nou model de biblioteca que integri diversos elements: (1) *Centralitat*: en general s'aposta i es continuarà apostant amb força per grans biblioteques centrals en edificis cèntrics, ben comunicats, visibles i de grans dimensions; (2) *Treball en xarxa* a nivell local, que permeti teixir una xarxa a partir de la biblioteca central amb les biblioteques de proximitat, que apropin el servei bibliotecari als ciutadans; (3) *Servei bibliotecari fora de l'equipament*. La biblioteca necessita tenir una presència permanent més enllà de la seva pròpia seu; (4) *Major integració de diferents equipaments i serveis* en un mateix edifici: educació d'adults, difusió artística, arxiu, etc. i (5) *Increment d'oferta de serveis en línia*. Tot plegat generarà que els edificis de la biblioteca pública es converteixen en un lloc d'intercanvi i trobada i com a espai comunitari.
- **El paper dels ajuntaments.** La biblioteca com a centre cultural de proximitat només és possible si els ajuntaments assumeixen un major protagonisme en la definició dels projectes i en

la seva gestió. La biblioteca és un element central de la política cultural territorial; per tant, les seves estratègies s'han d'inserir en les polítiques municipals de cultura.

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

## **4. Línies estratègiques, objectius i accions**

## LÍNIA 1. LA BIBLIOTECA, CENTRE CULTURAL DE LA COMUNITAT

La biblioteca ha de ser el centre cultural de la comunitat, un espai de trobada on es promocióni la cultura i el lleure.

### Objectiu 1. Augmentar l'accessibilitat als espais i als serveis.

- La biblioteca, com a espai públic, cal que s'orienti cap a les necessitats dels usuaris per tal d'anar millorant l'accessibilitat als espais i als serveis. Han de ser revisats integralment factors actuals com ara els **horaris de servei i distribució horària, les condicions d'accés als diferents serveis i els sistemes de préstec**.
- La biblioteca pública del futur **no ha de tenir limitacions de temps ni d'espai** i ha d'oferir els seus serveis en qualsevol lloc i moment. Mitjançant punts (quioscs electrònics d'informació) d'accés a la xarxa a diferents llocs de fàcil accés les biblioteques poden oferir els seus serveis, publicitar les novetats, donar accés a informació municipal i accés a Internet.
- La biblioteca pública, especialment en nuclis grans de població, ha de poder oferir el màxim nombre possible de **serveis en autoservei les 24 hores**. Cal generalitzar les bústies de devolucions de documents i incorporar les màquines d'autopréstec en biblioteques centrals. Cal iniciar serveis com ara el préstec d'una certa part del fons mitjançant caixers similars als dels vídeoclubs o el servei d'informació i referència en línia.

### Objectiu 2. Potenciar la quantitat i qualitat de la col·lecció

- La col·lecció de la biblioteca adquireix cada vegada més importància. Una bona col·lecció és aquella que és suficient i adequada per proveir als usuaris. Cal incrementar els recursos que es destinen a l'adquisició.
- S'imposa l'adopció de **noves estratègies en la configuració dels fons**, tant pel que fa a la quantitat i la qualitat de la col·lecció, com a la tipologia per suports (CD, vídeos, DVD, jocs o les bases de dades).
- Es qüestiona l'organització clàssica de les biblioteques públiques. La col·lecció s'organitzarà més per **centres d'interès variables i en funció de les necessitats** de la població. Alguns d'aquests centres d'interès tindran una continuïtat en el temps i d'altres seran més temporals.
- Caldrà una major **flexibilització dels espais i mobiliari**, alhora que s'incrementarà la necessitat d'exposar el material de manera molt visual i atractiva.

### Objectiu 3. Definir nous espais per a nous usos

- Pel que fa als espais, cal definir els continguts del **vestíbul i la zona d'acollida** i de promoció perquè hi passin més coses que no pas la mera centralització del préstec i el primer punt d'informació. Ha d'esdevenir **l'àgora i l'aparador de la biblioteca**, on hi trobarem els següents serveis: punt d'informació de la ciutat; punt d'informació d'activitats ciutadanes; lloc de trobada i d'intercanvi; etc. Esdevé també la caixa central de pagament de certs serveis que així ho requereixin.
- Prop del vestíbul s'ubicaran les **zones més socials** (bar, botiga, restaurant...) i aquells espais que hagin de funcionar amb la resta de biblioteca tancada (P.e. espais multimèdia, sales d'estudi i els espais polivalents).
- Les zones més sorolloses, farà necessari el **disseny d'espais més reservats i silenciosos**. No forçosament aquestes zones de silenci s'han de vincular amb la consulta formal.



- Caldrà preveure les **diferents necessitats i la seva convivència** i això passa per la definició d'espais i per l'ús de materials arquitectònics adients, malgrat els possibles increments de costos.
- Creiem que la producció de certs serveis es centralitzarà i això tindrà una traducció directa en **necessitat d'incrementar els espais interns**, especialment en les biblioteques centrals de xarxes locals.
- El **servei de reprografia** que habitualment totes les biblioteques ofereixen hauria d'anar un pas més enllà i oferir també altres serveis com el relligat, encuadernacions, impressions, impressió d'etiquetes, escàner, càmera digital, etc.

#### **Objectiu 4. Afavorir l'ús de la biblioteca pública pels joves**

- Cal buscar noves solucions al fet que, en l'àmbit europeu, es detecta també un **ús actiu molt baix de les biblioteques per part dels joves**. S'ha d'avançar, d'altra banda, en la resposta al següent interrogant: cal crear espais específics a part de la biblioteca o, altrament, cal dissenyar aquests espais (segurament amb la participació dels joves) dins de la mateixa biblioteca?
- El que es perfila com a tendència és una clara diferenciació de serveis remots per a joves, però en l'espai físic una separació total no es veu com la solució més òptima. Tot porta a pensar en un **espai diferenciat**, pròxim a l'espai de música, Internet, jocs i espais informals, amb una **estètica visualment atractiva i trencadora, buscant àmbits per a la participació d'aquest grup de població**.

#### **Objectiu 5. Cooperar amb les polítiques de cohesió social**

- La biblioteca pública ha de cooperar en les polítiques de cohesió social amb informació dels recursos a disposició, **fomentant el valor de ciutadania**, facilitant els espais de la biblioteca com a espais oberts i oferint millores d'aprenentatge de les llengües d'ús en el país.

## LÍNIA 2. LA BIBLIOTECA, PROMOTORA DE LA SOCIETAT DEL CONEIXEMENT

La biblioteca s'ha de convertir en una de les institucions claus per impulsar la societat del coneixement de manera democràtica a l'entorn local i global.

Un dels objectius fonamentals de la biblioteca és, i ha de seguir sent, proporcionar als ciutadans/es l'accés als suports i els canals que contenen tot tipus d'informació. Per fer-ho, cal que els serveis s'ofereixin de manera presencial, però també virtualment. És aquí on es presenten grans oportunitats per a la biblioteca pública.

### Objectiu 1. Oferir serveis virtuals i situar els serveis tradicionals en línia

La biblioteca, en el context de la Societat de la Informació, ha d'ampliar i redefinir la seva oferta, creant nous serveis virtuals i situant els tradicionals en línia.

- La biblioteca pública ha de proporcionar la infraestructura i equipaments necessaris per tal que els ciutadans accedeixin a les noves tecnologies. Bàsicament caldrà garantir els **punts de connexió a Internet i l'accés a recursos electrònics**.

A continuació es proposen, sense pretensió d'exhaustivitat, alguns serveis claus per al present i el futur immediat de les biblioteques públiques.:

- **Seu web de la biblioteca.** Les biblioteques (o la xarxa de biblioteques) han de comptar amb una seu web pròpia que proporcioni informació actualitzada sobre la biblioteca i els serveis que ofereix, una adreça electrònica de contacte i l'enllaç amb el catàleg. Les webs de les biblioteques són la porta d'accés a nous serveis virtuals com ara: préstec a domicili; butlletins electrònics de notícies i novetats; taulells virtuals; portals temàtics sobre els fons especialitzats de les biblioteques; prestatgeries virtuals; accés a bases de dades sobre informació local; serveis per a grups especials d'usuaris: nens, joves, gent gran, estudiants, botiguers, empresaris, ...
- **Serveis de referència virtuals.** Amb la implantació de les noves tecnologies és molt senzill oferir els serveis d'informació, que fins ara eren presencials o a través del telèfon, virtualment a través del web (mitjançant formularis), amb sistemes de conferència o via correu electrònic.
- **Valor als catàlegs en línia.** Els catàlegs en línia consultables via web faciliten la consulta i disponibilitat dels fons de la biblioteca a qualsevol usuari en qualsevol lloc. Aquests catàlegs són el primer pas per desenvolupar nous serveis basats en les darreres tecnologies, a tall d'exemple: *serveis d'alerta* (mitjançant el correu electrònic o els missatges a mòbils (SMS) es pot avisar els usuaris sobre el document que van reservar o del qual ja ha vençut el termini de préstec, etc.); *WAP* (la ràpida extensió de la telefonia mòbil, així com les noves aplicacions que permeten connectar-se a Internet ofereixen a les biblioteques un gran ventall de possibilitats, com ara la consulta dels seus catàlegs).
- **Serveis personalitzats.** A més de la creació de directoris i guies electròniques amb informació per a col·lectius especials d'usuaris, les interfícies webs de les biblioteques permeten la creació d'intranets personalitzades, interfícies pròpies d'accés al web de la biblioteca, biblioteques digitals personalitzades, etc.
- **Assessorament i recomanacions.** A l'experiència del personal bibliotecari sumem ara les noves possibilitats que la tecnologia ens ofereix: les biblioteques públiques poden crear serveis virtuals d'assessorament com ara llistats d'autors recomanats, guies de lectura, debats sobre llibres, xats, ressenyes de llibres realitzades pels mateixos usuaris, etc

### Objectiu 2. Desenvolupar la biblioteca com a centre de referència per a la formació continuada i suport als processos educatius

- La biblioteca pública ha de ser la **porta d'accés a l'aprenentatge** per a la gran majoria dels seus usuaris creant nous punts d'accés al coneixement, l'autoformació i la formació permanent. En la mesura que la **formació esdevé un tema estratègic** clau del nostre futur immediat, les biblioteques es convertiran en equipaments claus en tant que proveeixin no només informació, si no també educació.

- Les biblioteques públiques, donat el seu paper educador, han de proporcionar una infraestructura adient que faciliti l'aprenentatge al llarg de la vida i el **suport en tots els nivells d'educació reglada**. Han de disposar de prou recursos multimèdia (a més d'altra tipologia de documents com ara llibres, revistes, etc.) per a l'autoaprenentatge.
- Cal que les biblioteques participin com **agents actius contra la divisió digital** promovent accions que permetin que la societat de la informació sigui un projecte col·lectiu on tothom hi tingui cabuda. La primera mesura serà la garantir la formació dels usuaris en l'ús de les tecnologies: cal oferir els espais, equipaments i personal especialitzat per tal de facilitar l'aprenentatge en l'ús dels nous mitjans digitals. La introducció de les TIC haurà de permetre afavorir models formatius a mida adaptats a les necessitats diverses dels usuaris i dissenyats per col·lectius específics.

### **Objectiu 3. Promoure la biblioteca com els nodes de la xarxa de coneixement**

- Per tot el que s'ha vist, la biblioteca ha de configurar-se com els nodes de la xarxa de coneixement: els **punts de referència i d'intercanvi d'una xarxa de saber més àmplia** que integri varietat d'equipaments i institucions relacionades amb el coneixement.
- **Desenvolupar la biblioteca com a espai de l'Administració Oberta**. Cal facilitar la ubicació d'espais d'accés i comunicació amb l'administració municipal a la biblioteca. L'administració local ha d'entendre la biblioteca pública com el centre d'informació municipal des d'on s'ofereix l'accés a la informació i al coneixement, dotant-les d'un paper essencial i privilegiat.
- Des de la biblioteca els usuaris han de poder accedir a informació sobre la seva localitat, comunicar-se amb els responsables del municipi, elaborar la seva pròpia informació o ajudar a l'elaboració de la informació local o d'altres serveis. D'aquesta manera, la biblioteca pública es converteix en una **agència pública d'informació** i notícies, generals o d'àmbit o per sectors d'interès, que acabarà adquirint el paper d'un taller multimèdia.
- En la mesura que la biblioteca local tendeixi a convertir-se en referent de la informació local, li permetrà actuar també com a **centre de recursos per a la resta de biblioteques públiques**. La biblioteca a més de ser proveïdora d'informació local esdevindrà coordinadora i productora d'informació local. Els espais de la biblioteca pública hauran de permetre ressaltar aquests elements diferenciadors.
- Cal que la biblioteca es converteixi en **editora de continguts** a partir de diversos mecanismes com per exemple: generant revistes electròniques, butlletins i altres serveis produïts per la pròpia biblioteca; guies temàtiques i dossier digitals; digitalitzant continguts, especialment fons local; creant bases de dades etc. L'edició de continguts haurà d'ampliar-se més enllà de la informació bibliogràfica. Ha de integrar millors pràctiques d'escoles, d'empreses, etc. i contribuir a la producció i difusió de continguts municipals (ordenances, actes de plens, pressupostos municipals, per exemple).
- Les biblioteques hauran de posar els mitjans per **difondre la cultura científica i tecnològica** així com els recursos per localitzar ràpidament qüestions de caire més específic establint relacions amb els centres de recerca i de saber.
- Les biblioteques han de ser agents actius en programes cooperatius de promoció de la lectura. Les col·leccions de les biblioteques i les activitats són dos elements imprescindibles per a desenvolupar aquesta funció.

### LÍNIA 3. ELS PROFESSIONALS, IMPULSORS DEL CANVI A LA BIBLIOTECA PÚBLICA

El paper motor dels professionals és una de les línies estratègiques clau per a impulsar el canvi en la biblioteca pública com a organització. El paper dels professionals, la seva formació i aprenentatge permanent, la seva actitud cohesionadora, la cooperació amb d'altres institucions o la seva consciència de servei, són elements clau per a aconseguir el canvi de la biblioteca pública com a organització cap un model més eficient, més dinàmic i més integrat al territori.

#### Objectiu 1. Desenvolupar perfils professionals diferents

- Les **noves biblioteques** i els **nous serveis** requereixen perfils professionals diferents. La direcció de la biblioteca necessita d'habilitats directives. El nou servei i l'entorn tecnològic requereixen unes habilitats tècniques que van del bibliotecari de sistema al bibliotecari informador i prescriptor.
- En aquest marc **els elements claus per establir plans de futur** són: (1) lideratge de la direcció; (2) compromís amb el principi de servei, treballant sota el principi de responsabilitat com un encàrrec i no com un càrrega; (3) Integració en el territori i "en el món" reforçant el paper referent dels professionals de la biblioteca entre els ciutadans i entre els agents locals; (4) observació de necessitats socials i actuacions conseqüents i (5) incorporació i adopció dels canvis de l'entorn.
- **La direcció de la biblioteca té un paper de referència** clau respecte la resta de l'equip, com a motor per impulsar el canvi, impulsant els processos de millora i les innovacions constants que tot servei requereix, generant amb la resta de l'equip la convivència i complicitat necessària per a compartir-ho i recolzar possibles iniciatives. S'ha de **consolidar el Director/a de la Biblioteca com a referent al municipi del servei de biblioteca**. Reforçar el lideratge de la direcció com a factor clau per desenvolupar la tasca institucional i relacional i la inserció en el territori, alhora que configura un referent cultural en el municipi. La direcció dins l'estructura bibliotecària ha de respondre a un perfil professional amb capacitats directives i gerencials.
- **Regularitzar el procés de selecció dels tècnics auxiliars de biblioteca posant en valor les seves funcions**. Les funcions dels tècnics auxiliars de biblioteca s'han de definir per al conjunt de l'administració local i s'han d'establir uns requisits d'accés aplicables a totes les biblioteques públiques
- És clau la consecució d'un **equip més interdisciplinari**, amb un perfil personal més ampli i flexible, per tal de poder disposar de més recursos vinculats a determinats serveis o franges d'usuaris, i basat en la **cooperació entre professionals** de diverses branques i d'altres institucions.
- Dur a la pràctica **el model de competència professional** té una certa complexitat, ja que requereix una adaptació específica a la organització. Sovint es recorre a assessories de caràcter extern a pesar que això suposa un cost econòmic considerable. Donat que cada vegada hi ha més institucions que ho estan posant en pràctica, cal aprofitar l'experiència d'altres institucions que ja ho han iniciat.

#### Objectiu 2. Aprofundir les relacions entre el procés formatiu i el mercat de treball

- Cal establir correspondència entre els coneixements fonamentals de **la formació reglada i les necessitats del mercat de treball** en l'entorn més proper. En aquest sentit algunes de les propostes serien: vinculació Universitat i món laboral (pràctiques i beques amb una orientació compartida, participació en projectes, coneixement directe del món professional, cooperació

professionals i professors, crèdits de lliure elecció vinculats al món professional,...); currículum formatiu en funció de les necessitats laborals reals; aprenentatge permanent professional d'acord amb plans estratègics de les institucions; intercanvi de professionals entre biblioteques i *benchmarking* entre biblioteques.

- Cal establir processos de **formació permanent** per als professionals en actiu, per tal de fer front a les permanents noves necessitats i motivar la seva vinculació amb el lloc de treball i la institució. Cal superar la dinàmica de formació rígida basada en cursos en favor d'altres recursos adaptats a les necessitats i demandes dels professionals.

## LÍNIA 4. DESENVOLUPAR EL NOU MODEL DE GESTIÓ

Quan la biblioteca supera el model que es redueix de forma gairebé exclusiva a la gestió de la informació i adopta un model que pretén l'equilibri entre tres eixos (informació, aprenentatge, cultura), la gestió estratègica esdevé una necessitat. El canvi de model de biblioteca i el canvi de model de gestió són dos aspectes d'un mateix procés. El nou model de gestió ha de contemplar les necessitats que es presenten a l'hora d'oferir els nous serveis i s'ha de basar en una estructura del personal que respongui a uns perfils professionals polivalents.

### Objectiu 1. Potenciar la planificació estratègica territorial

- Cal planificar cada una de les biblioteques en funció de les especificitats del territori que l'envolta. Amb això, **cada biblioteca pren un perfil diferencial** no pas per una voluntat genèrica de singularització, sinó perquè ha de **respondre a les necessitats i característiques del seu territori de referència**. Cal planificar i això suposa explicitar uns objectius i implementar uns projectes i unes accions per a assolir-los. Alhora que les biblioteques desenvolupen una planificació estratègica específica, caldrà que aquesta s'integri en un marc global de planificació estratègica cultural de la ciutat o del municipi.
- **Desenvolupar el Pla Director de Biblioteca com a eina de planificació estratègica**. La elaboració del Pla Director de Biblioteca al municipi ha de permetre definir uns objectius específics per a cada biblioteca que siguin la resposta a la realitat territorial en la qual s'insereix. La elaboració del Pla ajudarà a constituir i definir amb major precisió el model de xarxa local de biblioteques.

### Objectiu 2. Promoure el model de xarxa local de biblioteques

- El model de **xarxa local s'ha d'implementar en els municipis de més de 30.000 habitants**. Cal marcar una diferenciació de funcions, serveis i col·lecció entre els diferents equipaments, en la base d'un intens treball local en xarxa. Així mateix, la major complexitat en el tractament i difusió de la informació i la necessitat de producció d'informació, requeriran que la producció de certs serveis se centralitzi i s'ofereixi de manera descentralitzada.
- El model de treball en xarxa local ha de fer possible **una política de col·lecció documental per al municipi**, d'acord amb les necessitats d'informació i de lectura dels ciutadans i els objectius/ serveis i programes definits per a la biblioteca. Caldrà establir una política de col·lecció diferenciada entre la biblioteca central urbana i les biblioteques de proximitat.
- La xarxa ha de ser constituïda per diferents agents i d'acord amb els dos principals objectius marcats en la planificació estratègica: **convertir la biblioteca en un equipament cultural de proximitat i en un equipament cultural de territori**. Així, per tal d'assolir aquests objectius, cal que les biblioteques facin xarxa no tan sols amb el conjunt dels *iguals* (les altres biblioteques), sinó també amb els altres agents que són presents en cada un dels àmbits en els quals les biblioteques tenen incidència (serveis locals d'informació, centres de formació, àmbit de la cultura etc.).

### Objectiu 3. Modificar les bases del model organitzatiu

- Caldrà avançar vers un **nou model organitzatiu** que es caracteritzi per un model de gestió gerencial, fortament basat en **la innovació** (entesa com la revisió constant tant dels objectius anuals, com dels serveis que es posen a disposició dels usuaris) i amb clara tendència a la **descentralització**, tot i que ha de beneficiar-se dels avantatges que comporta la planificació centralitzada.
- L'avaluació és el darrer element clau: el model de gestió ha d'anar encaminada a dur a terme **una avaluació per objectius específics** de cada una de les biblioteques. Per tal que això sigui

possible cal: (1) dissenyar indicadors (d'impacte, d'eficàcia, d'eficiència, de qualitat) per a cada un dels objectius prèviament marcats; (2) Avaluació trimestral i anual.

- La biblioteca pública ha de permetre estructures horitzontals i no piramidals en la gestió diària de l'equipament i els serveis. Cal **buscar mecanismes per tal que els usuaris puguin trobar un espai de suggeriments i propostes** que puguin millorar la gestió, un espai per a la per a la comunicació i la participació.
- Es fa necessari canviar les estructures estàndards per tal d'aconseguir una **major flexibilitat i fer possible l'adaptació del servei a la dinàmica de l'entorn**. El canvi ha de generar canvis positius en la configuració de l'equip, en la forma de treballar, en la forma d'interrelacionar els seus components, en la cooperació entre professionals de diverses branques i amb d'altres institucions, etc. Cal el recolzament de les institucions implicades, tant en la gestió i els resultats obtinguts, com en la planificació i desenvolupament dels plans acordats, o la potenciació de la imbricació de la biblioteca al territori.
- Cada biblioteca ha d'acabar adoptant un **pla de comunicació específic**. Els serveis oferts són poc coneguts per la gran majoria de ciutadans i, fins i tot, pels mateixos usuaris de la biblioteca. Les biblioteques han de pensar com atraure usuaris: diversificant l'oferta, segmentant els usuaris mitjançant tipologies; duent a terme una oferta per als no-usuaris; etc. cal que la biblioteca "es desplaci" allà on hi ha uns usuaris potencials. El Pla ha de respondre a les especificats de l'entorn i incorporar l'ús de les noves tecnologies.

#### **Objectiu 4. Dotar-se de noves formes complementàries de finançament**

- **La gestió, la productivitat i la reducció de costos** és el resultat de la correcta aplicació d'una planificació estratègica. En aquest sentit, es tractaria d'analitzar detalladament en quins camps es pot dur a terme una reducció de costos (prescindint de totes aquelles despeses supèrflues) i implantar un procés de reducció de costos gradualment. Pel que fa a la productivitat, el seu augment vindria donat gràcies a la major eficàcia i eficiència producte d'una bona planificació i a la millora en la gestió.
- Els **preus públics** per a certs serveis poden constituir **una nova font d'ingressos**. Es tracta d'establir un preu per a aquells serveis que pot oferir una biblioteca amb un elevat valor afegit. Dins d'aquests serveis podrien considerar-se les cerques temàtiques en profunditat, serveis d'assessorament, els cursos de formació o el servei de préstec a domicili, així com serveis complementaris als nuclears de la biblioteca.
- Per a l'obtenció **d'ingressos atípics** cal pensar en el desenvolupament de tota una sèrie de **serveis perifèrics**, estretament vinculats, que poden dur-se a terme en les mateixes instal·lacions de la biblioteca. Aquests serveis poden ser pensats en forma de concessió o no. Un centre de reprografia i de serveis i el servei de bar són dos exemples.
- **El patrocini** ha de ser entès per a ser aplicat en aspectes molt concrets. Així, es podria pensar en un petit patrocini per a certs serveis o productes nous que poden oferir les biblioteques, ajudant a la vegada a consolidar una imatge de marca per a aquests serveis o productes.
- **Guanya amb el carnet les millors ofertes**. Facilitar acords amb altres agents culturals per tal que amb el carnet de la biblioteca els usuaris aconseguixin "altres" beneficis i la biblioteca es beneficiï d'aquests acords amb serveis i activitats.