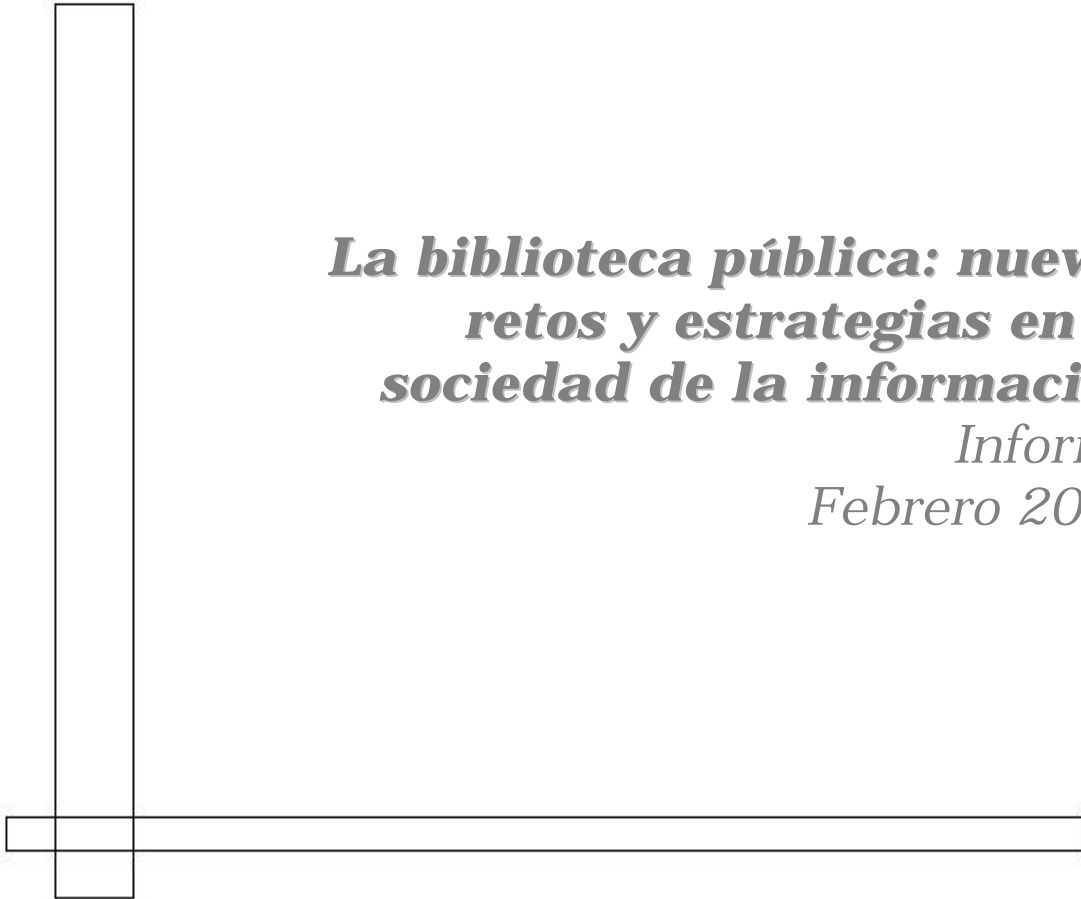


***La biblioteca pública: nuevos
retos y estrategias en la
sociedad de la información***

*Informe
Febrero 2003*



1. <i>Presentación</i>	
<i>Objetivos, metodología y equipo de trabajo.....</i>	p. 3
2. <i>Diagnóstico</i>	
<i>El nuevo escenario y los ámbitos estratégicos.....</i>	p. 7
3. <i>Bases del pensamiento estratégico</i>	
<i>Servicios, espacios, profesionales y gestión</i>	p. 19
4. <i>Líneas estratégicas, objetivos y acciones...</i>	p. 25

1. PRESENTACIÓN

*Objetivos, metodología y
equipo de trabajo*

Objetivos

El presente informe es el resultado de un proceso en el que han trabajado y participado diversas personas y entidades. El informe pretende ofrecer una visión estratégica de diferentes ámbitos vinculados a la biblioteca pública. A partir de un proceso de diagnóstico, se han establecido las bases del pensamiento estratégico en los ámbitos que se han considerado claves en el nuevo entorno de la sociedad de la información. Estas bases configuran el marco para una propuesta de medidas de actuación para el presente y el futuro de la biblioteca pública. Cataluña es el ámbito territorial del informe y se establece como horizonte temporal el período 2003-2007.

En concreto, los **objetivos** del Informe son:

1 **Describir el ámbito de actuación de la biblioteca pública y la forma en que sus funciones tradicionales se están adaptando a las funciones de futuro, para que la biblioteca pública pueda seguir siendo un equipamiento cultural básico de proximidad en nuestros municipios y ciudades.**

2 **Impulsar un proceso de planificación para definir escenarios, modelos y estrategias sobre las funciones de la biblioteca pública como equipamiento básico en el despliegue de la sociedad de la información en los municipios.** Las bibliotecas son determinantes en la consolidación y desarrollo de la sociedad de la información en el mundo local, tal como lo demuestran las bibliotecas públicas más activas de la Unión Europea, que ya han conseguido convencer a los ciudadanos y a los políticos locales sobre su capacidad para ofrecer servicios eficaces que den respuesta a las demandas de la sociedad de la información. Nuestro reto es conseguir que la biblioteca pública impulse este proceso en nuestro ámbito local.

3 **Hacer del conocimiento un eje del desarrollo de la ciudad.** El futuro de las ciudades y de sus habitantes reside en la capacidad de generar "conocimiento", entendido éste como el conjunto de actividades de información, acceso y difusión de la misma, de innovación, de cultura, de ciencia y de tecnología que aseguran que la ciudad proporciona un valor añadido específico y significativo a las redes territoriales de las que forma parte. El esfuerzo de orientación hacia el conocimiento exige no sólo infraestructuras tecnológicas, sino también procesos de creación de una ciudadanía pro-activa.

4 **Proponer estrategias y actuaciones con el horizonte del 2007.** El objetivo del Informe es ofrecer una visión estratégica de los diferentes ámbitos vinculados a la biblioteca pública, aportando recomendaciones estratégicas y propuestas de actuación que hagan del despliegue bibliotecario el tema central de la agenda de los equipos de gobierno municipal.

Metodología y organización

- El Informe propone y valora diferentes actuaciones que pueden desarrollar aquellas bibliotecas que respondan a un modelo de biblioteca abierto y participativo. El proceso tiene tres “momentos” claramente definidos:
 - **Un análisis de las dinámicas que afectan a las bibliotecas** a partir de la recopilación de información sobre acciones de política y planificación, que incida en la puesta en marcha de nuevos servicios vinculados a las nuevas tecnologías y, al mismo tiempo, que tenga presentes los factores educativos, socioeconómicos y culturales que afectan al desarrollo de las bibliotecas en la sociedad de la información. Además, es necesario definir los problemas y las oportunidades y recomendar directrices para impulsar la sociedad del conocimiento.
 - **Un proceso de participación coherente e interactivo con el análisis técnico.** Este proceso debe permitir definir la percepción de los agentes públicos y privados respecto al futuro de las bibliotecas y sus expectativas. El proceso debe también permitir consensuar el Informe, de forma que sea abordable desde los municipios, con perspectiva regional, y que involucre a todos los agentes sociales, las administraciones, los profesionales y los ciudadanos.
 - **Una acción integrada de comunicación** con dos objetivos: el primero, hacer llegar a toda la comunidad relacionada con las bibliotecas y la sociedad de la información el mismo proceso de elaboración del Informe, como instrumento de dinamización para abordar la biblioteca pública del siglo XXI, con la necesidad de participación y compromiso de todos. El segundo, igual de importante, implica un proceso de sensibilización y concienciación que permita iniciar el camino hacia la biblioteca deseada, en un marco de acuerdo, con sostenibilidad económica y compromiso local.
- **Los estudios.** El punto de partida del Informe es la solicitud de un marco general sobre las nuevas perspectivas en los servicios públicos y de cuatro estudios, que han tenido en cuenta realidades y experiencias diferentes, sobre los ámbitos siguientes:
 - “El contexto de la gestión pública local: los servicios”. Este marco general sobre los servicios públicos sitúa cuáles son las tendencias en Europa en la gestión de servicios públicos: la gestión de la calidad, la participación de los usuarios, etc. Se observa cada vez más que la forma de gestión, su adecuación a la demanda y a las necesidades reales es tanto o más estratégica que las propias infraestructuras de los servicios.
 - “Bibliotecas y sociedad de la información: nuevas herramientas y servicios”. Analiza las tendencias de cambio más destacadas de las bibliotecas en el marco de la sociedad de la información y de los servicios que ofrecen, así como una prospectiva de la tendencia de las transformaciones actuales. También se analiza el desarrollo de las TIC, que están en la base del servicio y de la interrelación con el usuario; las relaciones con las redes de otros ámbitos (culturales, asociativas, etc.) y especialmente con el sistema educativo; así como el desarrollo de nuevas herramientas y servicios, y la función de la biblioteca en la producción de contenidos.
 - “Los espacios de la biblioteca pública”. El nuevo modelo de equipamiento bibliotecario implica nuevos servicios y nuevos usos de las bibliotecas, que afectan también a la configuración espacial del equipamiento.
 - “Los profesionales de la biblioteca pública”. Analiza los cambios en los perfiles y los conocimientos del personal, así como su actualización y adaptación permanente a los cambios, las herramientas y los sistemas de trabajo adecuados, la oferta formativa y su relación con el mercado laboral y sus interdependencias.

- “La gestión de la biblioteca pública: modelos de gestión y vías de financiación”. Analiza las relaciones entre las nuevas tecnologías, los nuevos servicios y los cambios en las estructuras administrativas, los sistemas organizativos y la financiación de las bibliotecas, el rediseño del modelo bibliotecario de gestión para incorporar la implicación de los agentes sociales, la implicación de los agentes económicos y el marketing de servicios.
- **El Seminario de *Interacció*.** El Informe, presentado en *Interacció 2002*, es el punto de llegada de los estudios puestos en marcha con anticipación. El Seminario, que se desarrolló en el marco de *Interacció* fue el instrumento para debatir las propuestas del Informe y las recomendaciones sobre acciones y proyectos, así como el espacio para comunicar y exponer estas propuestas. En el seminario participaron como contraponentes de los redactores: Carles Obeso, Josep Llinars, Miquel Barceló y Sixte Moral. Documentación accesible en (http://www.diba.es/cerc/interaccio2002/seminar/s3/marcseminar3_es.htm).
- **El proceso de comunicación y participación.** Posteriormente a la redacción final del Informe se está llevando a cabo un proceso de comunicación y participación a un nivel más amplio con los representantes de los agentes implicados (asociaciones municipalistas, partidos políticos, sector del libro y de la cultura, asociaciones de profesionales, facultades de Biblioteconomía y Documentación, asociaciones de profesionales de la Gestión Cultural, entre otros colectivos profesionales, etc.), con el objetivo de hacerlos partícipes del proceso y difundir el Informe que tiene que orientar la acción de gobierno en los próximos años. El Informe pretende ser un documento abierto a las propuestas y sugerencias aportadas en este proceso de comunicación y participación.

Equipo de trabajo

Para elaborar el Informe se ha constituido un equipo de trabajo, formado por representantes de instituciones del sector y el equipo de dirección y redacción del Informe. La composición del equipo es la siguiente:

- **Equipo de dirección:**
 - Fèlix Manito. Coordinador. Kreanta. Cultura, Comunicació, Coneixement SL.
 - Assumpta Bailac. Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona
 - Marta Clari. Consorcio de Bibliotecas de Barcelona
 - Ester Omella. Relatora. Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona
- **Equipo de redacción:**
 - "Los retos actuales de los servicios públicos". Joan Subirats. Universidad Autónoma de Barcelona
 - "Nuevas herramientas y servicios". Mònica Medina. Consorcio de Bibliotecas de Barcelona.
 - "Los espacios". Jordi Permanyer. Servicio de Bibliotecas. Diputación de Barcelona.
 - "Los profesionales". Eulàlia Espinàs. Fundación Bertelsmann.
 - "La gestión". Xavier Fina. ICC Investigació i Consulting Cultural.
- **Comisión de regidores de cultura ("Taula de regidors de cultura"):**
 - Josep Altayó. Ayuntamiento de Santa Perpètua de Mogoda.
 - Teresa Llorens. Ayuntamiento de Vilanova.
 - Lluís Noguera. Ayuntamiento de Granollers.
 - Àngels Seix. Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès.
- **Otros representantes:**
 - Adela d'Alòs. Colegio de Bibliotecarios y Documentalistas de Cataluña.
 - Mercè Millan. Biblioteca Pompeu Fabra de Mataró.
 - Eduard Miralles. Centro de Estudios y Recursos Culturales de Barcelona. Diputación de Barcelona.

2. Diagnóstico

*El nuevo escenario y
los ámbitos estratégicos*





Presentación

En la planificación estratégica, el diagnóstico de la situación se convierte en un elemento clave. En el proceso de trabajo y de reflexión llevado a cabo se han distinguido **tres ámbitos temáticos** de la realidad de la biblioteca pública, con suficiente entidad como para tratarse de forma independiente: **los servicios y los espacios, los profesionales y la gestión**. A continuación se presenta un diagnóstico de la situación de la biblioteca pública, en estos tres ámbitos, que es el resultado de los estudios realizados y del proceso de participación de los diferentes agentes implicados. Como reflexiones previas se incorpora una visión sobre los escenarios actuales de la gestión pública y la biblioteca pública. En el diagnóstico se determinan los principales temas críticos que se convierten en la base del pensamiento estratégico y de las medidas propuestas posteriormente.

El nuevo escenario de la gestión pública

- **Los cambios del paradigma del bienestar.** Los cambios que se han producido en los últimos años en la gestión pública han configurado un nuevo escenario para la biblioteca pública. En los últimos años del siglo XX el paradigma de bienestar en el que se habían sustentado gran parte de los Estados desde mediados de siglo, se ve en gran medida superado o por lo menos alterado. La construcción de los servicios públicos en los Estados contemporáneos avanzados pretendía garantizar el acceso a los servicios del conjunto de la ciudadanía en condiciones de igualdad. Estas políticas de bienestar generan una democratización de los servicios y de las prestaciones. Este hecho se asociaba, al igual que la producción en masa propia del fordismo, con la producción “masiva” e indiferenciada de los servicios orientados hacia una demanda, pensada igualmente de forma homogénea. La gestión pública pensaba los servicios y las prestaciones a partir de un tipo ideal de ciudadano sobre el que se construía un modelo homogéneo y de acceso universal. En los últimos años del siglo XX, se configura un nuevo paradigma para la gestión pública: el crecimiento de la diversificación social de la población en los países avanzados, la capacidad del ámbito mercantil de personalizar sus productos y romper con la homogeneidad de la oferta y la demanda, una mayor exigencia de la población ante los servicios públicos, y la concepción del acceso como algo básico pero insuficiente. Todos estos elementos generan un nuevo concepto de calidad que depende de la capacidad de los servicios de acercarse a las necesidades y expectativas personales. La gestión pública de los servicios debe responder ahora a una demanda no tanto universal como heterogénea, sectorial y flexible. La proximidad se convierte en un elemento imprescindible en la gestión.
- **El debate sobre la eficiencia del sector público.** Este cambio de escenario viene acompañado de un importante debate sobre la eficiencia del sector público que adopta una nueva visión, tal vez más estratégica, que redefine las tareas que son responsabilidad del sector público pero también su gestión. En lo referente a la provisión de servicios, la antigua lógica basada en un solo agente se ve sustituida por la introducción, en la práctica, de multitud de agentes de naturaleza diferente: la tradicional asunción de que la provisión pública de un servicio es mejor que una provisión no pública entra en debate. En concreto, se abandona una forma de gestión monolítica de los servicios públicos por una más pluralista, en la que tienen cabida un gran número de agentes: proveedores públicos, proveedores privados e incluso la familia.
- **El nuevo contexto de la prestación de servicios públicos.** En la esfera económica, social y tecnológica los cambios no son menores: flexibilización de los procesos productivos, mundialización, diversificación de la sociedad y de las clases sociales, nuevos riesgos de exclusión y nuevas pautas de desigualdad, cambios en las estructuras familiares, introducción de las TIC, etc. Todos estos cambios hacen que se vuelvan obsoletas las viejas lógicas de prestaciones de servicios articuladas en torno a otro tipo de estructura social y económica, que se ve ahora superada.

- **Cambios en la demanda.** Los servicios públicos se plantean el reto de responder a las necesidades de una nueva sociedad, mucho más diferenciada y exigente, con características y requerimientos diferentes: el respeto a la autonomía personal, la equiparación de las condiciones de desigualdad y el reconocimiento de la diferencia étnica, cultural y sexual, rompen definitivamente la imagen del ciudadano como algo homogéneo e indiferenciado. En este contexto la gestión pública se encuentra ante el reto de diseñar los servicios vinculados al bienestar, ya no como consecuencia de una reivindicación global de los ciudadanos para acceder a unos servicios básicos, sino como una demanda personal y comunitaria a la que hay que dar respuestas no universales sino particulares.
- **La estrategia de la proximidad.** El bienestar se percibe no sólo como una seguridad en el mantenimiento de los derechos sociales, sino que se convierte en una nueva forma de ver las relaciones sociales de forma integradora y solidaria. Para adaptarse a la demanda en este contexto, la proximidad resulta ser la principal estrategia. El ámbito local se refuerza en un contexto de globalización. Surge una distinción entre las políticas sociales estatales-autonómicas y las locales: las primeras intentan cubrir una parte de la demanda desde un punto de vista más generalista y universal, basándose en derechos sociales normativamente reconocidos; la segunda, más particularista y concreta, lo hace desde un diseño mucho más flexible. Las políticas de servicios personales resultan centrales en la cobertura de demandas y necesidades. Ahora se orientan a satisfacer una nueva dimensión políticocultural del bienestar: el desarrollo comunitario a partir de la promoción de relaciones sociales participativas, integradoras y solidarias en el ámbito territorial.
- **Las políticas de servicios personales en el ámbito local.** Los cambios en la gestión pública descritos generan un nuevo escenario que toma forma a lo largo de la década de los noventa y que implica nuevos retos que obligan a repensar los servicios públicos y su gestión a partir de nuevos elementos, teniendo en cuenta las dinámicas sociales. De este criterio surgen las políticas de servicios personales en el ámbito local que buscan:

	Asegurar los elementos básicos de autonomía de las personas	Políticas que faciliten la autonomía de las personas (salud, vivienda...)
	Reforzar la condición específica de las personas, su identidad	Políticas afirmativas de la condición de las personas (cultura, ocio...)
	Evitar los riesgos de exclusión	Políticas contra la exclusión social de las personas (falta de recursos...)
	Relacionar todos estos aspectos en una perspectiva única de ciudadanía, de respeto a la autonomía crítica, de participación, de acceso igualitario a las nuevas tecnologías...	Ciudadanía (información, acceso a las TIC, participación, formación)

- **Los cuatro grandes componentes de un servicio público.** Si se quieren afrontar los retos que se dibujan, hay que tener en cuenta la complejidad que presenta un servicio público. En un servicio público podemos distinguir cuatro componentes. La distinción nos ayudará a clasificar las demandas actuales y a plantear de forma incipiente algunas estrategias:
 - Dimensión 1: La Administración pública. Las demandas exigirán más transparencia, apertura, responsabilidad y control ciudadano.
 - Dimensión 2: La prestación de servicios. Habrá que prestar el servicio en las mejores condiciones. Este hecho implica la mejora de las prestaciones y también de los canales de interrelación con los usuarios para atender sus demandas.

- Dimensión 3: Los profesionales. Habrá que plantearse cómo se mantiene el evidente valor que tiene el contar con profesionales que se responsabilicen del servicio.
- Dimensión 4: El espacio público. Se convierte en una pieza clave para mantener la cohesión y la integración social en la comunidad. Precisamente en esta dimensión se crea el sentimiento de pertenencia y las bases de la responsabilidad colectiva sobre los asuntos públicos. La estrategia en este punto pasa por asumir la importancia de las vías de participación de los ciudadanos, a pesar de la tendencia a avanzar hacia una perspectiva de “cogestión”.

El nuevo escenario de la biblioteca pública

- **El impulso de nuevo marco legal.** Las bibliotecas públicas de nuestro país han experimentado un cambio muy importante en los últimos años. La aprobación de la Ley del Sistema Bibliotecario de Cataluña (1993),¹ y especialmente el consenso existente en el proceso previo, ha generado un impulso en la creación y mejora de los servicios de lectura pública en Cataluña. El número de bibliotecas públicas está creciendo y, lo que es más importante, se está produciendo un incremento en el nivel de servicio y en su uso. La accesibilidad de la biblioteca ha sido, y es, una de las principales claves del éxito del servicio.
- **Las normas IFLA/Unesco.** Las nuevas pautas de la IFLA/Unesco,² establecen para las bibliotecas públicas unos parámetros muy claros sobre cuáles tienen que ser sus grandes ámbitos de actuación, a quién se tienen que dirigir y cómo deben organizar el espacio y los servicios.
 - Los ámbitos de actuación: acceso a la información, apoyo a la formación, fomento de la lectura y el desarrollo cultural, apoyo al desarrollo personal, servicio a niños y jóvenes y espacio de relación.
 - El acceso: los servicios de la biblioteca pública se ofrecen sobre la base de igualdad de acceso para todas las personas.
 - El espacio: en la medida en que se incrementan los servicios de acceso remoto, la importancia del espacio crece como lugar de intercambio y de encuentro y como espacio comunitario.
 - La importancia de la gestión
- **Sociedad de la información y bibliotecas.** En la era de la sociedad de la información, las bibliotecas tienen que incorporar las tecnologías de la información y la comunicación y tienen que ser capaces de ofrecer los servicios que la sociedad actual necesita y espera. Según la definición del *Manifiesto de la UNESCO (1994)*³ la biblioteca pública es un centro local de información que proporciona todo tipo de conocimientos y de información a sus usuarios. Las funciones de la biblioteca pública tienen que ser asumidas en su proyección digital, sobre todo considerando que el objetivo prioritario de todas las políticas de información es facilitar el acceso a la información a todos los ciudadanos y ciudadanas.
- **Información, cultura y aprendizaje.** La biblioteca pública pivota en torno a tres ejes: información, cultura y aprendizaje. Estos tres ejes no tienen una estructura jerárquica entre ellos, pero tampoco son unas líneas que se desarrollen en paralelo de forma independiente. Entre información, cultura y aprendizaje existen diversas intersecciones y su mayor o menor protagonismo responde a la definición de unos determinados modelos y a su grado de desarrollo. El concepto de biblioteca, desde el que nos planteamos un diagnóstico y unas estrategias, es pues consecuencia de un equilibrio entre los tres ejes: la biblioteca como productora, suministradora y democratizadora de la información; la biblioteca como espacio de aprendizaje y conocimiento, y la biblioteca como espacio cultural de proximidad.

¹ "Llei 4/1993, de 18 de març, del sistema bibliotecari de Catalunya" ("Ley 4/1993, de 18 de marzo, del Sistema Bibliotecario de Cataluña"). DOGC, nº 1727 (29 de marzo de 1993), pp. 2.217-2.222.

² *The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development.* Prepared by a working group chaired by Philip Gill on behalf of the Section of Public Libraries. München: K.G. Saur, 2001. 116 p. (IFLA publications; 97). Traducción castellana disponible en Internet en la siguiente dirección: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001246/124654s.pdf>>.

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

Los ámbitos estratégicos

Ámbito 1. Servicios y espacios: la diversificación

- **Los cambios en la oferta de servicios.** En los últimos cinco años, las bibliotecas públicas catalanas han incrementado y diversificado su oferta de servicios. Más allá de los servicios tradicionales, como el préstamo y la consulta, se han incorporado los servicios de información y de formación de usuarios, servicios especiales como el préstamo a domicilio para personas con dificultades de movilidad o la dinamización cultural.
- **Incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación.** La mayoría de bibliotecas han introducido las nuevas tecnologías de la información y comunicación. El resultado de este proceso es que hoy la mayor parte de las bibliotecas públicas catalanas han informatizado sus fondos documentales, por lo que se pueden consultar a través de la web; muchas de ellas disponen de webs propias y de colecciones electrónicas, y ofrecen acceso gratuito a Internet, contenidos en la red con publicaciones locales digitalizadas y formación a los usuarios. Algunas bibliotecas empiezan a ofrecer servicios virtuales innovadores, como el servicio de referencia virtual o bibliotecas virtuales para determinadas tipologías de usuarios.
- **Nuevos servicios, nuevos espacios.** En torno a los ejes de intervención de la biblioteca pública aparecen nuevas necesidades y nuevas demandas que tienen una traducción directa en el espacio de la biblioteca pública. La introducción de nuevos soportes, y especialmente de Internet, repercute en el edificio y en su función espacial. De igual forma, se hacen necesarios otros espacios vinculados a las necesidades de estudio, reuniones, autoaprendizaje y formación continuada. La dimensión de la biblioteca pública como agente cultural ha incorporado a los espacios de la biblioteca, y de forma generalizada, los espacios polivalentes para actividades.
- **Organización de las áreas de la biblioteca pública.** Las áreas de la biblioteca pública se reorganizan para adaptarse al nuevo modelo. Así pues, es preciso ver la biblioteca pública no sólo como un espacio de estudio y consulta. Los espacios creados en cada nuevo edificio bibliotecario son más diáfanos y agradables para el usuario. La biblioteca se estructura en ámbitos que facilitan un uso más diversificado:
 - *Área de acogida y promoción.* Espacio de comunicación y de información, donde el usuario recibe la primera acogida, donde se sitúa el servicio de préstamo de toda la biblioteca, y al que se vinculan los espacios más informales, como la zona de revistas.
 - *Área general.* Área organizada en dos grandes ámbitos: la que corresponde al fondo documental para dejar en préstamo y la que está dedicada a reforzar el servicio de información. Esta área también acoge el espacio de música e imagen.
 - *Área infantil.* Área acústicamente aislada del resto, que cada vez más se diferencia en dos ambientes que ayudan a desarrollar dos objetivos propios de estos espacios: área de conocimiento, con fondo documental de las diferentes materias del saber, y área de imaginación y ficción, donde el cuento y la lectura informal son los protagonistas.
 - *Servicios internos.* Las bibliotecas pasan de tener sólo un almacén (y no en todos los casos) a disponer, al mismo tiempo, de espacios de trabajo adecuados. Los espacios de trabajo incluyen despacho de dirección y espacio para el procesamiento técnico de los nuevos documentos;
 - *El espacio polivalente.* Este espacio permite la realización de actividades que la biblioteca acoge. Ésta es una de las carencias más destacadas de la mayoría de bibliotecas en lo que respecta a los espacios complementarios.
 - *Las salas de trabajo* para uso colectivo.

- **Organización de la colección.** La colección se organiza por materias, independientemente de los soportes, y siguiendo la organización de las áreas anteriormente descritas. Sin dejar de lado que la biblioteca pública debe tener un fondo generalista, cada vez tiene más importancia la información especializada de la biblioteca en función de las características del entorno. Partiendo de esta base consideramos dos cambios significativos: (1) se prioriza una mayor y mejor exposición del fondo en libre acceso: (2) se refuerzan los grupos de interés temáticos. La organización de la colección pasa por reforzar grupos de interés, de tal forma que se creen espacios dedicados a un aspecto determinado.
- **Bibliotecas y entorno urbano.** A lo largo de este período se ha pasado de la utilización de espacios disponibles para reconvertirlos en bibliotecas, a la construcción de edificios de nueva planta pensados para uso bibliotecario, alternándose con la recuperación de edificios de interés histórico o patrimonial. El edificio de la biblioteca pasa a ser identificado como edificio público y deja de ser un espacio neutro en el tejido urbano de la ciudad. Al mismo tiempo, se acaba con la idea de la biblioteca-almacén.

Ámbito 2.

Los profesionales: una profesión en proceso de cambio

- **Las personas en el entorno de los servicios.** En las organizaciones que ofrecen un producto que, en gran parte, comporta la prestación de un servicio, las personas tienen una importancia capital. La satisfacción del usuario de la biblioteca no dependerá sólo del espacio y del fondo que en ella encuentre, sino también de las personas que allí trabajan.
- **La profesión de bibliotecario.** En el Informe se ha considerado que un bibliotecario es quien trabaja en una biblioteca, independientemente del hecho de que su especialización formativa o profesional sea una u otra. Ésta es la percepción de los ciudadanos y éste será nuestro punto de partida. El Informe procura mostrar cómo al lado de una evolución importante en la percepción que los ciudadanos tienen de los servicios y de la introducción de las nuevas tecnologías, se está produciendo también un cambio importante en el perfil profesional.
- **Servicio básico de la comunidad y recursos humanos.** La importancia que están adquiriendo las bibliotecas hace que se genere una mayor exigencia de calidad por parte de los ciudadanos como, por ejemplo, la solicitud de ampliación de horarios, más coincidentes con las horas de ocio de los ciudadanos. Este hecho determina todavía más una revisión exhaustiva de la situación de los recursos humanos de la biblioteca pública y de cómo se configuran los equipos, su estabilidad, su formación, sus aptitudes y, sobre todo, su actitud respecto al usuario, para garantizar que el servicio final sea el apropiado.
- **La biblioteca y los profesionales bajo el paraguas de la Administración.** El hecho de que las bibliotecas públicas se hayan desarrollado básicamente bajo el paraguas de la Administración pública ha tenido efectos en los servicios y en la configuración de los equipos profesionales.
 - Ha sido garantía de continuidad y, a la vez, de equidad de los derechos de los ciudadanos en lo que respecta al acceso a la información.
 - Ha condicionado el establecimiento de equipos de profesionales a las características y la regulación de la Administración. La implicación más directa ha sido la dificultad de la dirección del centro para tomar las decisiones más elementales y dar coherencia al servicio de cara al usuario.
 - Se han ocupado los puestos de trabajo en función de los niveles administrativos. En la Administración a lo largo de los años se han establecido unas estructuras en función de los títulos académicos.
 - Se generan dos problemas significativos: dificultades de estabilidad y coherencia de los equipos, y necesidad de disponer de equipos multidisciplinares de una forma ágil.

- **El número de profesionales.** Las recomendaciones internacionales indican que las bibliotecas deben ser atendidas por una persona a tiempo completo por cada 2.500 habitantes, recomendaciones que habría que ponderar en función de la dimensión de las ciudades o municipios. En el Estado español, el volumen de la población determina el nivel de dotación de recursos humanos: las ciudades de más de 500.000 habitantes disponen de una media de 7,8 personas por biblioteca, mientras que en los municipios de entre 5.000 y 2.000 habitantes disponen de 1,8. En la provincia de Barcelona la media actualizada de trabajadores es de 4,7 personas por biblioteca.
- **La confusión entre los derechos laborales y el principio de servicio.** El hecho de que en muchas bibliotecas los horarios laborales de los profesionales coincidan con el horario de atención al público comporta una limitación en la tipología de tareas que estas personas pueden desarrollar (es imposible en la jornada laboral cualquier acción externa al equipamiento como reuniones, formación, actividades, etc.) y a la vez, muy a menudo, se confunden los derechos laborales con el principio de servicio, lo que provoca fuertes resistencias antes propuestas como la de ampliar el horario de la biblioteca o la de ofrecer servicio los domingos. Si hay demanda y se prevé un buen nivel de uso razonablemente sostenible, hay que buscar mecanismos para reforzar el servicio y darle una nueva proyección.
- **Las tareas y funciones.** Aunque el hecho de que una biblioteca pertenezca a una red o trabaje de forma aislada determina en gran medida la tipología de tareas y funciones, podríamos afirmar que, en general, en la mayor parte de las bibliotecas se encuentran los siguientes puestos de trabajo:
 - **Dirección:** asumida por una persona formada en biblioteconomía. Tiene como principal función velar por el buen funcionamiento de la organización, la planificación global del servicio, el equipamiento, la gestión económica, la organización y la gestión de los recursos humanos de la biblioteca, y las relaciones con otras instituciones. También puede asumir tareas más técnicas como el desarrollo de la colección, por ejemplo.
 - **Equipo de ejecución:** formado por bibliotecarios y/o técnicos auxiliares de biblioteca. En el caso de bibliotecas pequeñas acostumbran a estar solos y son los responsables. Sus tareas principales son aquellas tareas técnicas propias de la profesión: la organización de los servicios, la selección y adquisición de documentos, la atención a los usuarios, la organización de actividades, la promoción, las estadísticas... Actualmente, gracias al trabajo en red, tareas como la catalogación o la clasificación se han reducido en gran medida, de forma que aumenta la dedicación a los usuarios y al servicio final.
 - **Personal de apoyo técnico y/o administrativo.** En los equipos grandes, las bibliotecas acostumbran a contar con técnicos en diversas ramas que efectúan labores de apoyo (administración, informática, dinamización cultural, etc.). Asimismo, a menudo efectúan labores de mantenimiento de la colección: procesamiento físico de documentos, entre otros. En la mayor parte de las bibliotecas se cuenta con personal de apoyo en aspectos como el control del acceso, la carga y descarga de material, la correspondencia, las fotocopias... Todas ellas tienen, además, personas que realizan las labores de mantenimiento del edificio y las instalaciones, así como la limpieza; en la mayoría de los casos mediante contratos efectuados por la Administración municipal.
- **Las necesidades gerenciales en los nuevos centros.** La creación de nuevos equipamientos, de mayores dimensiones y con nuevas perspectivas de servicios, ha creado la necesidad de que al frente de la biblioteca se encuentre una persona con habilidades directivas claras.
- **La selección, un proceso clave.** Es necesario reflexionar sobre los procesos a través de los que el personal se incorpora a las bibliotecas. (1) La difusión: los medios a partir de los que se da a conocer una convocatoria a menudo se encuentran más vinculados a los sistemas internos de la Administración que a convocatorias realmente abiertas; (2) La percepción ciudadana: por un lado los ciudadanos conocen poco la profesión y las tareas que se realizan en una biblioteca, y consideran que tiene inconvenientes como el horario (sábados, muy extenso por las tardes,...) o las dificultades para

acceder al puesto; (3) El proceso para acceder: por promoción interna de la carrera administrativa, vinculado a una mejora de categoría laboral, o por medio de pruebas abiertas centradas en conocimientos técnicos y de mucha especificidad, alejados del trabajo habitual que se deberá ejecutar.

- **Los estudios académicos y los títulos.** Aunque en Cataluña la titulación de biblioteconomía tiene una larga tradición, no todas las personas que trabajan en bibliotecas públicas tienen cualificación académica profesional homologable. Los estudios universitarios como tales son relativamente recientes en España y, de forma generalizada, en el territorio. En estos últimos años ha pasado de considerarse una titulación de grado medio (3 años universitarios) a una titulación de grado superior (5 años). También existe la posibilidad de realizar un segundo ciclo en Documentación, una vez se ha finalizado una licenciatura en cualquier otra materia. También existen cursos de doctorado.
- **De la formación reglada al mercado laboral.** La formación académica requerida para trabajar en una biblioteca pública difiere según las zonas de España. En Cataluña se puede afirmar que en el ámbito administrativo se da por sentado que al frente de una biblioteca pública no puede haber una persona no titulada en biblioteconomía. La Ley del Sistema Bibliotecario de Cataluña (1993) prevé que un técnico auxiliar se puede hacer cargo de una biblioteca filial. En las bibliotecas públicas del Estado (una en cada capital de provincia), la dirección recae en un licenciado que ha pasado unas oposiciones específicas (acompañado de personas de apoyo llamadas “ayudantes de biblioteca”), con cualquier titulación superior o de grado medio. Pocas convocatorias municipales de técnicos auxiliares de biblioteca reconocen el valor del trabajo y las funciones a desempeñar. En algunos casos sólo se requiere el graduado escolar.
- **En constante aprendizaje.** Es necesario un constante aprendizaje por parte de las personas que componen el equipo. Desde hace un tiempo, los procesos de aprendizaje se han generalizado y existe una buena oferta a la que los profesionales dan un amplio apoyo. Es habitual en este ámbito profesional suplir la falta de cualificación previa y las necesidades de puesta al día tecnológica y conceptual con la asistencia a cursos de formación.

Ámbito 3.

La gestión: planificación, organización y comunicación

- **La planificación de los equipamientos bibliotecarios.** El proceso de planificación de la biblioteca pública ha estado caracterizado por diversos elementos:
 - **La Ley del Sistema Bibliotecario de Cataluña** (1993) establece la obligatoriedad para los municipios de más de 5.000 habitantes de disponer de biblioteca pública, siguiendo el criterio fijado en la Ley de Bases del Régimen Local,⁴ y basa la política de creación de equipamientos en el Mapa de Lectura Pública de Cataluña.
 - **La importancia del ámbito regional.** A pesar de esta carencia, en el ámbito regional se han desarrollado estudios de planificación y programas de inversión vinculados (como en el caso de la provincia de Barcelona). Los parámetros de biblioteca pública y los programas funcionales, elaborados por el Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona, han sido especialmente claves en estos últimos años y se han convertido en norma para todos aquellos nuevos proyectos que se realizan en la provincia de Barcelona. Los programas

⁴ "Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases del régimen local" BOE nº 80 (3 de abril de 1985), p. 89-95.

"Ley 8/1987, de 15 de abril, municipal y de régimen local de Cataluña". DOGC nº 832 (27 de abril de 1987), pp. 1563-1592.

funcionales ajustan los estándares a las necesidades de cada territorio. Todo ello resulta clave como elemento definidor y de consenso entre las diferentes partes implicadas (responsables políticos y técnicos, arquitectos, bibliotecarios, etc.).

- **La planificación centralizada.** Uno de los inconvenientes con los que se encuentra el sector cultural es la dificultad de trabajar con modelos estandarizados y homogéneos que no responden a la singularidad de cada realidad. Actualmente, la referencia básica de gestión de una biblioteca todavía no es totalmente su entorno, sino que lo son el conjunto de criterios comunes a la Red de bibliotecas. En este sentido, el papel del Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona⁵ y, más recientemente, del Consorcio de Bibliotecas de Barcelona ha sido crucial: la visión de sus responsables y su estrategia han dotado al sector bibliotecario de una coherencia global, unas mejoras técnicas y un espacio centralizado, pero al mismo tiempo han generado un liderazgo que posiblemente ha dificultado el protagonismo del municipio, aunque cada vez más las bibliotecas públicas son contempladas por los gobiernos locales como equipamientos municipales y se integran en las políticas culturales de cada uno de los municipios.
- **La estandarización: fortaleza y debilidad.** El hecho de que la biblioteca haya tenido que responder a una exigencia clara y haya sido considerada el equipamiento cultural más básico, ha llevado a una excesiva rigidez y homogeneización que han limitado la planificación estratégica. Aunque desde la gestión centralizada se plantea la necesidad de singularización de las bibliotecas, éste no debería ser el ámbito motor de cambio, sino que tendría que ser una de las consecuencias de un objetivo más amplio: dar respuesta a las características y necesidades de un entorno determinado.
- **La organización y la gestión de los equipamientos.** El diagnóstico de la organización y la gestión de los equipamientos bibliotecarios se caracteriza por un escenario configurado por los elementos siguientes:
 - **La cohabitación más que cooperación entre administraciones.** En Cataluña las actuaciones de las diversas administraciones han sido concurrentes en el ámbito de la biblioteca pública. Ello ha generado como mínimo los problemas siguientes en relación a los profesionales: (1) agravios comparativos entre trabajadores, (2) poca coordinación en los planos globales, (3) sentimiento de dependencia de los trabajadores de la institución que los contrata, más que de la biblioteca como tal, lo que a veces genera tensiones y confrontaciones de intereses.
 - **La red: una organización jerárquica y especializada y diferentemente consolidada.** Las redes de bibliotecas existentes se diferencian de lo que idealmente sería una red (caracterizada por la existencia de referentes múltiples y relaciones multidireccionales) en la medida en que tienen un referente básico (o único) y unas relaciones que suelen dirigirse o iniciarse en un mismo nódulo. Es preciso recordar la importancia de los ayuntamientos en la gestión de las bibliotecas. En el trabajo en red hay que distinguir dos niveles de relaciones que se encuentran en una situación de consolidación diferente:
 - El trabajo con sus iguales, incluyendo (1) otras bibliotecas (este es el espacio más consolidado como consecuencia de la labor llevada a cabo por el Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona y el Consorcio de Bibliotecas de Barcelona. Las redes de bibliotecas de estos territorios disponen de un marco formal de relación que les permite establecer contactos permanentes con el resto de centros); (2) otros gerentes activos en el ámbito de la información, el aprendizaje y la cultura (donde los contactos son todavía incipientes y muy concretos).

⁵ "Parámetros básicos de biblioteca pública". En: Bailac, Assumpta (coord.) (2002). *La biblioteca pública en la provincia de Barcelona: un trabajo en red*. Barcelona: Diputación de Barcelona, Servicio de Bibliotecas. p.67

- El trabajo con el entorno inmediato que depende de las características que lo definen, en definitiva de la realidad de cada territorio, y de los agentes que están presentes. Estas relaciones también se pueden mejorar.
- **La participación de los usuarios.** Dentro de este marco general de cierto aislamiento, hay que apuntar la progresiva apertura experimentada hacia los agentes más cercanos: los usuarios. Fruto de este proceso, se enmarca la constitución de las Comisiones de Lectura pública en el ámbito local, que han permitido la participación directa de los usuarios de las bibliotecas en su actividad. Sin embargo, se trata de una iniciativa necesaria que responde a una demanda de los ciudadanos, pero que en la práctica es insuficiente.
- **La diversidad de estructuras y la complejidad de la gestión de los equipamientos.** La gestión de los equipamientos bibliotecarios se ha vuelto más compleja por diferentes motivos:
 - Existencia de una estructuración de los equipos muy variada.
 - Bibliotecas de mayores dimensiones que necesitan ser gestionadas por equipos de trabajo más complejos.
 - Nuevos modelos locales de gestión: el inicio de las redes locales de bibliotecas, en muchos casos a partir de la creación de la biblioteca central urbana, reclama una reflexión particularizada sobre la correcta relación entre los servicios, la colección y los espacios de las diferentes tipologías de bibliotecas. El paso siguiente supone la definición de un sistema de gestión integral de la red, más allá de la gestión individual de cada equipamiento.
 - Inicio de la convivencia de la biblioteca con otros servicios de información y equipamientos en el mismo edificio, lo que requiere una mayor planificación, para crear sinergias y economías de escala en la gestión y la definición de servicios conjuntos, y dificulta su gestión.
- **La financiación pública, estructura de gastos y tipo de gestión.** La financiación de las bibliotecas públicas es eminentemente pública y proviene de diferentes entes: ayuntamientos, diputaciones y Generalitat. Por su parte, las bibliotecas destinan la mayor parte de los recursos a gastos de personal, seguidos de los gastos de mantenimiento y de adquisición de fondos. Los gastos de actividad computables económicamente son exigüos. Una visión más detallada permite una primera conclusión respecto a la gestión: existe poca externalización y sólo se produce de forma incipiente. La gestión directa es la que pesa. En clave de prospectiva la conclusión es clara: la externalización debe crecer para dar respuesta a servicios cada vez más variados, especializados, complejos y, en muchos casos, sin excesiva continuidad temporal. Ahora bien, el reto es tener los recursos operativos y económicos necesarios para garantizar dicha externalización.
- **Los sistemas de evaluación.** Una expresión clara del modelo de gestión actual la encontramos en los sistemas de evaluación. Las bibliotecas son el ámbito de la cultura con más tradición en la sistematización de datos y en la elaboración de indicadores de evaluación. A pesar de ello, estos indicadores no están vinculados a unos objetivos propios, son indicadores que permiten comparar las diferentes bibliotecas desde el supuesto de que todas tienen los mismos objetivos. Evidentemente, la comparabilidad es importante y estos indicadores tienen una gran utilidad. Como primera generación de indicadores es correcta, de igual forma que la homogeneización y la estandarización son, posiblemente, condiciones previas para la definición de estrategias específicas. Pero no puede considerarse que la evaluación sea, ni exclusiva ni fundamentalmente, una cuestión vinculada a los usuarios, a los préstamos y a los documentos. Una gestión estratégica incorpora una evaluación vinculada a los objetivos.

- **La comunicación.** En el diagnóstico de la gestión es necesario concluir con un apartado específico dedicado a subrayar el tema de la comunicación, en tres apartados:
 - **La imagen.** La difusión de la imagen de las bibliotecas públicas ha experimentado un crecimiento exponencial. Gracias al hecho de que la labor ha sido muy bien definida desde un buen principio (y una ley ha velado por ella), la función de las bibliotecas ha sido ampliamente difundida y reconocida. Hoy en día todo el mundo conoce la existencia de las bibliotecas y la función básica que desarrollan. Se trata de uno de los equipamientos culturales más conocido y, de rebote, más reivindicado por parte de los ciudadanos, que ha tomado conciencia de su importancia. En toda esta labor comunicativa, el Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona y, más recientemente, el Consorcio de Bibliotecas de Barcelona han jugado un papel muy destacado. Los indicadores de que disponen las bibliotecas muestran la veracidad del panorama descrito. El número de visitantes y de usuarios de los servicios de préstamo y de Internet crece año tras año a un ritmo muy acelerado.
 - **El conocimiento local.** Aunque la imagen y la comunicación de las bibliotecas como equipamientos básicos goza de una excelente salud, cuando el análisis se aplica a un contexto concreto (el conocimiento de las bibliotecas de un municipio determinado) el grado de conocimiento de este espacio disminuye notablemente.
 - **El marketing.** Al lado de este prestigio genérico, desde una perspectiva más detallada, no se detectan estrategias de comunicación y marketing vinculadas a bibliotecas y servicios concretos. En este sentido la tendencia debería ser la de definir estrategias de marketing encaminadas a diversificar la oferta, en forma de nuevos productos y nuevos servicios, a segmentar a los usuarios en tipologías en función de las demandas y de sus necesidades.

3. Bases del pensamiento estratégico

*Servicios, espacios,
profesionales y gestión*

El contexto de la gestión pública

- **Los servicios públicos y el cambio social.** En el marco del escenario ya descrito, es evidente que la gestión pública se encuentra ante nuevos retos. Para afrontarlos, es precisa una visión estratégica. Los servicios públicos tienen su razón de ser en tanto que servicios a la sociedad. Partiendo de este punto, es fácil pensar que en la medida en que la sociedad cambia, también deben hacerlo los servicios y por extensión su gestión. Sin embargo el cambio social, como sabemos, se produce a un ritmo vertiginoso y, a menudo, los entes públicos no son suficientemente flexibles para adaptarse rápidamente a este nuevo escenario. Por ello, el pensamiento estratégico debe centrarse en este desajuste, que en algunas ocasiones tiene un carácter más temporal que en otras.
- **Un nuevo escenario social, cambio de paradigma y nuevos retos.** Si tomamos como referente la sociedad de mediados del siglo XX, la diversificación social se ha convertido hoy en un hecho que se impone por sí mismo. Y no sólo lo hace la creciente heterogeneidad, sino también la conciencia personal y social de la diferencia. Se evidencia, como ya se ha dicho, un nuevo escenario social que vuelve obsoletas las medidas públicas del pasado. Desde este punto de vista, la tendencia natural es preguntarse cómo y en qué medida tienen que cambiar los servicios públicos para responder a estas nuevas demandas de la sociedad. Ahora bien, la propuesta estratégica en este punto es recuperar la lógica inherente de los servicios públicos y cambiar el objeto de la reflexión: en lugar de preguntarnos qué servicios queremos, tendríamos que preguntarnos qué sociedad queremos. Así pues, la atención se desplaza y cambia de punto de vista, de forma que los servicios serían el *output* que surge necesariamente de un *input* que es la sociedad, y a partir de un mecanismo que es la gestión pública. Así pues, la base del pensamiento estratégico debe articularse en torno a un cambio de paradigma.
- **El objetivo estratégico: repensar la política.** El reto de una sociedad tan diversificada es el de cómo mantener el sentido de comunidad, de pertenencia y de responsabilidad, respetando la diferencia.
 - **La ciudadanía.** Sin duda, lo que debería permitir un referente común entre personas y situaciones tan diversas debería ser la unidad común ciudadana, que mantenga las tensiones entre autonomía personal, voluntad de evitar desigualdades y discriminaciones, y derecho a la diferencia. Éste debe ser el “terreno de juego” de los servicios públicos: tiene que ser el escenario y a la vez el objetivo primero y último de la planificación y la gestión. Las personas y las relaciones sociales deberán ser el objeto de atención: el ciudadano no es sólo un productor con derechos políticos y sociales. Las personas son ciudadanos en la perspectiva política, económica, social y cultural.
 - **La política.** En este contexto, el diseño estratégico de las actuaciones administrativas tiene que permitir incorporar, necesariamente, un elemento que había estado olvidado a mediados del siglo pasado: la política. Es evidente que en estos momentos sin la introducción de unos valores y de un cierto diseño estratégico, la gestión pública se vuelve autoreferencial, por ello, es preciso incorporar la política y la gente. Y cuando nos referimos a la política, lo hacemos recuperando y reinventando nuevos sentidos, desvirtuados en el momento actual; nos referimos a una política que (1) permita generar identidad y sentido de pertenencia a la sociedad; (2) esté al servicio de la sociedad y por lo tanto se convierta en el marco de respuestas a los problemas y las oportunidades que genera el cambio social. Desde este punto de vista, la política tiene un papel clave en la redistribución de los costos y beneficios que toda mutación genera. De esta manera tenemos que procurar que la política genere las condiciones que aseguren al máximo la posibilidad de las personas de tener los medios reales para utilizar su libertad. La igualdad se convierte en el objetivo de la política y la sociedad.
- **La biblioteca: espacio público, responsabilidad colectiva.** En todo este contexto, las bibliotecas se convierten en un elemento clave por (1) su capacidad de servir a la comunidad, aportando identidad y relación en un espacio público en el que conectarse

y relacionarse, y (2) para dar cada vez mayor acceso a la cultura. Por tanto, la biblioteca, lejos de perder importancia en el mundo de las nuevas tecnologías, como algunos habían afirmado, refuerza y enriquece su papel en la medida que contribuye a reforzar la afirmación de la condición y la identidad de las personas, así como su capacidad de forjarse una autonomía crítica. Las bibliotecas pueden ser instrumentos en las políticas contra la exclusión social y, sobre todo, permiten un espacio clave en la ciudadanía: son los espacios públicos de la comunidad. En este contexto el reto es seguir generando valor, teniendo en cuenta que la biblioteca ya no es sólo competencia de los poderes públicos, sino que es una responsabilidad colectiva.

Servicios y espacios

- **La sociedad de la información: oportunidad y reto.** Nos encontramos de pleno en la era de la información electrónica. La informática comporta un cambio vertiginoso, abre posibilidades y genera nuevas necesidades y expectativas entre los ciudadanos, pero al mismo tiempo también comporta nuevas carencias. No todos los ciudadanos tienen las mismas oportunidades para acceder a la información y, además, la gran facilidad en la distribución y el acceso a la información está generando un nuevo analfabeto funcional: aquel que no sabe “moverse” por la red. Por eso es tan importante la oferta de formación de las bibliotecas. Por su parte, la introducción de los sistemas y servicios de información electrónica suponen el inicio de una serie de cambios y retos en los servicios tradicionales de la biblioteca. En este contexto, lo que se llama la “alfabetización informacional” es uno de los servicios que más se ha extendido en estos últimos años. La sociedad de la información supone el reto estratégico para las bibliotecas de ofrecer acceso igualitario y gratuito a la información, mejorando así la calidad de vida y las posibilidades democráticas de los ciudadanos y facilitando ofertas formativas adecuadas.
- **El paso de lo físico al servicio.** La sociedad de la información representa un nuevo escenario donde el “átomo”, lo tangible, pierde importancia relativa con respecto al “bit”, a la información y sobre todo a los servicios. Este hecho, como hemos visto, tiene efectos directos en las bibliotecas, que tienen que plantearse cómo sobrepasar la gestión de la información, tal como lo han hecho hasta ahora, ampliando los soportes en los que se encuentra esta información, trabajando en red, asegurando la capacidad de los usuarios de acceder a toda la información y generando nuevos servicios innovadores y adaptados a las necesidades de unos usuarios cada vez más diversos. Por lo tanto, entender la biblioteca como servicio y no sólo como espacio. La biblioteca tiene que ofrecer sus servicios de forma presencial y en línea, debe tener esta doble dimensión, física y virtual.
- **Una sociedad multicultural y diversa.** La biblioteca pública tiene que estar preparada para redefinir sus funciones y rediseñar servicios para poder responder a las necesidades de un sociedad multicultural y diversa, y colaborar en prácticas de cohesión social.
- **La inserción en la comunidad.** La biblioteca pública tiene que trabajar por el establecimiento de alianzas a largo plazo con otras instituciones de la comunidad a la que sirve. Es preciso que facilite servicios de información adecuados para satisfacer las necesidades de información local. Uno de los ejes de la planificación del servicio bibliotecario tiene que ser la adecuación del servicio teniendo en cuenta la necesidad de diseñar servicios a la carta, personalizados o por sectores, así como la necesidad de ofrecer servicio de biblioteca pública fuera del espacio físico de la misma biblioteca. En última instancia, habrá que buscar mecanismos para dar respuesta a ciertas demandas próximas a la biblioteca pero desde una mirada global de ciudad. No hay que olvidar la posibilidad de interacción que ofrecen las tecnologías y por lo tanto la posibilidad de enriquecer un proceso interactivo entre usuario y biblioteca para adecuar los servicios a las demandas específicas.

- **La promoción de la cultura y la lectura.** Los cambios sociales y la nueva función educadora de la biblioteca crean la necesidad de disponer de espacios de reflexión compartidos con otros profesionales que participan en el circuito del libro: editores, librerías, maestros, escritores, educadores, cuentacuentos, etc. Estos contactos deben comportar actuaciones conjuntas que impliquen a las administraciones y a los diferentes sectores profesionales, para promocionar la lectura con campañas reales y efectivas.
- **La garantía de derechos y recursos.** Las bibliotecas tienen que trabajar para garantizar el equilibrio entre los derechos de los creadores de información y de los ciudadanos de acceder a esta información. El marco político tiene que asegurar que las bibliotecas públicas estén suficientemente dotadas para ofrecer a todos los ciudadanos el máximo acceso a los recursos de información, independientemente de su nivel económico y educativo. Las colecciones de las bibliotecas son un aspecto clave, y por ello deben disponer de unas colecciones documentales suficientes y adecuadas. Además, hay que garantizar el nivel de recursos adecuados para mantener los servicios a largo plazo.
- **El centro de información municipal.** Las administraciones públicas deben entender la biblioteca pública como el centro de información municipal desde donde se ofrece el acceso a la información y al conocimiento, y deben concederles un papel esencial y privilegiado. Las bibliotecas del futuro tendrán que convertirse en el equipamiento cultural, central y básico, el espacio donde la información se convierta en conocimiento y actúe como eje coordinador de los diferentes servicios informativos del municipio.
- **La presencia de las TIC** en la biblioteca pública hace necesaria su integración en la definición arquitectónica y de instalaciones. También son necesarios edificios más preparados y más flexibles para incorporar los cambios tecnológicos y adaptarse a ellos.

Los profesionales

- **El cambio en el servicio, el cambio en la gestión, el cambio en los profesionales.** El cambio al que están sometidas hoy las organizaciones, y especialmente las de servicios, genera un conjunto de impulsos que están alentando un proceso de transformación profesional de la biblioteca pública. El cambio de objetivos estratégicos específicos de la biblioteca pública se puede resumir en el hecho de que la institución deja de estar centrada en el producto (las fuentes de información) y se centra en los ciudadanos, en el servicio de apoyo y difusión en el acceso de los ciudadanos a la información. Este cambio afecta a todas las personas que trabajan en ella, pero muy especialmente a los directores o responsables de la biblioteca que pasan de ser gestores de documentos a ser gestores de servicios. Todo ello genera un interesante debate sobre si los profesionales de la biblioteca deben tener o no especialización en otras ramas que les pueden ser útiles para realizar las labores que tienen a su cargo.
- **Los equipos profesionales: nuevas tendencias y nuevos perfiles.** Las bibliotecas públicas deben tender cada vez más a la diversificación de los equipos profesionales y de los servicios que ofrecen, estableciendo una nueva forma de gestión igualmente flexible que permita adaptarse a las nuevas demandas sociales.
 - **La multifunción y los puestos de trabajo.** Las tendencias actuales sobre diseño y estructuración de los puestos de trabajo recomiendan la multifunción, y evitar la excesiva especialización y, en consecuencia, la rutina y la disminución de la motivación entre los trabajadores. En este sentido, las bibliotecas públicas tienen un buen punto de partida. La multiplicidad de demandas y de servicios hace que los profesionales de las bibliotecas deban cubrir diferentes campos y funciones.
 - **La formación: diversificada y continua.** Las recomendaciones de la IFLA consideran necesario contar con diferentes grados de formación profesional en una biblioteca. La evolución actual de las bibliotecas está orientando esta

visión a un conjunto más amplio de posibilidades, perfiles y requerimientos. En general, se observa la tendencia a formar equipos que incorporan especialistas de diversas ramas y colaboradores externos.

- **Los perfiles profesionales y la gestión: ¿especialización o diversificación? ¿conocimientos o actitudes?** Actualmente se ha abierto un debate en torno a la capacidad y la preparación que tienen las personas formadas en los estudios de biblioteconomía para hacer frente a la gestión de las bibliotecas, en la medida en que los estudios ofrecen más conocimientos técnicos que de gestión y dirección de centros. Existe un debate abierto sobre los perfiles profesionales: en los servicios bibliotecarios se es consciente de que valorar las habilidades y la actitud de los “candidatos” es invertir en futuro. Todo ello, implica un enfoque más global de los perfiles profesionales, que se perciben estrechamente vinculados a las líneas estratégicas de la organización, que definen las labores, las habilidades y el proceso formativo del equipo.
- **La competencia profesional.** Más que títulos académicos y categorías laborales administrativas, los perfiles profesionales y los puestos de trabajo se definen a partir del llamado “modelo por competencias”. Este modelo tiene en cuenta lo siguiente (1) vincula la gestión de los recursos humanos a las características de la organización y sus líneas estratégicas; (2) potencia aquellas habilidades, aptitudes y conductas que son más afines a la organización y a su estrategia de futuro, (3) genera una interrelación entre todos los aspectos que conforman la gestión de los recursos humanos: (proceso de selección, estructuración del equipo, aprendizaje en base al desarrollo y la estrategia institucional, proceso de seguimiento, control y evaluación) y (4) orienta la necesaria formación a los requerimientos de los trabajadores en función de las labores a desarrollar.
- **La tecnología, los profesionales, los servicios y los usuarios.** La realidad muestra una tendencia a diversificar los perfiles profesionales considerando su capacidad de responder eficazmente a las necesidades de unos usuarios heterogéneos en cuanto a edad, género o procedencia. Con el desarrollo de las tecnologías el profesional de biblioteca recupera, de alguna manera, el papel de mediador que había tenido como experto en investigación y acceso a la información. Para conseguirlo, es preciso que el profesional se someta a un reciclaje permanente en todos aquellos aspectos que se relacionan con el uso, la estructuración y difusión de los recursos que ofrece Internet.

La gestión

- **El modelo de biblioteca, el modelo de gestión: la planificación estratégica de los servicios bibliotecarios.** Cuando la biblioteca supera el modelo que se reduce de forma casi exclusiva a la gestión de la información y adopta un modelo que pretende el equilibrio entre tres ejes (información, aprendizaje, cultura), la gestión estratégica se convierte en una necesidad. El cambio de modelo de biblioteca y el cambio de modelo de gestión son dos aspectos de un mismo proceso. El nuevo modelo de gestión tiene que contemplar las necesidades que se presentan a la hora de ofrecer los nuevos servicios y se tiene que basar en una estructura de personal que responda a unos perfiles profesionales polivalentes.
- **La cultura organizativa y resistencia al cambio.** La biblioteca gestiona información y éste es su principal eje de actuación. Para hacerlo se organiza a partir de una dirección especializada en el tratamiento de información. Esta dirección difícilmente actuará como impulsora de un cambio si reduce su protagonismo en su ámbito de especialización. Desde su planteamiento, se debe empezar a transmitir, con un discurso positivo, la importancia y la necesidad de un nuevo modelo de biblioteca. Por lo tanto, hay que definir un proceso de cambio que tenga en cuenta estas relaciones: modelo de biblioteca, planificación estratégica vinculada al territorio y a la cultura organizativa. Ninguno de estos elementos puede cambiar si no cambian dos de ellos.
- **La autonomía.** Si el modelo actual se basa precisamente en la gestión centralizada, el nuevo modelo debe tender hacia la autonomía de gestión. La planificación se tiene que

basar en el planteamiento de unos objetivos específicos para cada biblioteca, que son la respuesta a la realidad en la que se insertan. Solamente si se dota a las bibliotecas públicas de un cierto grado de autonomía en la gestión, será posible implementar los cambios que se proponen. Es preciso que se conviertan, en mayor medida, en sujetos activos, que se coordinen y se relacionen desde su propio talante.

- **Los recursos.** Es un hecho que hacen falta recursos para conseguir que las bibliotecas no abandonen su función actual y amplíen su campo de influencia, los servicios que ofrecen y respondan a los retos que plantea el nuevo paradigma tecnológico. Como tendencia hay que apuntar la necesidad de establecer relaciones con los agentes económicos y sociales que permitan generar mecanismos de ahorro y de financiación (en este punto hay que tener en cuenta el patrocinio), la mejora en la gestión y el planteamiento según el cual algunos servicios específicos tienen que ser de pago.
- **El servicio bibliotecario y la realidad social.** Para afrontar los nuevos retos de la biblioteca pública y para que el servicio bibliotecario se ajuste a la realidad local, cada vez más municipios necesitarán llevar a cabo procesos de planificación que tengan en cuenta un nuevo modelo de biblioteca que integre diversos elementos: (1) *Centralidad*: en general se apuesta y se seguirá apostando con fuerza por grandes bibliotecas centrales en edificios céntricos, bien comunicados, visibles y de grandes dimensiones; (2) *Trabajo en red* a nivel local, que permita tejer una red a partir de la biblioteca central con las bibliotecas de proximidad, que acerquen el servicio bibliotecario a los ciudadanos; (3) *Servicio bibliotecario fuera del equipamiento*. La biblioteca necesita tener una presencia permanente más allá de su propia sede; (4) *Mayor integración de diferentes equipamientos* y servicios en un mismo edificio: educación de adultos, difusión artística, archivo, etc., y (5) *Incremento de la oferta de servicios en línea*. Todo ello generará que los edificios de la biblioteca pública se conviertan en un lugar de intercambio y de encuentro, y en un espacio comunitario.
- **El papel de los ayuntamientos.** La biblioteca como centro cultural de proximidad sólo es posible si los ayuntamientos asumen un mayor protagonismo en la definición de proyectos y en su gestión. La biblioteca es un elemento central de la política cultural territorial; por lo tanto, sus estrategias se deben insertar en las políticas municipales de cultura.
- **La flexibilidad.** Esta condición es totalmente imprescindible y sintetiza el sentido de todas las demás. La complejidad es el concepto que mejor describe nuestra realidad actual. Ante esta realidad compleja, no sirven las soluciones rígidas que, en última instancia, son expresión de simplicidad. Son las administraciones supralocales las que deben ser flexibles a la hora de aplicar los estándares y las normas que rigen los servicios y que se aplican con carácter general. También los ayuntamientos deben ser flexibles a la hora de encontrar un espacio de participación de las bibliotecas en el debate cultural de la ciudad, amoldándose a sus especificidades. Y, en última instancia, también deben mostrar flexibilidad las bibliotecas y sus profesionales. En el ejercicio de su profesión, tienen que saber responder a una concepción de biblioteca más integrada en su entorno y con un peso importante de la planificación estratégica. En el horizonte de esta flexibilidad, y en función de las necesidades de cada biblioteca, es preciso debatir sobre los perfiles profesionales de todo el personal de las bibliotecas.

4. Líneas estratégicas, objetivos y acciones

LÍNEA 1. LA BIBLIOTECA, CENTRO CULTURAL DE LA COMUNIDAD

La biblioteca tiene que ser el centro cultural de la comunidad, un lugar de encuentro donde se promocióne la cultura y el ocio.

Objetivo 1. Aumentar la accesibilidad a los espacios y a los servicios

- La biblioteca, como espacio público, debe orientarse hacia las necesidades de los usuarios para ir mejorando la accesibilidad a los espacios y a los servicios. Deben revisarse totalmente cuestiones actuales como los **horarios de servicio y distribución horaria, las condiciones de acceso a los diferentes servicios y los sistemas de préstamo.**
- La biblioteca pública del futuro **no debe tener limitaciones de tiempo ni de espacio** y debe ofrecer sus servicios en cualquier lugar y momento. Mediante puntos de acceso a la red (quioscos electrónicos) en diferentes lugares de fácil acceso, las bibliotecas pueden ofrecer sus servicios, publicitar las novedades, dar acceso a información municipal y acceso a Internet.
- La biblioteca pública, especialmente en núcleos grandes de población, debe poder ofrecer el máximo número posible de **servicios en autoservicio las 24 horas.** Es preciso generalizar los buzones de devolución de documentos e incorporar las máquinas de autopréstamo en bibliotecas centrales. Es necesario poner en marcha servicios como el préstamo de una cierta parte del fondo mediante cajeros similares a los de los videoclubs y el servicio de información y referencia en línea.

Objetivo 2. Potenciar la cantidad y calidad de la colección

- La colección de la biblioteca adquiere cada vez más importancia. Una buena colección es aquella que es suficiente y adecuada para proveer a los usuarios. Es preciso incrementar los recursos que se destinan a la adquisición.
- Se impone la adopción de **nuevas estrategias en la configuración de los fondos,** tanto en lo relativo a la cantidad y calidad de la colección, como a la tipología para soportes (CD, vídeos, DVD, juegos o bases de datos).
- Se cuestiona la organización clásica de las bibliotecas públicas. La colección se organizará más por **centros de interés variables y en función de las necesidades** de la población. Algunos de estos centros de interés tendrán una continuidad en el tiempo y otros serán más temporales.
- Será necesaria una mayor **flexibilización de los espacios y el mobiliario,** y asimismo se incrementará la necesidad de exponer el material de forma muy visible y atractiva.

Objetivo 3. Definir nuevos espacios para nuevos usos

- En lo relativo a los espacios, es preciso definir los contenidos del **vestíbulo y la zona de acogida** y de promoción para que den cabida a más actividades que la mera centralización del préstamo y el primer punto de información. Se tienen que convertir en **el ágora y el escaparate de la biblioteca,** donde encontrar los siguientes servicios: punto de información de la ciudad; punto de información de actividades ciudadanas; punto de encuentro y de intercambio; etc. Asimismo deben ser la caja central de pago de ciertos servicios que así lo requieran.
- Cerca del vestíbulo se situarán las **zonas más sociales** (bar, tienda, restaurante, etc.) y aquellos espacios que funcionen cuando el resto de la biblioteca esté cerrada (espacios multimedia, salas de estudio y los espacios polivalentes).

- La existencia de zonas más ruidosas hará necesario el **diseño de espacios más reservados y silenciosos**. Estos espacios no deben vincularse forzosamente con la consulta formal.
- Habrá que prever las **diferentes necesidades y su convivencia**, que pasa por la definición de espacios y por el uso de materiales arquitectónicos adecuados, a pesar del posible incremento de costes.
- Creemos que la producción de ciertos servicios se centralizará, lo que creará una **necesidad de incrementar los espacios internos**, especialmente en las bibliotecas centrales de redes locales.
- El **servicio de reprografía**, que habitualmente ofrecen todas las bibliotecas, debería ir un paso más allá y ofrecer también otros servicios como encuadernación, impresión, impresión de etiquetas, escáner, cámara digital, etc.

Objetivo 4. Favorecer el uso de la biblioteca pública por los jóvenes

- Es preciso encontrar nuevas soluciones al hecho de que, en el ámbito europeo, se detecta también un **uso activo muy bajo de las bibliotecas por parte de los jóvenes**. Se tiene que avanzar en la respuesta al siguiente interrogante: ¿es preciso crear espacios específicos separados de la biblioteca o, por el contrario, es necesario diseñar estos espacios (seguramente con la participación de los jóvenes) dentro de la propia biblioteca?
- Lo que se perfila como tendencia es una clara diferenciación de servicios remotos para jóvenes, pero no se ve como una solución óptima la separación total en el espacio físico. Se tiende a pensar en un **espacio diferenciado**, próximo al espacio de música, Internet, juegos y espacios informales, con una **estética visualmente atractiva y rompedora, que propicie la participación de este grupo de población**.

Objetivo 5. Cooperar con las políticas de cohesión social

- La biblioteca pública tiene que cooperar en las políticas de cohesión social con información sobre los recursos disponibles, **fomentando el valor de ciudadanía**, facilitando los espacios de la biblioteca como espacios abiertos y ofreciendo mejoras para el aprendizaje de las lenguas de uso en el país.

LÍNEA 2. LA BIBLIOTECA, PROMOTORA DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

La biblioteca se tiene que convertir en una de las instituciones claves para impulsar la sociedad del conocimiento de forma democrática en el entorno local y global.

Uno de los objetivos fundamentales de la biblioteca es, y debe seguir siendo, proporcionar a los ciudadanos el acceso a los soportes y los canales que contienen todo tipo de información. Para ello, es preciso que los servicios se ofrezcan de forma presencial pero también virtual. Y es en este punto donde se presentan grandes oportunidades para la biblioteca pública.

Objetivo 1. Ofrecer servicios virtuales y colocar los servicios tradicionales en línea

La biblioteca, en el contexto de la sociedad de la información, tiene que ampliar y redefinir su oferta, creando nuevos servicios virtuales y colocando en línea los tradicionales.

- La biblioteca pública tiene que promocionar la infraestructura y los equipamientos necesarios para que los ciudadanos accedan a las nuevas tecnologías. Básicamente habrá que garantizar los **puntos de conexión a Internet y el acceso a recursos electrónicos**.

A continuación se proponen, sin pretender ser exhaustivos, algunos de los servicios claves para el presente y el futuro inmediato de las bibliotecas públicas:

- **Sitio web de la biblioteca.** Las bibliotecas (o la red de bibliotecas) deben tener un sitio web propio que proporcione información actualizada de la biblioteca y los servicios que ofrece, una dirección electrónica de contacto y el enlace con el catálogo. Las webs de las bibliotecas son la puerta de acceso a nuevos servicios virtuales como son: el préstamo a domicilio, boletines electrónicos de noticias y novedades, tableros virtuales, portales temáticos sobre los fondos especializados de las bibliotecas, estanterías virtuales, acceso a bases de datos sobre información local, servicios para grupos especiales de usuarios: niños, jóvenes, gente mayor, estudiantes, comerciantes, empresarios, etc.
- **Servicios de referencia virtuales.** Con la implantación de las nuevas tecnologías es muy sencillo ofrecer los servicios de información, que hasta ahora eran presenciales o telefónicos, de forma virtual a través de la web (mediante formularios), mediante sistemas de conferencia o vía correo electrónico.
- **Añadir valor a los catálogos en línea.** Los catálogos en línea consultables a través de la web facilitan la consulta y disponibilidad de los fondos de la biblioteca a cualquier usuario en cualquier lugar. Estos catálogos son el primer paso para desarrollar nuevos servicios basados en las últimas tecnologías, por ejemplo: *servicios de alerta* (mediante el correo electrónico o los mensajes a móviles (SMS) se puede avisar a los usuarios sobre el documento que van a reservar o del que ya ha vencido el plazo de préstamo, etc.); *WAP* (la rápida extensión de la telefonía móvil, así como las nuevas aplicaciones que permiten conectarse a Internet, ofrecen a las bibliotecas un amplio abanico de posibilidades, como la consulta de sus catálogos).
- **Servicios personalizados.** Además de la creación de directorios y guías electrónicas con información para colectivos especiales de usuarios, las interfaces web de las bibliotecas permiten la creación de intranets personalizadas, interfaces propias de acceso a la web de la biblioteca, bibliotecas digitales personalizadas, etc.
- **Asesoramiento y recomendaciones.** A la experiencia del personal bibliotecario sumamos ahora las nuevas posibilidades que la tecnología nos ofrece: las bibliotecas públicas pueden crear servicios virtuales de asesoramiento como por ejemplo listados de autores recomendados, guías de lectura, debates sobre libros, chats, reseñas de libros realizadas por los propios usuarios, etc.

Objetivo 2. Desarrollar la biblioteca como centro de referencia para la formación continuada y apoyo a los procesos educativos

- La biblioteca pública tiene que ser la **puerta de acceso al aprendizaje** para la gran mayoría de sus usuarios, mediante la creación de nuevos puntos de acceso al conocimiento, la autoformación y formación permanente. En la medida en que la **formación se convierte en un tema estratégico** clave de nuestro futuro inmediato, las bibliotecas se convertirán en equipamientos clave, siempre que proporcionen no sólo información, sino también educación.
- Las bibliotecas públicas, dado su papel educador, tiene que proporcionar una infraestructura adecuada que facilite el aprendizaje a lo largo de la vida y el **apoyo en todos los niveles de educación reglada**. Deben disponer de suficientes recursos multimedia (además de otro tipo de documentos como libros, revistas, etc.) para el autoaprendizaje.
- Es preciso que las bibliotecas participen como **agentes activos contra la división digital**, promoviendo acciones que permitan que la sociedad de la información sea un proyecto colectivo donde todo el mundo tenga cabida. La primera medida para ello será garantizar la formación de los usuarios en el uso de las tecnologías: hay que ofrecer espacios, equipamientos y personal especializado para facilitar el aprendizaje en el uso de los nuevos medios digitales. La introducción de las TIC deberá permitir el favorecimiento de modelos formativos a medida, adaptados a las diferentes necesidades de los usuarios y diseñados por colectivos específicos.

Objetivo 3. Promover la biblioteca como los nodos de la red de conocimiento

- Por todo lo que se ha visto, la biblioteca debe configurarse como los nodos de la red de conocimiento: los **puntos de referencia y de intercambio de una red de saber más amplia** que integre una variedad de equipamientos e instituciones relacionadas con el conocimiento.
- **Desarrollar la biblioteca como espacio de la Administración Abierta**. Es preciso facilitar la ubicación en la biblioteca de espacios de acceso y comunicación con la Administración municipal. La Administración local debe entender la biblioteca pública como el centro de información municipal desde donde se ofrece el acceso a la información y al conocimiento, y debe dotarlas de un papel esencial y privilegiado.
- Desde la biblioteca, los usuarios deben poder acceder a información sobre su localidad, comunicarse con los responsables del municipio, elaborar su propia información o ayudar a la elaboración de la información local o de otros servicios. De esta forma, la biblioteca pública se convierte en una **agencia pública de información** y noticias, generales, de ámbito o por sectores de interés, que acabará asumiendo el papel de un taller multimedia.
- En la medida en que la biblioteca local tienda a convertirse en referente de la información local, podrá actuar también como **centro de recursos para el resto de bibliotecas públicas**. La biblioteca, además de ser proveedora de información local, se convertirá en coordinadora y productora de información local. Los espacios de la biblioteca pública tendrán que posibilitar que se resalten estos elementos diferenciadores.
- Es preciso que la biblioteca se convierta en **editora de contenidos** a partir de diversos mecanismos, como por ejemplo, la creación de revistas electrónicas, boletines y otros servicios producidos por la propia biblioteca; guías temáticas y dossiers digitales; digitalizando contenidos, especialmente fondos locales; creando bases de datos, etc. La edición de contenidos tendrá que ir más allá de la mera información bibliográfica y deberá incluir códigos de mejores prácticas de las escuelas, de las empresas, etc. y contribuir a la producción y difusión de contenidos municipales (ordenanzas, actas de plenos, presupuestos municipales, etc.).

- Las bibliotecas deberán poner los medios para **difundir la cultura científica y tecnológica**, así como los recursos para localizar rápidamente cuestiones de carácter más específico y establecer relaciones con los centros de investigación y de saber.
- Las bibliotecas deben ser agentes activos en programas cooperativos de promoción de la lectura. Las colecciones de las bibliotecas y las actividades son dos elementos imprescindibles para desarrollar esta función.

LÍNEA 3. LOS PROFESIONALES, IMPULSORES DEL CAMBIO EN LA BIBLIOTECA PÚBLICA

El papel motor de los profesionales es una de las líneas estratégicas clave para impulsar el cambio en la biblioteca pública como organización. El papel de los profesionales, su formación y aprendizaje permanente, su actitud cohesionadora, la cooperación con otras instituciones o su conciencia de servicio, son elementos clave para conseguir el cambio de la biblioteca pública como organización hacia un modelo más eficiente, más dinámico y más integrado en el territorio.

Objetivo 1. Desarrollar perfiles profesionales diferentes

- Las **nuevas bibliotecas** y los **nuevos servicios** requieren perfiles profesionales diferentes. La dirección de la biblioteca necesita habilidades directivas. El nuevo servicio y el entorno tecnológico requieren unas habilidades técnicas que van del bibliotecario de sistema al bibliotecario informador y prescriptor.
- En este marco **los elementos claves para establecer planos de futuro** son: (1) liderazgo de la dirección; (2) compromiso con el principio de servicio, trabajando bajo el principio de responsabilidad como una labor pero no como una carga; (3) integración en el territorio y “en el mundo”, reforzando el papel referente de los profesionales de la biblioteca entre los ciudadanos y los agentes locales; (4) observación de las necesidades sociales y actuaciones consecuentes y (5) incorporación y adopción de los cambios del entorno.
- **La dirección de la biblioteca tiene un papel de referencia** clave respecto al resto del equipo, como motor para impulsar el cambio, promoviendo los procesos de mejora y las innovaciones constantes que todo servicios requiere, generando con el resto del equipo la convivencia y complicidad necesarias para compartirlo y apoyar posibles iniciativas. Se tiene que **consolidar el director/a de la biblioteca como referente en el municipio del servicio de biblioteca**. Reforzar el liderazgo de la dirección como factor clave para desarrollar la labor institucional y relacional, y la inserción en el territorio, a la vez que configura un referente cultural en el municipio. La dirección dentro de la estructura de la biblioteca tiene que responder a un perfil profesional con capacidades directivas y gerenciales.
- **Regularizar el proceso de selección de los técnicos auxiliares de biblioteca valorando sus funciones**. Las funciones de los técnicos auxiliares de biblioteca se tienen que definir para el conjunto de la Administración local y se tienen que establecer unos requisitos de acceso aplicables a todas las bibliotecas públicas.
- Es un factor clave la consecución de un **equipo más interdisciplinar**, con un perfil personal más amplio y flexible, para poder disponer de más recursos vinculados a determinados servicios o franjas de usuarios, y basado en la **cooperación entre profesionales** de diversas ramas y de otras instituciones.
- Poner en práctica el modelo de competencia profesional tiene una cierta complejidad, ya que requiere una adaptación específica a la organización. A menudo se recurre a asesorías de carácter externo a pesar que ello supone un coste económico considerable. Hay que aprovechar la experiencia de las instituciones que ya están poniendo en práctica dicho modelo.

Objetivo 2. Fortalecer las relaciones entre el proceso formativo y el mercado laboral

- Es preciso establecer correspondencia entre los conocimientos fundamentales de **la formación reglada y las necesidades del mercado laboral** en el entorno más cercano. En este sentido algunas de las propuestas serían: vinculación entre

universidad y mundo laboral (prácticas, becas con una orientación compartida, participación en proyectos, conocimiento directo del mundo profesional, cooperación entre profesionales y profesores, créditos de libre elección vinculados al mundo profesional, etc.); currículum formativo en función de las necesidades laborales reales; aprendizaje permanente profesional de acuerdo con planes estratégicos de las instituciones; intercambio de profesionales entre bibliotecas y *benchmarking* entre bibliotecas.

- Es preciso establecer procesos de **formación permanente** para los profesionales en activo, para hacer frente a las permanentes nuevas necesidades y motivar su vinculación con el puesto de trabajo y la institución.

LÍNEA 4. DESARROLLAR EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

Cuando la biblioteca supera el modelo que se reduce de forma casi exclusiva a la gestión de la información y adopta un modelo que pretende el equilibrio entre tres ejes (información, aprendizaje y cultura), la gestión estratégica se convierte en una necesidad. El cambio de modelo de biblioteca y el cambio de modelo de gestión son dos aspectos de un mismo proceso. El nuevo modelo de gestión tiene que contemplar las necesidades que se presentan a la hora de ofrecer los nuevos servicios y tiene que basarse en un estructura del personal que responda a unos perfiles profesionales polivalentes.

Objetivo 1. Potenciar la planificación estratégica territorial

- Es preciso planificar cada una de las bibliotecas en función de las especificidades del territorio que la rodea. Con ello, **cada biblioteca adquiere un perfil diferencial** no por una voluntad genérica de singularización, sino porque tiene que **responder a las necesidades y características de su territorio de referencia**. Es preciso planificar y ello supone explicitar unos objetivos e implementar unos proyectos y unas acciones para alcanzarlos. Al mismo tiempo que las bibliotecas desarrollan una planificación estratégica específica, será necesario que ésta se integre en un marco global de planificación estratégica cultural de la ciudad o del municipio.
- **Desarrollar el Plan Director de Biblioteca como herramienta de planificación estratégica**. La elaboración del Plan Director de Biblioteca en el municipio debe permitir unos objetivos específicos para cada biblioteca que constituyan la respuesta a la realidad territorial en la que se inserta. La elaboración del Plan ayudará a constituir con mayor precisión el modelo de red local de bibliotecas.

Objetivo 2. Promover el modelo de red local de bibliotecas

- El modelo de **red local debe implementarse en los municipios a partir de 30.000 habitantes**. Es preciso establecer una diferenciación de funciones, servicios y colecciones entre los diferentes equipamientos, sobre la base de un intenso trabajo local en red. Asimismo, una mayor complejidad en el tratamiento y la difusión de la información y la necesidad de producción de información, requerirán que la producción de ciertos servicios se centralice pero se ofrezcan de forma descentralizada.
- El modelo de trabajo en red local tiene que hacer posible **una política de colección documental para el municipio**, de acuerdo con las necesidades de información y de lectura de los ciudadanos y los objetivos, servicios y programas definidos para la biblioteca. Será preciso establecer una política de colección diferenciada entre la biblioteca central urbana y las bibliotecas de proximidad.
- La red debe estar constituida por diferentes agentes y de acuerdo con los dos principales objetivos marcados en la planificación estratégica: **convertir la biblioteca en un equipamiento cultural de proximidad y en un equipamiento cultural de territorio**. Así, para alcanzar estos objetivos, es preciso que las bibliotecas formen una red no sólo con el conjunto de los *iguales* (las demás bibliotecas), sino también con los demás agentes que están presentes en cada uno de los ámbitos en los que las bibliotecas tienen incidencia (servicios locales de información, centros de formación, ámbito de cultura, etc.).

Objetivo 3. Modificar las bases del modelo organizativo

- Será necesario avanzar hacia un **nuevo modelo organizativo** que se caracterice por un modelo de gestión gerencial, fuertemente basado en **la innovación** (entendida como la revisión constante tanto de los objetivos anuales, como de los servicios que se ponen a disposición de los usuarios) y con una clara tendencia a la **descentralización**, aunque tiene que beneficiarse de las ventajas que comporta la planificación centralizada.

- La evaluación es el último elemento clave: el modelo de gestión tiene que ir encaminado a llevar a cabo **una evaluación por objetivos específicos** de cada una de las bibliotecas. Para que ello sea posible es necesario: (1) diseñar indicadores (de impacto, de eficiencia, de calidad) para cada uno de los objetivos previamente marcados; (2) evaluación trimestral y anual.
- La biblioteca pública debe permitir estructuras horizontales y no piramidales en la gestión diaria del equipamiento y los servicios. Hay que **buscar mecanismos para que los usuarios puedan encontrar un espacio de sugerencias y propuestas** que puedan mejorar la gestión, un espacio para la comunicación y la participación.
- Se hace necesario cambiar las estructuras estándar para conseguir una **mayor flexibilidad y hacer posible la adaptación del servicio a la dinámica del entorno**. El cambio debe generar otros cambios positivos en la configuración del equipo, en la forma de trabajar, en la forma de interrelacionar sus componentes, en la cooperación entre profesionales de diversas ramas y con otras instituciones, etc. Es necesario el apoyo de las instituciones implicadas, tanto en la gestión y los resultados obtenidos, como en la planificación y el desarrollo de los planes acordados o la potenciación de la imbricación de la biblioteca en el territorio.
- Cada biblioteca debe acabar adoptando un plan de comunicación específico. Los servicios ofrecidos son poco conocidos por la gran mayoría de los ciudadanos e, incluso, por los propios usuarios de la biblioteca. Las bibliotecas tienen que pensar en cómo atraer usuarios hacia sí: diversificando la oferta, segmentando los usuarios mediante tipologías, haciendo una oferta para los no-usuarios, etc. Es preciso que la biblioteca “se desplace” allí donde haya usuarios potenciales. El Plan debe responder a las especificidades del entorno e incorporar el uso de las nuevas tecnologías.

Objetivo 4. Dotarse de nuevas formas complementarias de financiación

- **La gestión, la productividad y la reducción de costes** es el resultado de la correcta aplicación de una planificación estratégica. En este sentido, se trataría de analizar detalladamente en qué campos se puede llevar a cabo una reducción de costes (prescindiendo de todos los gastos superfluos) e implantar gradualmente un proceso de reducción de costes. La productividad se incrementaría gracias a una mayor eficacia y eficiencia resultantes de una buena planificación y una mejora en la gestión.
- Los **precios públicos** para ciertos servicios pueden constituir **una nueva fuente de ingresos**. Se trata de establecer un precio para aquellos servicios que puede ofrecer la biblioteca con un elevado valor añadido, como por ejemplo, las búsquedas temáticas exhaustivas, servicios de asesoramiento, los cursos de formación o el servicio de préstamo a domicilio, así como servicios complementarios a los nucleares de la biblioteca.
- Para la obtención de **ingresos atípicos** se podría pensar en el desarrollo de **servicios periféricos**, estrechamente vinculados, que pueden llevarse a cabo en las propias instalaciones de la biblioteca y habría que decidir si se plantean o no como concesión. Un centro de reprografía y servicios y el bar son dos ejemplos de ello.
- **El patrocinio** sólo debería contemplarse para aspectos muy concretos. Como por ejemplo, para ciertos servicios o productos nuevos que pueden ofrecer las bibliotecas. En este caso, ayudaría a consolidar la imagen de marca de estos servicios o productos.
- **Las mejores ofertas con el carnet de la biblioteca**. Facilitar acuerdos con otros agentes culturales para que con el carnet de la biblioteca los usuarios consigan “otros” beneficios y a su vez la biblioteca se beneficie de estos acuerdos con servicios y actividades.

Nombre de archivo: Informe_bibs_cast.doc
Directorio: C:\temp
Plantilla: I:\Office\Plantill\NORMAL.dot
Título: Diputación de Barcelona
Asunto:
Autor: Adrian Harris
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 19/03/03 10:16
Cambio número: 183
Guardado el: 13/05/03 13:56
Guardado por: u7010ccf
Tiempo de edición: 1.412 minutos
Impreso el: 14/05/03 12:08
Última impresión completa
Número de páginas: 34
Número de palabras: 13.318 (aprox.)
Número de caracteres: 75.913 (aprox.)