

Bibliotecas públicas: Profesionales para todos los públicos

IX Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas

CnBP

Bibliotecas públicas: Profesionales para todos los públicos

IX Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas

Catálogo de publicaciones del Ministerio: www.culturaydeporte.gob.es
Catálogo general de publicaciones oficiales: <https://cpage.mpr.gob.es>

Edición 2019



MINISTERIO DE CULTURA
Y DEPORTE

Edita:
© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
Subdirección General de Atención al Ciudadano,
Documentación y Publicaciones

NIPO: 822-19-067-3

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) sin necesidad de fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com, 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

ÍNDICE

Pág.

PONENCIAS

Libraries – the citizen’s driving force for innovation	7
Knud Schulz	
La formación universitaria de los profesionales a evaluación	14
Maite Comalat Navarra	
Modelos de gestión en la Administración pública. Propuesta de un nuevo modelo	22
Carles Ramió	
Las bibliotecas: motores del cambio, impulsoras de la igualdad	32
Glòria Pérez-Salmerón	
Inclusión social y participación de la ciudadanía	41
José Javier López Macarro. Director de la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión social (EAPN-España)	

COMUNICACIONES

BLOQUE I: LA FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Formando bibliotecarios municipales desde un plan de fomento de la lectura	57
María Antonia Moreno Mulas	
<i>Mi Biblioteca</i>, más de una década formando bibliotecarios desde experiencias nacionales e internacionales	64
María Antonia Moreno Mulas, Conchi Jiménez-Fernández	
<i>Lifelong learning</i> con Erasmus+. Formación en un ámbito europeo	70
María Dolores León Donate	
Datos abiertos: nuevas perspectivas y desafíos para los servicios de referencia de las bibliotecas públicas	82
Yolanda Martín González, Crispulo Travieso Rodríguez	
Los estudios de doctorado como medio de especialización en BP	92
Alexia Luiña López	
La función social y de inclusión digital de las bibliotecas públicas: percepción de los profesionales y nuevas necesidades de formación	109
José-Antonio Gómez-Hernández, Manuel Hernández-Pedreño, Caridad Montero Díaz, Eduardo Romero-Sánchez	

BLOQUE II: MODELOS DE GESTIÓN EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Biblioteca en el medio rural y por el desarrollo local	121
Ana María Méndez Infanzón	
Coordinación y cooperación entre la biblioteca pública y la biblioteca escolar de centros públicos como modelo de optimización de recursos	129
Inmaculada Fuentes Tomás	
La <i>macdonalización</i> de las bibliotecas públicas y los valores bibliotecarios: una tensión dinámica	135
Roberto García Arribas	
El espacio como prioridad en los modelos de gestión de las bibliotecas públicas	145
Pedro Lázaro Rodríguez, Javier López Gijón y Enrique Herrera Viedma	
El reto de los profesionales ante la situación social y tecnológica de las bibliotecas	154
Magdalena Ortiz Macías	
Gestionar la biblioteca, el universo humano donde todo está ordenadamente relacionado	163
Gemma Ciuró Soler	
Bibliotecarios y maestros trabajando juntos hacia un modelo de gestión abierta y participativa: la experiencia de la Biblioteca Pública de Tarragona 2014-2018	170
Núria Gondolbeu Solé, Imma Pujol Farrés, Dolors Saumell Calaf, Cristina Segura Campllonch	
Ubik <i>staff</i>: surtido variado de conocimientos, experiencias y pasiones	179
Oihana Aristondo Cartagena, Arantza Mariskal Balerdi	
Organizaciones creativas: la biblioteca pública	191
Mario Aguilera Giménez	
Biblioteca pública de Viana (Navarra): ¿un modelo de solo librarian?	200
Iñaki Suso Espadas	
Diez años de gestión de proyectos de las bibliotecas municipales de Huesca con financiación europea	210
Alicia Rey	
Ideas que consiguen ser acciones: la gestión de la biblioteca como un elemento de transformación	216
Ana Corbalán Carreño, Susana Lado Garrido	
«<i>Biblioteques amb D. O.</i>» («Bibliotecas con denominación de origen»): gestión cooperativa de un proyecto de fomento de la lectura vinculado al territorio	229
Joana Casas Poves, Jordi Llobet Domènech	
Si tú me dices ven... Tejiendo capital social en la biblioteca	239
Cristina Ameijeiras Sáiz	
Un perfil con muchas caras, el profesional polivalente de la Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes (RBIC)	248
Yolanda de la Iglesia Sánchez, Francisca Segura Pérez, Cristina Barón Martín, Ana Roca Gadea, Ana Moreno Fernández, María Muñoz Coronado	
Haciendo comunidad. Gestión participativa en las Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia) ...	257
Francisco Javier García Gómez, Antonio Díaz Grau	

PONENCIAS

Libraries – the citizen's driving force for innovation

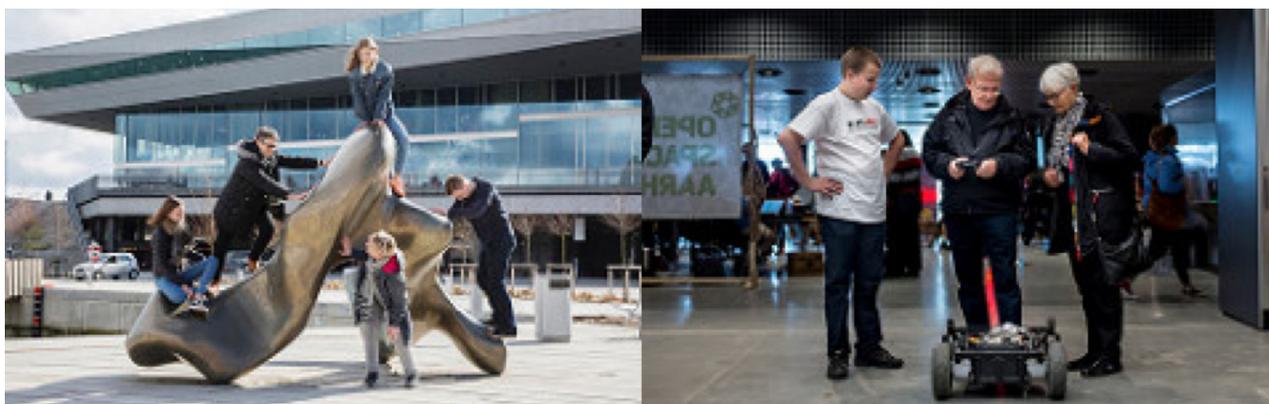
Knud Schulz

Director de la Biblioteca Central de Aarhus (1987- 2017)

«Everybody feels the need for change, and to be inspired by new knowledge, information and new experiences. Libraries are places where the general public can find inspiration and meet new ideas, either on their own within this public sphere, or in the company of others. By offering inspiration, social encounters and community activities, libraries help members of the general public to make changes in their own lives and to move on from there to make changes in society. So libraries are indeed the individual citizen's driving force for innovation and change.»

Changes in the library service reflect changing societal needs

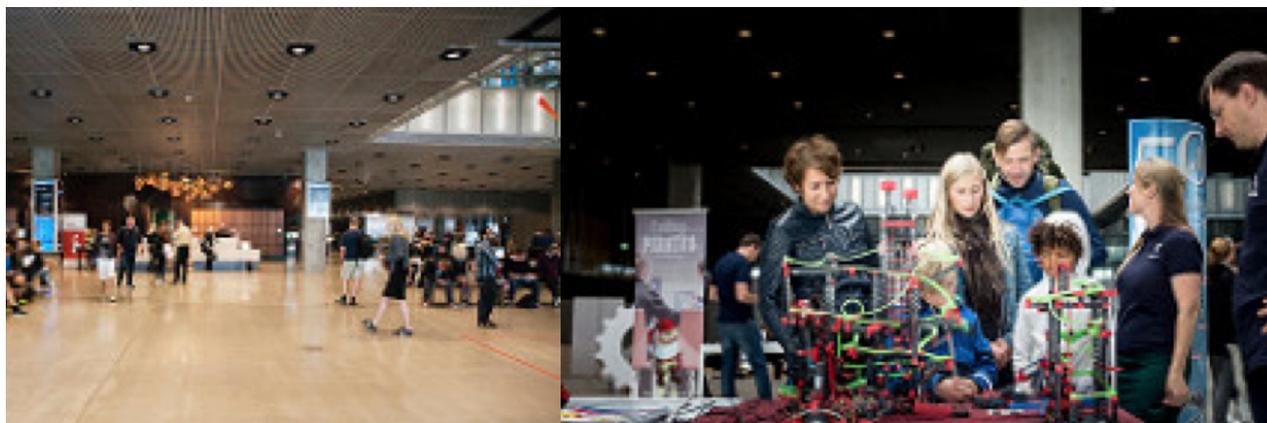
Since the 1990s, public libraries have been in a constant state of change. Libraries once had something like a monopoly status as places where societies stored and made available their information, but since the internet began to provide access to endless sources of data, libraries have been on a long march to discover a new foundation for their legitimacy and societal relevance in a world moving towards a post-industrial, knowledge-based society. This foundation is not at all complete, but certain contours have emerged of the roles libraries may come to play in people's lives.



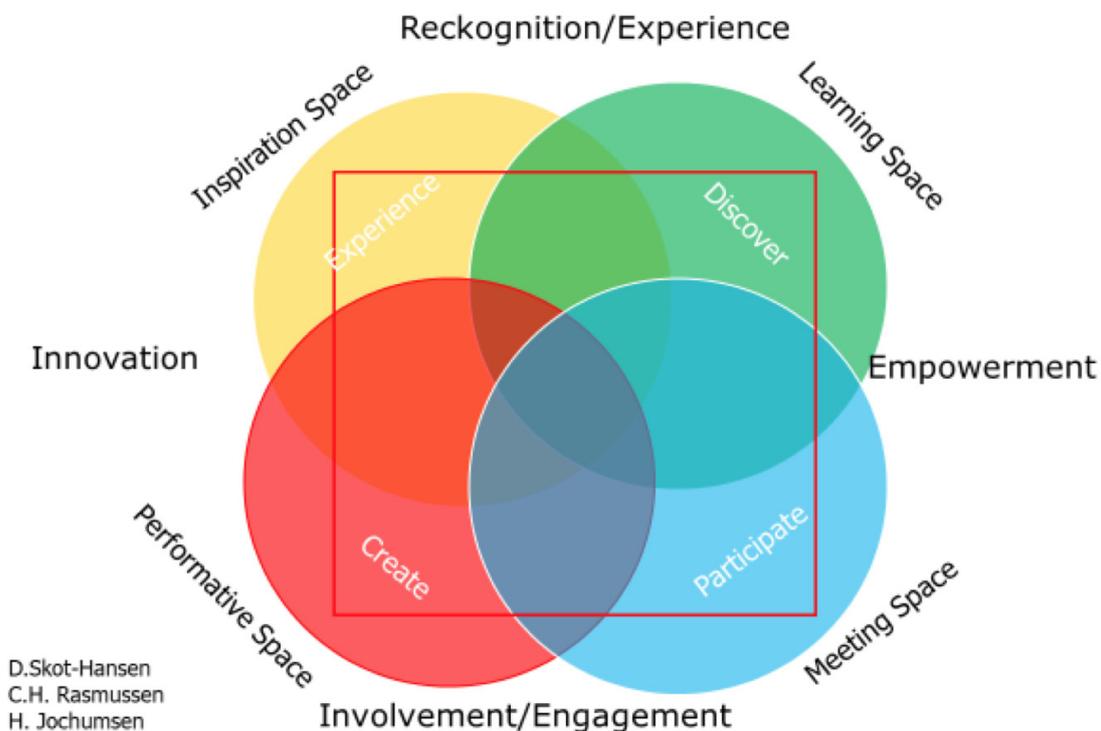
Libraries are gateways to opportunity for the individual citizen

For the most part, the existence of public libraries was justified by the need to store physical sources of information and to give the general public access to them. As this justification is no longer valid, libraries are moving away from being repositories of physical media to being places where people can meet – a transformation that forces us to rethink what kinds of activities this particular public space might be used for. The argument for preserving libraries as physical buildings will be based on their providing activities that cannot be provided elsewhere in the local community. Without entering into the

discussion about how and on what conditions ‘universal access’ to information and new experiences is in fact being provided digitally, I take it for granted that libraries will continue to meet this challenge by guaranteeing people free and equal access to the necessary resources.



In connection with the publication of a strategy for Danish public libraries (*Public Libraries in a Knowledge-based Society*, 2010), three researchers from the Royal School of Library and Information Science in Copenhagen developed a model for a modern library in a society based on knowledge and personal experiences. The model presents a platform for the systematic arrangement of activities within the physical space of the library. The four ‘spaces’ of the model are based on the needs of individuals to participate, explore, be excited, and create; thus we could say that the focus of activities within the library building has been shifted from physical media to the needs of the individual.



Library space meets the needs of the individual citizen

At the present time, many libraries, not just in Denmark but all over the world, are striving to find a new understanding of people's individual and relational needs and to develop the skills to meet them. Maker culture, Techlab and FABlab are the names of some of the projects launched by libraries seeking to quantify the four-spaces model. With regard to many of these activities, libraries themselves do not have the resources and skills to create new opportunities, but gather these resources and skills by involving other organisations, educational institutions and individual members of the public. Today, libraries must be able to establish partnerships to launch new developments.



25 years of library developments

The changes and developments that have taken place during the past 25 years at Aarhus Central Library started in the late 1980s, when the library had to break down barriers and move out beyond its existing framework to set up library activities in areas where people who were not used to using the library could take advantage of its services. Library activities were set up for young people, at workplaces, trades unions, schools for dyslectics, and so on. This was a source of new ideas as to how the library should be organised and how it should communicate its activities to users; moreover, it led to a practical framework for the organisation of projects, which has since spawned self-perpetuating, transformative learning processes running alongside the project work.

The internet, which arrived in the 1990s, changed the role of the library, not least with regard to the way we handled access to information, and started off the huge task of developing the information-seeking skills of professional librarians and the general public alike through the use of the new communication technologies.

In the 2000s it became clear that people's use of traditional library space would have to change. To this end, interaction with environments outside the library, such as universities, high schools, adult education centres and other educational establishments, clubs and associations, etc., has been invaluable, presenting the library with an endless range of skills to promote change which the library would not otherwise have had access to. The focus in the 2000s on user-driven innovation and co-creation taught us a lot about what people were looking for when using the library and also gave us the opportunity to develop partnerships with external organisations.

Now, in the 2010s, this wealth of experience and these partnerships are taking physical shape in the form of the completely new library building in Aarhus, Dokk1. Experience from the past 20 years of project work has been fed into the new building during the many phases of its design, ensuring that it will provide the ideal platform for the continuance of partnership activities, and the ideal space in which the citizens of the town can pursue their own ideas of innovation and self-development. With the building of Dokk1, the library will definitively shift its focus from physical media to people and their interactions.

Core values and design principles for Dokk1

At an early stage of the project, the Aarhus City Council laid down its vision for the Dokk1 building project and the basic set of values behind it. The vision includes:

- an open, informal learning space;
- a dedicated place for children inviting play, excitement, adventure and learning;
- a building equipped with the latest in information technology;
- a place for dialogue, enlightenment, ideas and inspiration;
- a central library for the Aarhus region offering free and equal access to knowledge and culture.

The outline programme and detailed descriptions of the building were developed over a long period, beginning in 2008 and ending with the inauguration in 2015. The guiding principles behind the whole process have been as follows:

- all decisions to be made at the last responsibly possible moment, in order to incorporate the most recent knowledge and be as up to date as possible;
- members of the public, employees and experts to be involved in the design process as widely as possible;
- the development of the building to draw on the synergy of networking.

One example is that since 2001 there have been eight international conferences about the development of libraries, as part of the work on the planning of activities in a modern library.



Accessible libraries and public ownership

At the present time in Denmark, more than half of all public libraries are open for many hours each week with no staff present. During extended opening hours, members of the public can open the door to the library with their lending card or national health card; once in, they can use all the resources on offer. Opening hours are often 0700 to 2200 hours, seven days a week. This may be seen as an expression of trust between citizens and libraries as social institutions; in fact, people treat the resources with great care, and there are few cases of damage or misuse. Users of the library are identified (by their civil registration number) when they unlock the outer door, and by surveillance cameras. In the extended

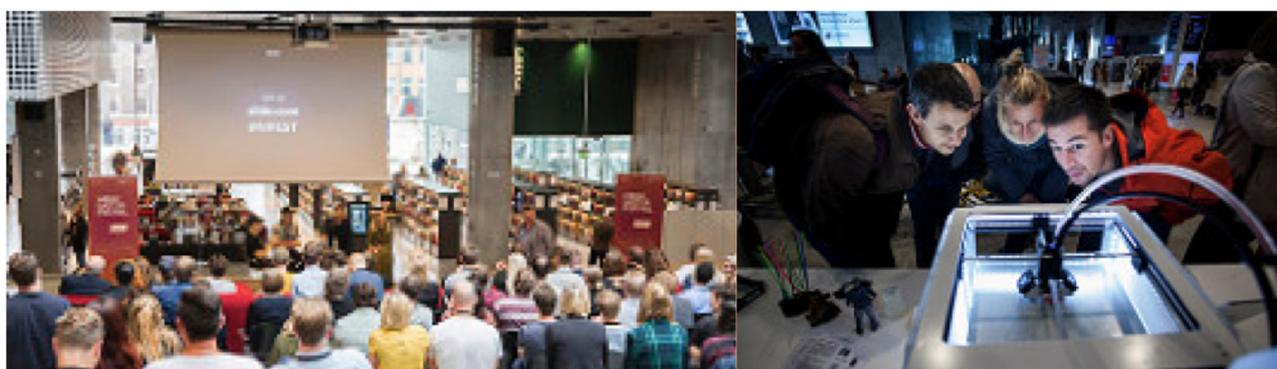
opening hours, people also use the libraries as social meeting places with learning activities and discussion groups. In this way, ownership of the library facilities is shifted from the staff to the users. There will be similar access to the 12,000 m² of the new Dokk1, with no professional support in the extended opening hours; the building will provide a framework for the personal needs of users and for the many activities planned by users and partner organisations without professional support.



Libraries and continued innovation

Society itself and the users of libraries will continue to call for the development and renewal of the content of libraries and the service provided. It is essential that libraries in the future be able to understand and manage a process of continuous, innovative development based on cooperation; the key to libraries acquiring the skills and capability to do this will lie in their successful interaction with users and external organisations. A strategy and model for developing partnerships have emerged as part of the development process, cf. <http://udafboksen.nu/english/>

Recently, experience gained from involving users and organisations in the design process has led to a cooperative venture involving Chicago Public Libraries and the international design organisation, IDEO. The outcome is a toolkit for design thinking for libraries – intended to support the efforts of libraries throughout the world to cope with the rapid pace of change. <http://designthinkingforlibraries.com/>



Libraries are models of best practice and political instruments for the creation of future societal institutions

Indications of the way libraries are changing provide clear examples to users and society's institutions of how new or renewed public institutions might work in a knowledge-based society. Libraries are political instruments for the realisation of society's digital strategies, they assimilate new societal needs,

create an increased sense of ownership among users, provide a framework for community activities and draw private, public and volunteer organisations into the creation of new activities. The use of design thinking makes the individual and group needs of users the focus of innovation. Libraries are role models in the development of new links between citizens and their society, striving to reinstate the narrative of open, democratic institutions.



The Urban Mediaspace Aarhus project

Is a major, local authority construction project along the harbour in Aarhus.

The project comprises:

- Dokk1 (28,000 m²) will house the new Central Library, the Citizens' Advice Service and other local authority and private organisations.
- Waterfront spaces.
- Automatic car park with 1000 spaces.
- Opening up of the remaining part of the River Aarhus.
- Rerouting of traffic around the harbour.
- Climate protection of the city centre.
- Light Rail Transit station and tracks.

Dokk1 will house the new Central Library and the Citizens' Advice Service, while the harbour spaces will provide a new setting for a lively and active urban life.

The whole project will cost 300 million.

From harbour to urban space

Urban Mediaspace Aarhus is will transform Aarhus inner harbour from a commercial harbour to urban space.

One of the purposes of Urban Mediaspace Aarhus is to link the city and the waterfront.

The project will have a major influence on the harbour area and on the life of the city. The area is close to the city centre, the Cathedral, the pedestrian precinct and the riverside environment.

This will make Dokk1 and the new harbour spaces a natural meeting point and a great place for outings.

Dokk 1

The Dokk1 opened in June 2015 and have since been a lighthouse for not only the citizens in Aarhus but for libraries globally. Dokk1 was awarded in 2016 with the prestigious price “Public Library of the Year”.

Knud Schulz

Manager of the Public Libraries in Aarhus 1987 until 2017

Project experiences, core values and design principles for Dokk1

Check out this site for information about the project work that has inspired the design of Dokk1:
<http://www.urbanmediaspace.dk/en/dokk1/library-future.html>

And this one for the core values and principles behind Dokk1:
<http://www.urbanmediaspace.dk/en/project/vision-project.html>

Description of ‘A new model for the public library in the knowledge and experience society’:
<https://modelprogrammer.slks.dk/en/challenges/zones-and-spaces/the-four-space-model-by-henrik-jochumsen/>



La formación universitaria de los profesionales a evaluación

Maite Comalat Navarra

Profesora del Departamento de Biblioteconomía,
Documentación y Comunicación Audiovisual
Universidad de Barcelona

La formación reglada se define como el conjunto de enseñanzas que se encuentran dentro del Sistema Educativo Español y que se imparten (de forma presencial, a distancia o mixta), en los centros públicos o privados. De todos los niveles existentes vamos a centrarnos, evidentemente, en la formación universitaria y, concretamente, en los casos en que se ofrecen títulos oficiales y que están pensados con una orientación claramente profesionalizadora. Excluimos del estudio la oferta existente de programas de doctorado y de postgrados o cursos de especialización no oficiales para centrarnos en el estudio de grados y másteres con el objetivo de poder establecer una panorámica de la oferta de formación que, sin ánimo de ser exhaustiva, nos permita reflexionar sobre las tendencias observadas. Este es un tema que, como veremos, es recurrente en los congresos de nuestro ámbito y en la bibliografía que se publica.

De este interés son una muestra los programas de las anteriores ediciones de este congreso. En el II Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas Españolas, celebrado en Salamanca en el año 2004, una de las conclusiones apuntó a la falta de formación de los profesionales en el área: «Los profesionales contemplan con interés no exento de preocupación el actual proceso de reforma de los estudios universitarios de biblioteconomía, que tiende al diseño de una titulación general que no tiene en cuenta las peculiaridades de la biblioteca pública. Se recomienda a las universidades que incluyan en sus planes de estudio el desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarios para el trabajo en bibliotecas públicas».

Diez años más tarde, en el VII Congreso Nacional realizado en Badajoz, Fernando Juárez Urquijo (2014) presentó «Las bibliotecas públicas y sus profesionales en la era de Internet: activarse, orientarse, reafirmarse» una comunicación en la que destacaba: «(...) establecer entornos de trabajo flexibles que permitan la prueba/error, el acceso sin restricciones a la web y la capacidad para tomar decisiones sobre nuestra presencia en el entorno digital son imprescindibles para posibilitar la creación de espacios abiertos y conectados» y recomendaba la potenciación de perfiles «persoprofesionales» adaptados a las nuevas necesidades de la comunicación para posibilitar la creación de esos nuevos espacios abiertos y conectados.

En el siguiente Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas, del año 2016, que giraba alrededor del Espacio físico y virtual, no se publica ninguna comunicación específica sobre la formación del personal, aunque el tema está presente cuando en las comunicaciones se destaca el papel de los bibliotecarios como recomendadores, mediadores, formadores, responsables de servicios digitales, entre otros.

Y aquí estamos de nuevo con el mismo tema que, evidentemente, nos interesa como responsables o docentes de las titulaciones ya que supone también para nosotros un reto evaluar la formación y sus resultados. Esta situación se pone en evidencia cuando analizamos la oferta actual del grado en Información y Documentación en España. El grado en Información y Documentación, que actualmente se ofrece en once universidades españolas ¹, tiene su origen en el libro blanco de 2005² aunque en muchos casos ha sido revisado y se han introducido más o menos cambios respecto a la propuesta inicial.

¹ Excluimos de la suma final el grado de la UOC que cerró acceso de nuevos alumnos el curso 2017-18.

² Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación [España] (2004). *Libro blanco: Título de grado en información y documentación*. Madrid: Aneca. <http://www.aneca.es/var/media/150424/libroblanco_jun05_documentacion.pdf>

Estos cambios responden, por un lado, a la necesidad de revertir la disminución progresiva de demanda por parte de los estudiantes, una tendencia que, a pesar de que los números se han recuperado ligeramente (Tejada-Artigas, 2015), ha sido gradual desde hace algunos años y, por otro, a la voluntad de dar respuesta al aumento de ofertas y a la necesidad de profesionales formados en los ámbitos de gestión de información.

A continuación, recogemos en esta tabla algunas de las características básicas de los grados en Información y Documentación que se están impartiendo actualmente y en el que después analizamos.

	Inicio / Revisión	Formación básica	Obligatorias	Optativas	Prácticas	TFG
U. Barcelona						
U. Carlos III de Madrid	2017	60	120	36	18	6
U. Complutense de Madrid	2009	60	126	42	6	6
U. Coruña	2009	48	132	42	12	6
U. Extremadura	2009	60	132	30	12	6
U. Granada	2018	60	144	18	12	6
U. León	2014	60	120	30	18	12
U. Murcia	2009	60	144	18	9	9
U. Oberta de Catalunya	2016	60	114	54	Opt.	12
U. Salamanca	2015	60	120	42	12	6
U. Zaragoza	2009	60	102	60	12	6
U. Valencia	2009	60	126	30	12	12

Tabla 1. Características básicas de los grados en Información y Documentación. Fuente: elaboración propia

Como comentábamos, algunas universidades han revisado, durante estos diez años, los planes de estudio y han introducido cambios que han llevado a propuestas finales muy diversas. Estos cambios se pueden resumir en los aspectos siguientes:

- Nuevas modalidades de impartición que dotan a los estudios de mayor flexibilidad y dan mayor margen de acceso. Barcelona introduce, en el curso 2011-12, y Extremadura, a partir del curso 2015-16, un grupo en modalidad semipresencial, y León, en 2014, la modalidad semipresencial y no presencial.
- Oferta de dobles grados. Con el objetivo de captar un mayor número de alumnos aprovechando la interrelación de los contenidos de las titulaciones y la transversalidad del grado en Información y Documentación, las universidades ponen en marcha dobles grados que, mayoritariamente, en 5 o 5,5 años, permite que el estudiante obtenga los dos grados. Extremadura inaugura esta oferta el curso 2012-13 con el doble grado con Comunicación Audiovisual (372 créditos); Barcelona propone la misma combinación a partir del curso 2013-14 con la doble titulación InfoCom (348 cr.); Murcia a partir del curso 2014-15 con Periodismo (360 cr.); Salamanca tiene una oferta de cuatro dobles grados: el curso 2015-16 con Ciencia Política y Administración Pública (379,5 cr.) y, el curso 2017-18 con Educación Social (378 cr.), con Pedagogía (378 cr.) y con Ingeniería Informática de Sistemas de Información (372 cr.) y, finalmente, Extremadura, que ofrece, desde este mismo curso 2018-19, la doble titulación con Periodismo (366 cr.).

- Incorporación de menciones. Con la voluntad de dotar de una mayor especialización a los graduados y fruto de un proceso de modificación, este mismo año Granada incluye tres menciones en la titulación: Mención en Archivos, Bibliotecas y Documentación; Mención en Gestión de la documentación en empresas y Mención en Gestión de la información en la web.
- Reorientación del grado centrando la atención en diferentes ámbitos. La Carlos III presenta en 2017 una propuesta totalmente revisada con un cambio en la denominación y bajo el título: «Gestión de la Información y Contenidos Digitales» propone un grado que hace hincapié en la gestión digital. Barcelona ha elaborado una nueva propuesta que ha recibido hace muy pocos días la aprobación por parte de la Agencia de Calidad y en la que se ha modificado levemente la denominación (Gestión de Información y Documentación Digital) y se ha apostado por reforzar contenidos vinculados con la comunicación y visualización de la información haciendo, al mismo tiempo, más visibles contenidos relacionados con el uso de las tecnologías en la gestión de la información.

Otro elemento en el que hemos querido poner la atención es el tipo de asignaturas que se ofrecen y que permiten personalizar el expediente de los alumnos. Para el análisis hemos tomado como referencia algunos artículos publicados en nuestro país en los que se analizan las competencias que destacan profesionales, empleadores o estudiantes.

Un estudio elaborado por Delmàs y López Borrull (2015), a partir de entrevistas a tres directores de BP y una encuesta respondida por 185 bibliotecarios, señala como competencias específicas más valoradas: la comunicación con los usuarios y con el equipo, seguida de la iniciativa para innovar y la gestión de la información. Por otra parte, las competencias transversales más apreciadas son la flexibilidad para adaptarse a los cambios y la profesionalidad. El artículo pone en evidencia, finalmente, las carencias principales que se hallan en el ámbito de la cultura empresarial, en la gestión de conflictos y en la iniciativa para innovar. A estos déficits se añaden los detectados en aspectos relacionados con la atención al público y con el papel de los bibliotecarios como preceptores de información que, además, se reconocen como competencias muy importantes para los bibliotecarios.

Estos resultados coinciden, en parte, con los obtenidos por Arias-Coello; Simón-Blas; Simón-Martín (2014) a partir de un estudio elaborado con el objetivo de analizar el nivel de adecuación del máster de Gestión de la Documentación, Bibliotecas y Archivos que, como veremos más tarde, se imparte desde el curso 2010-11 en la Universidad Complutense de Madrid. El estudio se basa en la respuesta de 68 organizaciones, 45 alumnos y 21 profesores implicados y pone en evidencia la importancia de las competencias en gestión de la información, pero también de las competencias en comunicación e interrelación con colegas y usuarios; en informática y aplicaciones de las tecnologías electrónicas y en gestión de la organización.

Finalmente, el informe *Prospectiva 2020: Las diez áreas que más van a cambiar en nuestras bibliotecas en los próximos años*, publicado por el Consejo de Cooperación Bibliotecaria (2013) también pone el énfasis en estos aspectos y, entre otros elementos, destaca la necesidad de reforzar la formación en gestión de los futuros responsables de las bibliotecas; de mostrar a la sociedad una imagen moderna de la profesión que atraiga a personas con perfiles acordes con las nuevas necesidades a partir de la colaboración con las asociaciones profesionales y los centros docentes; de capacitar y poner al día a los profesionales de bibliotecas como formadores en alfabetización informática, informacional y en contenidos de información para el empleo, y de capacitar a los profesionales de bibliotecas en tareas de comunicación social por Internet.

Los resultados presentados en estas publicaciones nos han llevado a analizar el tipo de asignaturas de las diferentes propuestas para ver hasta qué punto responden a las competencias destacadas y a las carencias mostradas en estos estudios. Así pues, aparte de las asignaturas de prácticas y TFG que ya hemos visto que tienen una carga variada, hemos analizado otras asignaturas centradas en la gestión de unidades

de información, la atención al público (teniendo en cuenta las características de determinados colectivos), la capacitación en formación tecnológica y, finalmente, la capacidad de innovación y de creatividad.

En este sentido, la realidad analizada pone en evidencia un panorama muy diverso como consecuencia de las decisiones tomadas en cada centro para intentar responder a su realidad más cercana. A pesar de la dificultad de analizar con detalle las competencias trabajadas en cada uno de los grados y de las limitaciones que supone un análisis a partir de las denominaciones de las asignaturas, y no de las competencias o de los contenidos especificados en cada una de ellas que por su magnitud se escapan del objetivo de esta ponencia, hacemos una breve fotografía de la situación que esperamos sea útil para el debate posterior.

El análisis de las competencias transversales implicaría un estudio detallado de las memorias de verificación de los grados que no hemos considerado pertinente para esta introducción, a pesar de que sería muy interesante ver hasta qué punto se están trabajando estas competencias transversales que se destacan como prioritarias (flexibilidad y profesionalidad). Recuperamos pues las competencias específicas destacadas y las carencias detectadas que hemos intentado analizar en el siguiente orden: la cultura empresarial o la gestión de organizaciones, la gestión de conflictos y la atención al público, la prescripción o recomendación de información y la iniciativa para innovar. No hemos analizado las asignaturas vinculadas con la gestión de la información porque el repaso a los planes de estudio pone en evidencia que este es un ámbito ampliamente tratado desde asignaturas que lo trabajan desde puntos muy diversos (detección de necesidades, análisis, tratamiento, almacenaje y comunicación).

En general, los contenidos relacionados con los diferentes ámbitos de la gestión de unidades de información aparecen en todos los casos con un peso variable, entre 18 y 12 créditos que corresponden a 3 o 2 asignaturas. La Universidad de Barcelona –a la espera de un análisis de los cambios que se introducen en el nuevo plan de estudios–, la Complutense de Madrid, la Universidad de Coruña, la Universidad de Zaragoza y la Universidad de Valencia ofrecen, actualmente, tres asignaturas vinculadas con este ámbito; la Universidad de Extremadura, la Universidad de Granada, la Universidad de León ofrecen dos asignaturas y la Universidad de Murcia ofrece una asignatura anual (12 créditos). La Universidad de Salamanca ofrece dos asignaturas obligatorias de 6 créditos, una en primer curso y otra en tercero que se pueden complementar con una asignatura optativa relacionada.

Si analizamos la oferta de asignaturas vinculadas con alfabetización o formación de usuarios podemos ver que, en algunas universidades, estos contenidos se trabajan en asignaturas obligatorias, este es el caso de Barcelona, Granada, León y Murcia. En otros centros estos contenidos se han desplazado hacia asignaturas optativas como en la Carlos III, Complutense, Zaragoza o Valencia. En el resto de planes de estudios no se ha podido localizar una asignatura con nombre explícito sobre capacitación en formación, aunque es posible que los contenidos se traten en asignaturas con una denominación más amplia.

Cuando buscamos contenidos relacionados con la promoción lectora o el papel de los bibliotecarios como mediadores, el panorama que se dibuja no es muy alentador. Este tipo de asignaturas, si se ofrecen, son siempre optativas y la oferta es muy minoritaria, solo se han podido identificar en la oferta de Barcelona y Zaragoza. La atención a públicos específicos, que se centra en público infantil y juvenil, es otro ámbito poco visible en los planes de estudios actuales y, una vez más, restringido a la oferta de optativas. Barcelona ofrece una asignatura de «Servicios para usuarios con necesidades especiales» y León una sobre «Bibliotecas escolares, infantiles y juveniles». Aunque no se pueda incluir en este grupo, sí nos parece interesante destacar una asignatura que se ofrece en Granada sobre «Nuevas tendencias en los servicios de información» que, respondiendo al contexto actual, incluye contenidos relacionados con la biblioteca social, la biblioteca como espacio creativo o los Makerspaces en las bibliotecas.

Otras de las carencias detectadas estaban relacionadas con la innovación y, aunque esta sea una competencia que se puede trabajar desde todas las asignaturas, hemos querido indagar sobre la existencia de asignaturas específicas. Aquí se han localizado tres casos: Barcelona ofrece una optativa orientada

al emprendimiento «Creación y gestión de empresas documentales», en la misma línea, la Universidad Carlos III, en el nuevo título, propone una asignatura optativa también de «Emprendimiento digital». La Universidad de Murcia ofrece una asignatura de «Gestión de Proyectos Culturales en Contextos Bibliotecarios» que nos parece interesante vincular a este ámbito.

Una vez hecho este breve repaso por los planes de estudio de grado, pasamos a analizar la oferta de másteres que por su amplitud no podemos garantizar que sea exhaustivo, pero que nos permitirá ver hacia donde se dirige la especialización que se destaca en la bibliografía analizada. De la amplia lista localizada a través de la página web de ANECA (<https://srv.aneca.es/ListadoTitulos/>) se puede deducir, en primer lugar, una oferta mayoritaria de másteres de 60 créditos, que se ajustan así a la propuesta de grados de cuatro años y, en segundo lugar, la inclusión de modalidad semipresencial, también en este nivel de formación. La oferta localizada puede agruparse en tres especializaciones recurrentes, una cuarta que reúne una oferta más variada y, finalmente, una línea que parece estar en crecimiento:

- La existencia de másteres dirigidos a la especialización en gestión de unidades y servicios de información. En este grupo, podemos encontrar el máster en *Gestión de la Documentación, Bibliotecas y Archivos* de la Complutense de Madrid, con dos itinerarios dirigidos a la Gestión de bibliotecas o la Gestión de archivos o el máster de *Gestió i direcció de biblioteques i serveis d'informació* de la Universidad de Barcelona.
- Un segundo grupo de másteres orientados a la gestión de información. En este caso, citamos como ejemplos el máster en Bibliotecas, Archivos y Continuidad Digital de la Universidad Carlos III de Madrid; el máster de la Universidad Politécnica de Valencia en *Continguts i Aspectes Legals en la Societat de la Informació*; el máster en *Sistemas de Información Digital* verificado en el año 2017 por la Universidad de Salamanca; el máster verificado en 2018 por la Universidad de Barcelona en *Gestión de contenidos digitales* o el máster en *Documentación, Archivos y Bibliotecas* de la Universidad de Alcalá, todos ellos con una clara voluntad de formar especialistas en la gestión de recursos digitales. Pero también otros másteres con contenidos más híbridos como el que ofrece la Universidad Autónoma de Barcelona en *Archivística y gestión de documentos* (120 cr.) y otros centrados en el tratamiento de colecciones patrimoniales: el máster en *Documentos y libros, archivos y bibliotecas* de la Universidad de Sevilla o el máster en *Biblioteques i col·leccions patrimonials* de la Universidad de Barcelona.
- Un tercer grupo formado por un conjunto de másteres orientados a la formación especializada en promoción lectora, del que es una buena muestra el máster en *Biblioteca Escolar i Promoció de la Lectura* que ofrecen conjuntamente la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad de Barcelona o el máster propio de la Universidad de Castilla-La Mancha en *Promoción de la Lectura y literatura infantil* de 140 créditos que ofrece el Centro de Estudios de Promoción de la Lectura y Literatura Infantil (CEPLI).
- En un cuarto bloque, se agrupan otros másteres con perfiles más variados. Incluimos en este apartado el máster universitario en Servicios Culturales de la Universidad Santiago de Compostela o el máster en Información y Comunicación Científica de la Universidad de Granada.
- Y, finalmente, cerramos con un quinto grupo en el que se identifican nuevas propuestas, derivadas de másteres anteriores, como el máster en Gestión de la información en redes sociales y de los productos digitales en internet de la Universidad de Extremadura o el máster en Consultoría de Información y Comunicación Digital de la Universidad de Zaragoza.

En la oferta de postgrado también se contemplan los cursos de postgrado o de especialización (no oficiales) que, con grandes variaciones en duración y carga lectiva tienen una capacidad mucho más elevada de adaptación a la demanda que sería interesante repasar exhaustivamente para ver hacia donde se dirige esta formación pensada para la especialización de profesionales en ejercicio. El hecho de

que los postgrados no sean una titulación oficial y la dificultad para identificarlos nos ha obligado a descartarlos de esta panorámica.

Si tomamos los resultados de los estudios publicados en la bibliografía que hemos resumido al inicio de esta ponencia y los comparamos con la información obtenida del análisis de los planes de estudio de los grados podemos concluir:

- el tipo de asignaturas identificadas permite pensar que la cultura empresarial se trabaja, aunque tal vez no al nivel que sería necesario y que la especialización se da en la formación de máster;
- la capacitación tecnológica parece bien cubierta a juzgar por el tipo de asignaturas que se incluyen en los grados y en el número de másteres que se ofrecen. Aun así, la capacitación para la formación y para llevar a cabo programas de alfabetización informacional no siempre forma parte de la formación nuclear obligatoria;
- la gestión de información ocupa un lugar preeminente en la formación de grado, pero la oferta de másteres de especialización en este ámbito es amplia y variada;
- el rol de preceptores de información o el papel de los bibliotecarios como mediadores no ocupa un papel importante en los planes de estudio actuales y tampoco destacan propuestas formativas en innovación o emprendimiento.

En definitiva, la oferta de asignaturas en los grados que se ofrecen en las diferentes universidades parece evidenciar una voluntad por reforzar el papel de las bibliotecas como agentes de formación a través de asignaturas dirigidas a la adquisición de competencias sobre alfabetización informacional, una tendencia que Pinto y Uribe-Tirado (2011) ya apuntaban como una oportunidad vinculada, específicamente, a las bibliotecas universitarias. Solo en algunos casos se abre el perfil a una especialización básica en colectivos específicos, fundamentalmente público infantil y joven.

Se evidencia la orientación profesionalizadora de los másteres que están dirigidos a especializarse en determinados ámbitos, respondiendo a la necesidad ya apuntada de formación en gestión empresarial y a la especialización en colectivos específicos y en funciones concretas de las bibliotecas públicas, como la prescripción lectora o el fomento de la lectura. En esta línea, la realidad analizada respalda la opinión manifestada por algunos de los entrevistados por Delmàs y López Borrull (2015) que «opinaron que aunque existe este déficit, la formación para asumir roles directivos o de gestión se ha de adquirir con posterioridad y preferentemente, cuando ya se haya adquirido experiencia trabajando en la biblioteca pública».

Bibliografía

ARIAS-COELLO, A.; Simón-Blas, C.; Simón-Martín, J. (2014): «Competencias profesionales de los postgraduados en el Máster de Gestión de la Documentación, Bibliotecas y Archivos desde la perspectiva de empleadores, estudiantes y profesores». *Revista Española de Documentación Científica*, 37(3). Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.3989/redc.2014.3.1121>>. [Consulta: 20-11-2018].

Consejo de Cooperación Bibliotecaria Grupo estratégico para el estudio de prospectiva sobre la biblioteca en el nuevo entorno informacional y social (2013): *Prospectiva 2020: Las diez áreas que más van a cambiar en nuestras bibliotecas en los próximos años*. Disponible en: <<http://hdl.handle.net/10421/7460>>.

DELMÀS RUIZ, Maria, y LÓPEZ BORRULL, Alexandre (2015): «Perfil professional a les biblioteques públiques: visió dels bibliotecaris mateixos». *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, núm. 35 (diciembre). <<http://bid.ub.edu/35/delmas.htm>>. Disponible en: [Consulta: 20-11-2018].

JUÁREZ URQUIJO, Fernando (2014): «Las bibliotecas públicas y sus profesionales en la era de Internet: activarse, orientarse, reafirmarse». Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas [7º: Badajoz: 2014], p. 216-222. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=569323>>. [Consulta: 20-11-2018].

PINTO, María, y URIBE-TIRADO, Alejandro (2011): «Formación del bibliotecario como alfabetizador informacional». *Anuario ThinkEPI*, v. 5, p. 13-21. Disponible en: <<https://recyt.fecyt.es/index.php/ThinkEPI/article/view/30459>>. [Consulta: 20-11-2018].

TEJADA-ARTIGAS, Carlos-Miguel (2015): «Informe de situación 2015: profesión y formación universitaria». *Informes ThinkEPI 2015 sobre documentación y comunicación*, v. 1, p. 203-213. Disponible en: <<https://recyt.fecyt.es/index.php/ThinkEPI/article/view/info.2015.14>>. [Consulta: 20-11-2018].

Las páginas web de donde se han tomado los datos que se comentan son las siguientes:

Grado en Información y Documentación (o vinculados):

- Universidad Carlos III de Madrid: https://www.uc3m.es/ss/Satellite/Grado/es/Detalle/Estudio_C/1371224922548/1371212987094/Grado_en_Gestion_de_la_Informacion_y_Contenidos_Digitales_-_programa
- Universidad Complutense de Madrid: <https://www.ucm.es/estudios/grado-informacionydocumentacion>
- Universidad de Extremadura: <https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/alcazaba/titulaciones/info/presentacion?id=1706>
- Universidad de Granada: <http://grados.ugr.es/documentacion/pages/titulacion>
- Universidad de León: <https://www.unileon.es/estudiantes/estudiantes-grado/oferta-de-estudios/grado-en-informacion-y-documentacion>
- Universidad de Murcia: <https://www.um.es/web/comunicacion/contenido/estudios/grados/documentacion>
- Universidad de Salamanca: <https://www.usal.es/grado-en-informacion-y-documentacion/presentacion>
- Universidad de Zaragoza: https://estudios.unizar.es/estudio/ver?id=106&anyo_academico=2018
- Universidade da Coruña: <http://estudios.udc.es/es/study/detail/710g02v02#plan-structure>
- Universitat de Barcelona: <http://www.ub.edu/biblio/info/>
- Universitat de València: <https://www.uv.es/uvweb/universitat/ca/estudis-grau/oferta-graus/oferta-graus/grau-informacio-documentacio-1285846094474/Titulacio.html?id=1285847456671&plantilla=UV/Page/TPGDetall>
- Universitat Oberta de Catalunya: <https://estudis.uoc.edu/ca/graus/informacio-documentacio/presentacio>

Másteres relacionados con el ámbito Biblioteconomía y Documentación (siguiendo el orden en que han sido citados):

- Universidad Complutense de Madrid. Gestión de la Documentación, Bibliotecas y Archivos: <https://www.ucm.es/gdba>
- Universidad de Barcelona. Gestió i direcció de biblioteques i serveis d'informació: <http://www.ub.edu/biblio/mgdbsi>
- Universidad Carlos III de Madrid: Bibliotecas, Archivos y Continuidad Digital
- Universidad Politécnica de Valencia: Continguts i Aspectes Legals en la Societat de la Informació

- Universidad de Salamanca: Sistemas de Información Digital
- Universidad de Barcelona: Gestió de continguts digitals. <http://www.ub.edu/biblio/máster-de-gestio-de-continguts-digitals/presentacio-2.html>
- Universidad de Alcalá: Documentación, Archivos y Bibliotecas. <https://www.uah.es/es/estudios/Documentacion-Archivos-y-Bibliotecas/>
- Universidad Autónoma de Barcelona: Archivística y gestión de documentos. <https://www.uab.cat/web/estudiar/la-oferta-de-masteres-oficiales/informacion-general/archivistica-y-gestion-de-documentos-1096480309770.html?param1=1267601207452>
- Universidad de Sevilla: Documentos y libros, archivos y bibliotecas. http://www.us.es/estudios/máster/máster_M067
- Universidad de Barcelona: Biblioteques i col·leccions patrimonials. <http://www.ub.edu/biblio/máster-de-biblioteques-i-col-leccions-patrimonials/presentacio.html>
- Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad de Barcelona: Biblioteca Escolar i Promoció de la Lectura. <https://www.uab.cat/web/estudiar/másteres-oficiales/informacio-general/biblioteca-escolar-i-promocio-de-la-lectura-1096480139517.html?param1=1204099143591>
- Universidad de Castilla-La Mancha: Promoción de la Lectura y literatura infantil. <http://cepli.uclm.es/2018/03/21/x-máster-promocion-de-la-lectura-y-literatura-infantil/>
- Universidad Santiago de Compostela: Servicios Culturales. <http://www.usc.es/es/centros/humanidades/titulacions.html?plan=4139&estudio=13348&codEstudio=12929&valor=9>
- Universidad de Granada: Información y Comunicación Científica. <http://masteres.ugr.es/mic/>
- Universidad de Extremadura: Gestión de la información en redes sociales y de los productos digitales en internet. <https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/alcazaba/titulaciones/info/presentacion?id=1708>
- Universidad de Zaragoza: Consultoría de Información y Comunicación Digital. <https://fyl.unizar.es/máster/máster-en-consultoria-de-informacion-y-comunicacion>

Modelos de gestión en la Administración pública. Propuesta de un nuevo modelo

Carles Ramió

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración,
Departamento de Ciencias Políticas y Sociales
Universidad Pompeu Fabra

1. Los cuatro modelos de gestión de la Administración pública

Algunas administraciones públicas han transitado por distintos modelos de administración pública. La mayoría han pasado, durante las últimas tres décadas, del modelo burocrático al modelo gerencial. Los modelos de administración pública hasta el momento han sido el clientelar, el burocrático, el gerencial, el regulador y el de gobernanza.

El modelo clientelar es el modelo anticuado de Administración pública y es la traslación institucional a la manera natural de organización social. Fukuyama (2015 y 2016) afirma que la forma básica de organización social es mediante redes de familiares y amigos entre los que se establecen intercambios recíprocos. Pero este modelo social es considerado pernicioso para las instituciones públicas ya que genera arbitrariedad, clientelismo y corrupción.

La respuesta al nocivo sistema clientelar vino de la mano de Weber (1921) con su propuesta de modelo burocrático que operaba bajo el principio de meritocracia. Este modelo apostaba por la estandarización de los procesos para lograr un funcionamiento regular, previsible, neutral e igualitario. Recordemos que la función básica de una institución pública es aportar seguridad jurídica e institucional a la sociedad para potenciar el desarrollo económico como un medio para lograr el desarrollo humano. Acemoglu y Robinson (2014) demuestran que el éxito o fracaso de un país (o de una región o de un municipio) depende de la calidad de sus instituciones públicas y el aporte clave de esta aptitud institucional es la seguridad jurídica. Pero el modelo burocrático también ha atesorado dos problemas importantes: por una parte, la circunstancia de que su implementación siempre ha sido parcial ya que, muchas veces, los intereses y anhelos subjetivos de los miembros individuales y colectivos de las instituciones logran subvertir sibilinaamente la estandarización normativa y la neutralidad. Por otra parte, cuando los Estados se dedicaron también a prestar múltiples servicios a los ciudadanos en el marco del Estado del Bienestar, el modelo burocrático supuso un corsé que dificultaba la prestación de servicios de manera flexible, eficaz, eficiente, creativa e innovadora.

Ante la perplejidad que generó durante décadas poseer un modelo burocrático impecable en el plano teórico, pero muy deficiente y castrador en su dimensión práctica, surgió como modelo alternativo el gerencialismo. El modelo gerencial se deriva de la corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP), de origen anglosajón (Osborne y Gaebler, 1994; Barzelay, 1988). Se trata de un modelo alternativo que aboga por la flexibilidad y la contingencia. Se preocupa por la eficacia y la eficiencia de las organizaciones públicas. Propone, además, profesionalizar las funciones de gestión y de dirección pública (por ejemplo, se propone la figura tecnocrática del gerente). Esta nueva filosofía es esencial para alcanzar una prestación de servicios públicos de calidad de manera eficiente. Pero este modelo alternativo al burocrático presentaba múltiples aristas dañinas. Primero, parte del principio de que la gestión pública

siempre será, como axioma, más defectuosa que la gestión privada. Por este motivo propone la privatización, la externalización (servicios que siguen siendo de titularidad pública, pero gestionados por operadores privados con ánimo o sin ánimo de lucro) e introducir en el seno de la gestión pública técnicas de gestión privada (sistemas de calidad, modelos ISO, reingenierías de procesos, etc.). Pero este axioma de prevalencia de la gestión privada frente a la gestión pública no es evidente a nivel empírico y teóricamente ha sido muy controvertida (Mazzucato, 2014). Segundo, el modelo gerencial propone un relajamiento institucional a modo de un proceso de desinstitucionalización (Ramíó, 2001): suprimir la densidad de reglas burocráticas para alcanzar una mayor discrecionalidad en la gestión. Pero esta medida es muy peligrosa ya que puede abrir la puerta a la arbitrariedad, al clientelismo y a la corrupción. Todo lo que se gana en eficacia y eficiencia se puede dilapidar por la pérdida de la seguridad jurídica e institucional. Tercero, la NGP no es una teoría neutral de gestión pública, sino que posee ingredientes ideológicos de carácter neoliberal. Las administraciones que han aplicado de manera maximalista sus recetas han generado políticas neoliberales aunque sus gobiernos fueran progresistas. Hay una contaminación evidente, unos vasos comunicantes, entre las orientaciones de las políticas y la ideología de base de su modelo de gestión. Cuarto, la NGP se inspira en técnicas de gestión privadas cuando la teoría de la gestión privada lleva 30 años de crisis académica y está dominada por unas aportaciones de carácter heterodoxo poco acordes con el conocimiento científico y que se han mostrado poco exitosas en el propio sector privado (Micklethwait y Wooldridge, 1998).

Buena parte de las administraciones públicas modernas llevan más de dos décadas articuladas conceptualmente por estos dos modelos: el burocrático y el gerencial. Aunque la ambición del modelo gerencial, en su momento, era representar una alternativa global al modelo burocrático, no lo ha logrado. El modelo burocrático es muy resistente, empezó a generar anticuerpos y ha conseguido sobrevivir. A nadie se le puede escapar que, para las actividades regladas de la Administración como la regulación y la disciplina, el modelo burocrático sigue siendo necesario a pesar de sus evidentes externalidades negativas. El problema es que poseer dos modelos de referencia compitiendo entre ellos por la hegemonía genera complejidad y conflicto. Por los resquicios de esta lucha conceptual se ha colado el viejo modelo clientelar que ha reverdecido en muchas administraciones públicas contemporáneas (Ramíó y Salvador, 2018). Cuando hay un conflicto evidente entre los principios de mérito y flexibilidad (Longo, 2004) suele ganar la versión más páfida de la flexibilidad encarnada por el neoclientelismo. El regreso en España (y en muchos otros países) del modelo clientelar es quizás el hecho más significativo de la gestión de los recursos humanos durante las últimas cuatro décadas. Esta afirmación puede parecer excesivamente tajante, pero es una realidad fuera de toda duda (Ramíó y Salvador, 2018).

A estos tres modelos vigentes en buena parte de las administraciones públicas y con una lógica de estratificación conceptual muy caótica, se incorporó el modelo del Estado regulador. La idea fundamental es que hay que dejar en manos privadas la mayoría de los servicios universales de interés general (energía, agua, telecomunicaciones, actividades financieras, transportes, pensiones, etc.) y las instituciones públicas invertirían sus energías en su regulación para defender el interés general y el bien común, ya que el mercado por sí mismo no es capaz de aportar suficiente valor público y social. Pero la otra idea fundamental del modelo de Estado regulador es que la actividad reguladora es compleja y tecnocrática y no debería estar en manos de la política ni de los políticos (Mair, 2015). Para ello se crean una red de agencias reguladoras, lo más independientes posible del poder político, que gracias a los conocimientos técnicos de sus comunidades epistémicas son capaces de defender el bien común y el interés general. Obvia este planteamiento que las comunidades epistémicas también poseen ideologías propias, que hacen política, ya que los ámbitos de regulación son esencialmente políticos (por ejemplo, la política monetaria del Banco Central Europeo) y que son susceptibles a las capturas de los intereses de unos sectores privados con unos tentáculos muy potentes. Además, el modelo de Estado regulador ahonda en otro de los grandes problemas contemporáneos de la Administración pública: la tendencia a su despolitización (Mair, 2015). Primero alejamos a los políticos de la gestión ya que hacen falta directivos públicos profesionales, luego apartamos de la política y de los políticos la regulación de los elementos más críticos que afectan al bienestar de los ciudadanos y que son, por tanto, esencialmente políticos. En todo caso este modelo regulador ha sido de escasa implantación en España (a diferencia de su gran impacto en el mundo anglosajón) y muy poco relevante en el ámbito autonómico y local, ya que suele afectar casi exclusivamente a competencias estatales.

Finalmente, aparece un cuarto modelo de gestión: la gobernanza. La gobernanza es un modelo inevitable y positivo. La complejidad de actores y de los problemas vinculados a la defensa del bien común y del interés general ya no puede ser resuelta en exclusiva por los poderes públicos. Es imprescindible la colaboración de las empresas, del tercer sector, de los movimientos sociales, de las tramas de ciudadanos empoderados y colaborativos gracias a las redes sociales con una base tecnológica, etc. El lema es que entre todos defenderemos el bien común y el interés general. Pero esta voluntad y este modelo plural, horizontal, democrático y participativo no dejan de tener un aroma pueril o de inconsciencia tanto a nivel conceptual como operativo. A nivel conceptual no parece que las empresas sean adecuadas para defender el bien común y el interés general. Tampoco el tercer sector, los movimientos sociales, los ciudadanos empoderados en redes sociales y sistemas colaborativos. Estos actores sociales suelen concentrarse en ámbitos sectoriales sin un enfoque transversal y pueden generar externalidades negativas al interés general. Es obvio que todos estos actores buscan sus propios objetivos y que raramente estos pueden coincidir con el bien común. A nivel más operativo resulta complicado que la pluralidad y la horizontalidad puedan acreditar un desempeño eficaz y eficiente. Es obvio que la defensa del interés general no puede ser soportado por más tiempo por un único músico (la Administración pública) sino por toda una orquesta. La orquesta puede o no pactar de forma democrática componer e interpretar una determinada partitura, pero para su buen desempeño debería contar con un director de orquesta que interpretara la partitura en caso de desacuerdos entre los músicos y que dirija el buen desempeño de la orquesta. La literatura en gobernanza hace hincapié en la necesidad de que exista un actor que ejerza el rol de metagobernador, de director de orquesta. A nuestro entender esta función solo la debería ejercer la Administración pública bajo el gobierno político legitimado por la democracia representativa. Pero esta posición privilegiada del gobierno político y de su Administración pública es lo que ahora está en juego, en riesgo muy serio de supervivencia. Hoy en día la Administración pública posee unos déficits tan enormes, se ve lastrada por tantas losas institucionales y corporativas, que carece de la agilidad y de la inteligencia necesarias para poder ejercer este rol de metagobernador. Por ejemplo, una alianza entre Google, Amazon, Facebook y algunas otras empresas similares es más potente, ágil, posee más información e inteligencia que cualquier poder público del mundo o incluso ante una eventual y difícil agregación de estos poderes públicos. Estas empresas van a ejercer, si no lo ejercen ya, de directores de una orquesta en que el poder público, en el mejor de los casos, solo puede aspirar a ser un solista destacado, si no, en el peor, a ser un músico más de los muchos que posee esta orquesta que se llama gobernanza (Ramíó y Salvador, 2018).

Para que la Administración pública pueda lograr a ejercer el rol de metagobernador hace falta conseguir dos objetivos: por una parte, que el poder político recupere su capacidad de influencia sobre la economía y sobre los mercados. Por otra parte, que la maquinaria de la Administración pública sea más ligera, más flexible, más contingente, más inteligente y con mayor capacidad de aprendizaje. Para que todo ello sea posible debe abandonar marcos conceptuales anticuados, dejar de lado las inercias y capturas históricas y superar su ensimismamiento corporativo (Ramíó y Salvador, 2018).

2. Un nuevo modelo organizativo para la Administración pública

Hay que integrar de una vez por todas los tres modelos y las tres culturas presentes o que deberían estar presentes en la Administración (burocrática, gerencial y de gobernanza) y articularlas de una manera ordenada. El reto sería construir un nuevo modelo y unos nuevos valores que tuvieran el acierto de integrar estos tres modelos y culturas y vincularlos con los retos y exigencias del presente y del futuro. Tampoco hay que abandonar la lucha infinita para abortar los potenciales rebrotes periódicos del modelo clientelar con sus derivadas en culturas clientelares (clientelismo político y social) y culturas corporativas. El problema es que la literatura y la práctica en Administración pública se ha mostrado incapaz durante la última década de diseñar un nuevo modelo de Administración y una nueva cultura. El pensamiento administrativo está anclado en un bucle temporal analizando las ventajas e inconvenientes del modelo burocrático y del modelo gerencial y pendiente de los conflictos entre ambos paradigmas, pero sin capacidad para construir una alternativa. A nivel estrictamente académico la literatura neoinstitucionalista y la de capacidades institucionales no facilita una transición hacia elementos concretos, reales y palpables. La literatura en materia organizativa de carácter privado también

es yerma desde hace casi treinta años. No hay avances significativos desde Drucker y Mintzberg. La teoría de la organización (privada) no ha sabido renovarse ni con las tecnologías de la información y está fuera de juego ante la smartización y la robótica. Una de las aportaciones relativamente valiosas que ha tenido un cierto impacto (por cuestiones aleatorias también en alguna Administración pública como el Ayuntamiento de Barcelona) es la de Frederic Laloux. Laloux (2016), que aporta una sugerente renovación del paradigma organizativo basado en tres principios: autogestión (las organizaciones han encontrado la fórmula para operar de manera eficaz incluso a gran escala con un sistema basado en las relaciones entre iguales, sin necesidad de jerarquía y sin consenso), plenitud (las organizaciones reconocen y aprovechan la identidad global de sus miembros: no solo a nivel profesional sino también las dimensiones personales, emocionales, intuitivas y espirituales) y propósito evolutivo (la percepción de las organizaciones real es que poseen una vida y un sentido de orientación propio. En vez de predecir y controlar el futuro, los miembros de la organización están invitados a escuchar y entender aquello en lo que la organización desea convertirse, el propósito al que quiere servir). Pero estos tentadores principios se asientan sobre unas investigaciones empíricas con una muestra muy reducida y, además, todas las organizaciones analizadas son privadas y de reducidas dimensiones. Un buen resumen de un nuevo modelo de organización en el sector privado (y que buena parte de sus principios se podrían aplicar a la Administración pública) es (ProEconomía, 2017):

«Las empresas que tienen la cultura de la innovación en su ADN son empresas que incluyen la innovación en su modelo de negocio como algo diario, adaptándose al entorno y respondiendo adecuadamente a los cambios que en él se generan. A continuación, explicamos algunas características que deben tener las empresas del futuro: 1) *Ser abiertas y revisables*. Mientras más estrictas son las empresas, menos resultados van a dar, ya que es fundamental que sean capaces de adaptarse a las distintas organizaciones en las que se aplican. 2) *Estar orientadas a la práctica, al conocer y evolucionar haciendo*. Se aprende haciendo cosas, no reflexionando solo en una oficina, esto puede darte los enfoques necesarios, pero el verdadero conocimiento se adquiere trabajando y equivocándose en equipo. 3) *Ser mejorables por el grupo, por la comunidad*. Vivimos un momento en el que la inteligencia colectiva es clave, y despreciar ese potencial no tiene hoy en día sentido. 4) *Tener una mezcla de objetivos para obtener resultados concretos y crear entornos de innovación*. No enfocarse en un output único y distinguible (un producto, un servicio, un nuevo proceso de producción, un modelo de gestión). 5) *Tener una visión y liderazgo abiertos y “débiles”*. No se trata tanto de mandar como de dirigir y motivar. Lo importante es que el equipo pueda desarrollar todo su potencial de manera autónoma. 6) *Ser permeable al entorno*. No pueden ser empresas cerradas, sino dispuestas a compartir y capturar del entorno. Cooperación (colaboración entre organizaciones que son competidoras) y empresa abierta. 7) *Tener una gestión del conocimiento como elemento fundamental de la gestión diaria*. El conocimiento como elemento estratégico y con un enfoque de uso y compartir, no de posesión. 8) *Ser horizontal, aunque dirigida y motivada*. Esto quiere decir que todos pueden participar de cualquier proyecto y no habrá barreras, la información y el conocimiento fluye en todas las direcciones. 9) *Estar centrada en las personas como eje central de la organización*. Más valiosas que los medios físicos, porque son la fuente y gestores del conocimiento. 10) *Tener una reflexión colectiva e híbrida como herramienta habitual de desarrollo de proyectos*. No sólo se integra a toda la organización, sino que se abre a cualquier tipo de fuentes, por muy heterodoxas que parezcan. 11) *Tener capacidades digitales*. Capacidades para potenciar todo lo dicho anteriormente y como altavoz del conocimiento.

Las empresas que tienen la cultura de la innovación en su ADN no necesariamente deben innovar. Ese es su objetivo, pero la innovación es algo más complicado que sólo desearlo. Algunas empresas tienen el potencial para hacerlo más que otras que, posiblemente sí han innovado en algún momento pero que luego no han sabido recoger el fruto de ese impulso. La innovación ha de ser una parte de las empresas, no objetivos concretos e individuales limitados en el tiempo y que en ocasiones resultan difíciles de gestionar en determinadas empresas, porque no están preparadas y necesitan forzar sus equipos para construir uno que lleve adelante el proyecto.»

Laloux (2016) nos avisa de que las organizaciones se están quedando obsoletas en los modos en los que están gestionando y que todo apunta a que está por producirse un salto crítico y trascendental en la implantación de nuevos modelos organizativos productivos. Este salto consiste fundamentalmente en profundizar al máximo en el concepto de colaboración (Tamames, 2018: 89). Otra novedad en la literatura organizativa vinculada al impacto de la inteligencia artificial y de la robótica hace referencia

a la organización exponencial (Ismail, Malone y Van Geest, 2016). Partiendo de que el mundo digital está mostrando unos crecimientos como no se han visto nunca, la propuesta de la organización exponencial (ExO) es que las organizaciones puedan conseguir esos mismos crecimientos exponenciales exprimiendo las posibilidades de la digitalización e informatización de sus procesos, y mediante la reducción al mínimo de los activos físicos (Tamames, 2018: 90). Una organización exponencial es aquella cuyo impacto (o resultado) en la economía y su entorno es desproporcionadamente enorme, al menos, 10 veces más grande, al compararla con sus iguales, a otras empresas del sector, de carácter lineal. Son disruptivas, se apoyan en técnicas organizativas diferentes y en tecnologías aceleradoras. Es decir, una nueva generación de organizaciones que pueden transformar en crecimiento exponencial el modo lineal de crecer de las organizaciones tradicionales, a partir del uso de activos como su comunidad, personal bajo demanda, *big data*, inteligencia artificial y otras nuevas tecnologías. Se trata de una organización ni centralizada, ni cerrada, ni jerárquica y sin liderazgos concentrados que apuesta por una nueva manera de entender la estrategia, la cultura, los procesos, las operaciones, los sistemas y las personas. Representa un nuevo modelo organizativo complejo y que está todavía por definir en sus detalles. De todos modos, todo parece indicar que las organizaciones modernas deberían apostar por la holocracia (un sistema de organización en el que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen de forma horizontal en lugar de ser establecidas por una jerarquía de gestión), es decir: un sistema de autogestión (Robertson, 2015). La holocracia es una nueva forma de administrar una organización, a través de la remoción del poder de una estructura jerárquica, sustituida por un sistema de distribución de la autoridad. Una de las principales diferencias de la organización de una empresa a través de la holocracia es la eliminación de una estructura en la que cada persona tiene un cargo fijo y la función de cada trabajador es descrita en un organigrama. El sistema propone una estructura en la que el empleado desempeña múltiples funciones dentro de la organización, participa de diferentes equipos a la vez y sus tareas son constantemente actualizadas para adaptarse mejor a las necesidades de su equipo. La idea es que la organización pueda aprovechar mejor las habilidades del trabajador, dando total libertad para que exprese su creatividad. En el modelo tradicional, la autoridad pertenece siempre al jefe, mientras que en la holocracia es distribuida entre el equipo con funciones específicas y con responsabilidades para la toma de decisiones sobre el tema objeto de trabajo. Por ejemplo, si hay un equipo que se encarga del lanzamiento de un nuevo producto, la última palabra la tienen los miembros de ese equipo, no el gestor que está, teóricamente, un nivel más arriba. En el modelo tradicional, la estructura de una organización raramente cambia, y las órdenes vienen siempre de arriba para abajo. En la holocracia, la organización se modifica constantemente y cada equipo tiene la autoridad para gestionarse de la forma que mejor les convenga a sus miembros, incluso puede ser de forma jerárquica, si les parece. Uno de los aspectos más importantes de la holocracia es que todos los colaboradores de la organización deben seguir el mismo conjunto de reglas predefinidas, y no determinaciones que lleguen por la autoridad. La idea es que la transparencia en las reglas disminuya el impacto de la política dentro de la organización y que la toma de decisiones dependa menos de personas en posiciones de autoridad (Robertson, 2015). De nuevo, es complicado aplicar esta idea de autogestión, autonomía y de disolución de la autoridad, entendida en un sentido clásico en la Administración pública, en la que la jerarquía y la autoridad política son dos de sus elementos esenciales. La holocracia podría representar otra nueva fórmula para despolitizar todavía más a la Administración pública. Pero no debería tener necesariamente este impacto negativo, ya que es posible combinar autoridad y jerarquía política con autonomía de gestión y corresponsabilidad. Precisamente organizaciones que están aplicando la holocracia suelen hacer un símil con el cuerpo humano: las células no piden permiso para realizar su labor, saben cómo hacerlo; los pulmones tienen la función de proveer aire y van ajustando su función de manera autónoma. En este sentido un cuerpo humano que posea una jerarquía holocrática consiste en que cada órgano tiene autoridad completa sobre su función. Es obvio que todo el cuerpo está dirigido por el cerebro que es el que decide lo que hay que hacer (por ejemplo, correr o descansar) pero, una vez está tomada esta decisión, cada órgano actúa autónomamente en consecuencia. En la Administración pública hay que garantizar que el cerebro tenga una lógica política y que domine la estrategia del cuerpo administrativo, pero posteriormente cada equipo o unidad administrativa debería tener autonomía para realizar de manera óptima su función. Es decir, se diluyen los jefes intermedios, pero no la dirección política y estratégica que puede ser todavía mucho más potente y efectiva. La inteligencia artificial podría favorecer decididamente estas nuevas fórmulas de organización para la Administración pública. Esta reflexión y propuesta organizativa no es un tema menor, ya que puede generar impactos muy potentes y beneficiosos. Por esta razón hay que analizarla con más profundidad mediante los siguientes 4 apartados a modo de clarificación:

- La moderna teoría de la organización, la literatura de gestión de los últimos cinco años diseñada para aplicarla a las empresas privadas, coincide de manera unánime en que las organizaciones del futuro no pueden ser jerárquicas sino colaborativas, con dinámicas de autogestión, con identidades muy fuertes y con una gran flexibilidad. Solo de esta manera pueden ser organizaciones contingentes y creativas que se adapten a las disrupciones tecnológicas. Aplicar estos principios a la Administración pública puede ser muy difícil, ya que su modelo de base sigue siendo burocrático y la estandarización y la jerarquía son algunos de sus principios básicos. Pero recordemos que la Administración pública también opera bajo los paradigmas gerencial y de gobernanza. Estos modelos sí que pueden migrar hacia organizaciones más colaborativas y de autogestión. También hay que tener presente que uno de los impactos más relevantes de la robotización y de la inteligencia artificial en la Administración pública es que su dimensión burocrática debería estar casi totalmente automatizada. Por tanto, la dimensión burocrática (que debe seguir estando presente en las instituciones públicas), siendo objeto de robotización y con ello asegurando la neutralidad, la equidad y la seguridad jurídica, ya no debería mantener un modelo de trabajo de los empleados públicos de carácter conservador y podría operar también bajo los vectores de la colaboración y de la autogestión.
- La posibilidad de introducir sistemas de autogestión en la Administración pública podría entrar en conflicto con el principio de jerarquía. Pero la esencia del principio de jerarquía no es instrumental sino conceptual, no es operativa sino estratégica. Su función consiste en preservar el dominio político sobre la dimensión profesional de la Administración. De esta superioridad depende la legitimidad democrática de las instituciones públicas. Por tanto, no es posible en la Administración que los sistemas de autogestión y de colaboración entre colectivos de empleados públicos puedan diseñar la estrategia de las políticas y de los servicios públicos. Esta función corresponde a la dimensión estratégica ocupada por los perfiles políticos que, por la vía de la jerarquía sobre el resto de la institución, aseguran la implementación de su visión política. Pero también hay que tener presente que uno de los problemas más graves de nuestras administraciones públicas es la invasión de la política sobre ámbitos y funciones estrictamente técnicos y profesionales. Curiosamente la aplicación en la Administración en el futuro de un sistema holocrático podría conciliar las dos exigencias de la organización administrativa: por una parte, asegurar el dominio estratégico de la dimensión política y, por otra parte, proteger la autonomía de la dimensión profesional en los aspectos más técnicos. La metáfora de cómo funciona un cuerpo humano es, en este sentido, muy clarificadora. El cerebro (la política) es el que decide libremente que debe hacer el cuerpo de una persona (la Administración). La política consiste en decidir si debe correr, si debe caminar y en qué dirección. Pero los órganos humanos (unidades administrativas profesionales) toman sus decisiones de manera totalmente autónoma del cerebro. El pulmón decide autónomamente como trabajar y se adapta a una persona que corre velozmente o que descansa. Las células desarrollan sus tareas de manera totalmente autónoma. A pesar de esta autonomía celular nadie puede dudar que un cuerpo humano es jerárquico, ya que todas sus acciones discrecionales son dirigidas por el cerebro y solo las mecánicas o estrictamente físicas funcionan de manera autogestionada. En cambio, no sería funcional que el cerebro diera órdenes a las células o a los alveolos de los pulmones, ya que podría generar un colapso fisiológico. Esta disfunción es la que sucede en muchas ocasiones en la Administración pública, donde un exceso de politización influye negativamente en cómo tienen que trabajar sus unidades administrativas más técnicas. Por tanto, hay que priorizar y estimular en la Administración la autogestión y la colaboración de las unidades administrativas y de los empleados públicos y evitar su politización.
- Para que estos sistemas colaborativos y de autogestión operen de manera eficaz y eficiente es muy importante la identidad, la identificación y visión plena, tal y como propone Laloux. Es decir, las células de un riñón (órgano administrativo especializado) deben tener muy claro que forman parte de un riñón y cuáles son las funciones de un riñón. Solo de esta manera los sistemas de autogestión y colaboración van a tener un aporte consistente, eficaz y eficiente.

- La organización del trabajo basada en la colaboración y a la autogestión puede aprovechar la inteligencia artificial para lograr que las unidades administrativas tengan un desempeño exponencial. Es decir, un riñón como órgano administrativo puede transformarse gracias a la inteligencia artificial en un riñón u órgano administrativo exponencial con un grado de eficacia y eficiencia muy superior al que tenía hasta ahora. Es decir, los mecanismos de colaboración y de autogestión con el ingrediente de la inteligencia artificial puede lograr unidades administrativas con un desempeño exponencial.
- Otro elemento crítico es la coordinación entre los distintos órganos de un cuerpo, entre las distintas unidades administrativas. Por ejemplo, el desempeño de un riñón puede afectar negativamente al hígado o viceversa. Es obvio que la práctica fisiológica o administrativa les estimula a coordinarse, pero también es cierto que, en muchas ocasiones, el desempeño de un órgano o unidad puede generar externalidades negativas a otros órganos o unidades. Los esfuerzos que tienen que hacer las administraciones públicas para coordinar sus distintas unidades suelen ser ingentes (por ejemplo, con infinitas reuniones de coordinación) y, en muchas ocasiones, bastante infructuosos. En este sentido la inteligencia artificial de base contextual puede ser una gran oportunidad para una coordinación mucho más natural, fluida y mucho menos burocrática.
- Finalmente, una acotación de carácter biológico, ya que no es estrictamente cierto desde un punto de vista fisiológico que el cerebro no controle las funciones vitales de los órganos de un cuerpo humano. Las funciones fundamentales, como respirar o deglutir, son dominadas por el cerebro posterior (la zona más conservada y que ha experimentado menos cambios del cerebro durante el proceso evolutivo). Por tanto, siguiendo con la metáfora, hay que fomentar la autogestión y los sistemas colaborativos en el cerebro posterior de nuestras administraciones públicas y dejar que la parte racional del cerebro esté en manos políticas bajo el principio de jerarquía sobre las acciones del cuerpo físico o administrativo. Es totalmente pernicioso que la política invada la parte posterior del cerebro que debe funcionar con sus automatismos y discrecionalidades de autogestión de carácter estrictamente técnico.

En definitiva, no se ha diseñado todavía en el sector público un modelo de organización robusto y concluyente que pueda afrontar los retos contemporáneos. Aquí nos limitamos a proponer once principios generales sobre los que debería asentarse un nuevo modelo de Administración pública:

- a. *Tres modelos ordenados aceptados y reconocidos por todos*: Reconocer de una vez por todas que la Administración pública es compleja y atiende a varios frentes y que, por tanto, no posee un único marco conceptual sino tres. 1. El modelo de la gobernanza público-privada, ya que la Administración no puede ni debe actuar de manera autista. Requiere la colaboración de las organizaciones con y sin ánimo de lucro y, además, debe estar abierto a la participación y cogestión de los ciudadanos a título individual o colectivo, pero debe ser una gobernanza responsable en la que la Administración dirige y busca siempre el valor público, el bien común e interés general. La gobernanza no debe interpretarse solo en términos de buena gestión, sino también de buena y renovada política. 2. El modelo burocrático, ya que la Administración pública aporta al sistema seguridad jurídica e institucional y para ello debe actuar de manera neutra, impersonal y sistemática. 3. El modelo gerencial en la prestación directa de servicios públicos de calidad (adaptados a las necesidades y expectativas de los ciudadanos). Los tres modelos pueden convivir sin ningún problema, los empleados públicos se pueden especializar solo en uno de ellos, pero todos deben conocer, dominar y respetar los tres modelos de Administración pública.
- b. *Orgullo por defender los valores públicos y orgullo por trabajar en el sector público*: trabajar en la Administración pública es una profesión, pero también una vocación. Es una opción personal de estar al servicio, de trabajar para la mejora y el confort social, la equidad y la

igualdad. Los próximos años van a ser tiempos de cambio tecnológico y económico con externalidades sociales negativas. Trabajar para mitigarlas tiene que ser no solo una vocación, sino un motivo de orgullo. Por otro lado, hay que reformular el discurso para que quede claro que la Administración pública es moderna, creativa e innovadora. Un cargo electo o un empleado público trabajan para una Administración moderna y para defender el bien común y el interés general en tiempos socialmente convulsos. Estas tareas y su ubicación institucional deberían generar un permanente orgullo en los actores públicos.

- c. *Profesionalización y frente constante contra el clientelismo y el corporativismo*: Las tendencias clientelares y corporativas tienen un carácter social y natural, pero son perversas para las instituciones. Siempre hay que estar avizor para detectar los primeros indicios y tomar las medidas necesarias para atajar el clientelismo o el corporativismo. Hay que estar siempre alerta para mantener la meritocracia en las entradas de nuevos empleados públicos, sean estas las que sean, en la carrera profesional y en los criterios de ocupación de los puestos de dirección pública profesional. Sobre este tema es inadmisibles la más mínima relajación.
- d. *Autogestión en el marco de la jerarquía*: el trabajo autónomo, el trabajo en equipo, las lógicas cooperativas son los nuevos valores de la organización del trabajo moderno. La Administración no solo no puede renunciar a estos ingredientes, sino que los tiene que estimular constantemente mediante todo tipo de incentivos (formación a empleados y responsables, diseño de puestos polivalentes y con profundidad, procesos de trabajo flexibles con autonomía, etc.), pero todo ello dentro de una lógica de jerarquía institucional. La Administración tiene que seguir siendo conceptualmente jerárquica (la política dirige la Administración), pero con dinámicas de trabajo vinculadas a la autogestión en un sentido profesional o «pleno», tal y como lo formula Laloux (2016).
- e. *Contingencia y renovación contra el envejecimiento organizativo*: Los problemas, políticas y servicios a los que se enfrenta y presta la Administración están en un continuo proceso de transformación. Es imprescindible que la organización sea contingente y los procesos de aprendizaje constantes. Hay que luchar de manera constante contra el confort, las opciones más conservadoras y evitar el envejecimiento institucional y el de los empleados públicos en su dimensión profesional. La Administración es una organización que está siempre aprendiendo y todos sus empleados también. El reciclaje constante y la movilidad (periódicos cambios en los puestos de trabajo) de los empleados públicos son dos condiciones necesarias.
- f. *Siempre atentos y líderes ante los procesos de renovación tecnológica*: los cambios tecnológicos y organizativos no son novedades que impulsa y experimenta el sector privado y posteriormente, pueden ser acogidos o no en el sector público. Al contrario, las administraciones públicas deberían estar siempre atentas a estos avances e intentar ser las primeras organizaciones que los impulsen e implementen si consideran que pueden aportar valor público.
- g. *Promover más la inteligencia que la musculatura*: la gestión pública en un contexto complejo de gobernanza tanto a nivel de gestión como a nivel político requiere de inteligencia (capacidad para detectar la información clave y para analizarla). La inteligencia no solo es el ingrediente básico para ejercer la función de metagobernador, sino también para ser líquido en el sentido de contingente, creativo e innovador. La gran mayoría de puestos de trabajo de los empleados públicos deberían ser puestos en los que se requiera inteligencia. La musculatura institucional va a ser objeto de robotización o bien va a ser objeto de externalización. En este sentido, hay que minimizar los puestos de trabajo «musculares», ya que tienden a contaminar a los puestos de trabajo «cerebrales».
- h. *Más visión política y mayor complicidad con la política*: Los ingredientes fundamentales de la Administración pública (la visión, la energía y la fuerza) radican en la política. Hay que

prestigiar y reconocer como se merece al ingrediente político. Los empleados públicos son profesionales, pero al servicio de una visión política. Por tanto, los empleados públicos tienen que ser actores totalmente alineados a la política de la institución y renunciar a sus lógicas corporativas que suelen ocultar políticas propias que no tienen cabida en la Administración.

- i. *Sencillez frente a lo complejo: simplificación de estructuras, procedimientos y regulaciones legales: las organizaciones líquidas* (contingentes, creativas e innovadoras) deben tener estructuras ligeras, planas que operen con arquitecturas variables como la gestión por proyectos. Los procedimientos y las normativas deben ser muy sencillos y solo atender a los elementos generales inevitables. La gestión pública moderna es compleja y para ello requiere de estructuras, procedimientos y marco legal lo más sencillo posible.
- j. *Amabilidad y confort donde tenga sentido (aporte de valor añadido) y simplicidad y fluidez en las actividades que no aportan valor añadido*: la Administración pública anhela dar confort y amabilidad a los ciudadanos en todos sus servicios. No tiene sentido que siempre sea así. La Administración pública realiza tramitaciones a los ciudadanos en que estos no buscan nada más que rapidez y comodidad (expedir documentos, tramitación de expedientes, etc.). No hay que intentar aportar a los ciudadanos más de lo que solicitan, ya que no genera ningún valor adicional. En cambio, hay otro tipo de servicios que sí hay que intentar humanizarlos lo máximo posible (y mucho más en un contexto de robotización de buena parte de las tareas) como, por ejemplo: la sanidad, la educación, los servicios sociales, al suministrar determinadas informaciones con potencial valor añadido, etc.
- k. Reconocimiento por parte de los empleados públicos de las ventajas de trabajar en el sector público y minimizar los inconvenientes: Es estructural en las administraciones públicas un clima de lamento e incluso de crispación por variables que son totalmente naturales e inevitables. Por ejemplo, las quejas por los cambios políticos que implican modificaciones en políticas y servicios, que a los políticos nuevos hay que enseñarlos y esta tarea es agotadora, que la Administración se para o ralentiza cada cuatro años con las elecciones, etc. También son clásicas las críticas a los sistemas retributivos, a las condiciones de trabajo, a los mecanismos de evaluación, etc. Hay que hacer notar que la mayoría de estas quejas carecen totalmente de fundamento. Por una parte, el juego político es inherente a la Administración pública y nadie puede quejarse de ello si ha optado por ser empleado público. Por ejemplo, un empleado público debería asumir que una de sus funciones básicas es el de ser un formador paciente de los nuevos cargos políticos. Por otra parte, las quejas de carácter laboral no deberían ser tan extremas y constantes si se realiza un diagnóstico preciso de las condiciones laborales a todos los niveles (estabilidad, condiciones de trabajo, condiciones laborales, carrera profesional, polivalencia en el trabajo, retribuciones, etc.) en relación al sector privado.

En definitiva, hay que proponer y lograr una Administración pública que sea a la vez líquida, abierta, colaborativa, creativa pero también sólida, predecible y constante. Puede parecer un oxímoron, pero de la integración y complicidad entre estas dos almas depende el buen hacer de la Administración en el futuro. Una Administración pública con mayor calidad institucional y con mayores capacidades de inteligencia institucional.

Bibliografía

ACEMOGLU, D., y ROBINSON, J. A. (2014): *Por qué fracasan los países*. Barcelona: Ediciones Deusto.

BARZELAY, M. (1998): *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.

- FUKUYAMA, F. (2015): *Los orígenes del orden político*. Barcelona: Deusto.
- (2016): *Orden y decadencia política*. Barcelona: Deusto.
- ISMAIL, S.; MALONE, M. S., y VAN GEEST, Y. (2016): *Organizaciones exponenciales*. Singularity University Books.
- LALOUX, F. (2016): *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa.
- LONGO, F. (2004): *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós.
- MAIR, P. (2015): *Gobernando el vacío. La banalización de la democracia actual*. Madrid: Alianza Editorial.
- MAZZUCATO, M. (2014): *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado*. Barcelona: RBA.
- MICKLETHWAIT, J., y WOOLDRIDGE, A. (1998): *La hora de los gurús. Visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial*. Madrid: Alianza Editorial.
- OSBORNE, D., y GAEBLER, T. (1994): *La reinención del gobierno*. Barcelona: Paidós.
- ProEconomía (2017): *11 características de las empresas del futuro*. <https://proeconomia.net/las-empresas-del-futuro-caracteristicas/>
- RAMÍO, C. (2001): “Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional”, *Revista del CLAD Reforma y Democracia* n.º 21.
- RAMÍO, C., y SALVADOR, M. (2018): *La nueva gestión del empleo público. Recursos humanos e innovación de la Administración*. Barcelona: Tibidabo Ediciones.
- ROBERTSON, B. (2015): *Holocracia. El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Barcelona: Empresa Activa.
- TAMAMES, R. (2018): *¿Qué robot se ha llevado mi queso?* Barcelona: Alienta Editorial.
- WEBER, M. (1921): *Economía y sociedad, edición de 1993*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España.

Las bibliotecas: motores del cambio, impulsoras de la igualdad

Glòria Pérez-Salmerón
Presidenta de la IFLA

La Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas

La IFLA es la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas, la voz internacional y más representativa de las bibliotecas en el mundo.

En la IFLA trabajamos con nuestros miembros proporcionando un espacio de discusión para promover un acceso significativo a la información para todos. Nuestras sesenta unidades profesionales –secciones y grupos de interés especial– y programas estratégicos, con más de 1200 voluntarios, hacen un gran trabajo en el desarrollo de ideas, buenas prácticas y estándares, aprovechando lo mejor de la experiencia de la biblioteconomía internacional. Nuestro mayor activo, nuestros miembros, conforman, como me gusta subrayar, el mayor grupo de expertos del sector bibliotecario mundial.

También somos la voz global de las bibliotecas, promoviendo y defendiendo los valores de nuestras instituciones en la ONU, en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y en la UNESCO. Estamos promoviendo leyes, declaraciones y recomendaciones que ayudarán a nuestros miembros a hacer mejor el trabajo de las bibliotecas.

Evidentemente, somos mejores cuando trabajamos juntos, cuando el sector bibliotecario global puede, a todos los niveles, perseguir los mismos objetivos y presentar los mismos argumentos. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU nos brindan una gran oportunidad para hacer nuestro trabajo, ya que alineamos nuestros objetivos de acceso a la información con los objetivos generales de la humanidad.

La información

La información se ha convertido en una parte esencial de nuestras economías y sociedades. De todos es sabido que vivimos en una sociedad cada vez más conectada. La capacidad de crear, recopilar y utilizar información nunca ha sido mayores que en la actualidad. La información, y lo que hacemos con ella, es esencial para el crecimiento humano. El Premio Nobel de Economía otorgado a Paul Romer y William Nordhaus es un reconocimiento a su importancia. La inversión en nuevas ideas, y su difusión, es clave para el desarrollo sostenible.

Pobreza e información

Con demasiada frecuencia, la pobreza de ingresos se asocia con la pobreza informacional. Sin embargo, también existe la preocupación por que la era de la información y la era digital están impulsando las desigualdades.

Los mercados laborales están cambiando. Los que pueden hacer uso pleno de la información están empoderados. Pero aquellos que no pueden, corren el riesgo de quedar atrás. Así, la fractura digital se convierte en fractura del desarrollo social y sostenible. Y en efecto, sabemos que las personas sufren de pobreza informacional. En nuestra sociedad de la información y de la comunicación, existe el riesgo de que la pobreza informacional se asocie, pues, con una desventaja más amplia.

La definición de Britz sobre la pobreza nos ilustra sobre este aspecto:

«Pobreza informacional es aquella situación en la que los individuos y las comunidades, dentro de un contexto dado, no tienen las competencias, habilidades o medios materiales necesarios para obtener un acceso eficiente a la información, interpretarla y aplicarla de manera adecuada. Se caracteriza además por la falta de información esencial y una infraestructura de información poco desarrollada. (Britz, 2004)

Barreras al conocimiento

Desde mi punto de vista podemos identificar cuatro barreras para adquirir conocimiento. Son factores que crean o fortalecen la pobreza informacional y que, según se muestren, dificultan el acto de adquirir conocimiento. Son los siguientes: aspectos vinculados a los costos; las habilidades para navegar por las fuentes de información; las actitudes proactivas de las personas frente a las vicisitudes que se puedan presentar; y, finalmente, las leyes que, paradójicamente, en una sociedad hiperconectada limitan el acceso al conocimiento.

- Sobre los costes, que es lo más obvio por que los podemos cuantificar, diríamos que no solo se trata de la capacidad de comprar un ordenador portátil o el acceso a los datos suficientes para usar una conexión telefónica. Por supuesto, es cierto que la tenencia de teléfonos móviles es alta, se trata también de la facilidad para poder estudiar o de desarrollar una carrera profesional que permita al individuo tener un curriculum vitae que relacione sus conocimientos, competencias y experiencias para ser autosostenible. Y debemos subrayar los excesivos costes del acceso para la suscripciones.
- Las habilidades también son una preocupación. En muchas sociedades, las personas que crecen en áreas más pobres disponen de una educación menos exitosa que sus pares más ricos. Es posible que tengan menos facilidad para obtener la información y las herramientas que necesitan, menos oportunidades de aprender. Esto provocaría se quedaran estancados en trabajos mecánicos que no requieren un ejercicio mental, o bien en aquellas ocupaciones en las que es necesario aplicar poco conocimiento o poco esfuerzo.
- Las actitudes también cuentan. Es vital que las personas no pierdan su optimismo, su apuesta por su propio futuro. Necesitan adoptar una actitud crítica, pero no una que simplemente rechace todo lo que les ocurre. También necesitan poder imaginar un futuro mejor y estar listos para ir más allá, para el emprendimiento, que solo pueden iniciar si confían en ellos mismos.
- Las leyes también pueden desempeñar un papel a favor o en contra del acceso a la información. En la era digital ocurre fácilmente que vayan en contra. Muchas leyes están pensadas para regular el acceso a la información contenida en formatos impresos, por lo que su impacto en el acceso a los materiales en línea puede llegar a ser negativo. Además, en general, no dan detalles sobre las excepciones y limitaciones sobre derechos de autor.

El círculo vicioso entre la pobreza de ingresos y la pobreza informacional

La pobreza de ingresos y la pobreza informacional corren el riesgo de ir juntas. Los que tienen menos recursos económicos tienen menos capacidad para desarrollar habilidades y, por supuesto, menos posi-

bilidades para acceder a los materiales de información. Corren el riesgo de tener menos ambición y esperanza en el futuro, y ni siquiera llegan a conocer las oportunidades que existen y que les pueden favorecer dejándolos en la inopia más absoluta. Porque aquellos que sufren de pobreza informacional, a su vez, no pueden aprovechar las posibilidades que les brinda la sociedad porque las desconocen. No pueden crear o innovar, encontrar mejores formas de hacer las cosas por sí mismos y para las comunidades. Y así, en contraste con aquellos que pueden acceder y utilizar la información, se quedan atrás, siendo incluso más propensos al riesgo de pobreza económica. Y el ciclo continúa.

El dinero no debe ser una barrera para acceder a la información

Nadie debe estar privado de información debido al dinero. Nadie debe ser incapaz de ver oportunidades y aprovecharlas debido a sus ingresos. Para mí, para las bibliotecas y para la IFLA, esto es una tragedia y reiteramos que el acceso a la información no debe ser un impulsor de la desigualdad, sino una respuesta a ella.

El acceso a la información promueve la igualdad y combate la pobreza

El uso de las bibliotecas brindando acceso a la información puede impulsar el crecimiento y el desarrollo a nivel del individuo, el hogar, la comunidad, el país y en el mundo. Significa que todos pueden tener la posibilidad física, las habilidades y la actitud para encontrar, entender y usar información para mejorar su vida. Para las personas en situación de pobreza, que enfrentan más desafíos que la mayoría, puede ser un camino hacia una vida mejor.

Información y desigualdad de género

Desafortunadamente, todavía hoy la desigualdad de género se da en demasiados países. Las mujeres tienen menos derechos y posibilidades que los hombres, pero están a cargo de responsabilidades familiares y, en general, son clave para asegurar el acceso a la información de los miembros de su familia.

Las mujeres también pueden sufrir desigualdad de información vinculada a una menor inversión en su educación, restricciones en la tenencia de teléfonos móviles o acceso a ordenadores, u otros tipos de discriminación. Es por este motivo por el que las iniciativas para llegar a las mujeres son tan poderosas, tanto para ellas como para las familias que, frecuentemente, están a su cargo. Vemos el ejemplo de las Biblioredes en Chile, que proporcionan acceso a Internet y apoyo en bibliotecas móviles. Estas fueron específicamente diseñadas y organizadas para trabajar para mujeres locales. Brindaron oportunidades vitales a las mujeres que, de otro modo, no habrían podido tener cerca de sus casas una propuesta de empleo y oportunidades para las mujeres emprendedoras.

Información y agricultores vulnerables

Con el cambio climático, los agricultores de todo el mundo se enfrentan a nuevos desafíos para garantizar la continuidad de la producción.

Aquellos que viven en países más ricos ya pueden acceder a las últimas investigaciones sobre técnicas agrícolas y encontrar personas que les ayuden a comprar y vender a los mejores precios. Los pequeños agricultores, especialmente los agricultores de subsistencia, se encuentran en una situación diferente. Ellos no tienen el mismo acceso a la información. Esto no solo los sitúa en desventaja competitiva, sino que amenaza su supervivencia.

Nuevamente, el acceso a la información puede ayudar. En Uganda, por ejemplo, la cooperación entre la biblioteca nacional y las mujeres agricultoras en áreas rurales les permitió aprender nuevas técnicas, así como descubrir cuándo era mejor vender sus productos para obtener el mejor precio. El acceso a la información les ofreció una vía de mayores ingresos y mejores oportunidades para apoyar a sus familias.

Información y mejora de la salud

Si bien hemos logrado un progreso asombroso en la forma en la que tratamos las enfermedades en todo el mundo, la mejor manera y más económica de propiciar buenas condiciones de salud es ayudar a las personas a vivir más saludablemente. La información tiene un papel vital aquí, brindando a las personas los datos que necesitan para comer y vivir de manera más saludable, así como para tratar las afecciones básicas por sí mismas.

Una vez más, el acceso a la información marca la diferencia real, mientras que la pobreza informacional puede significar, por ejemplo, que las personas no pueden elegir alimentos que son buenos para su salud o pueden tomar el camino equivocado para cuidar de sus familias.

La idea de la alfabetización en salud, la capacidad de identificar problemas de salud y encontrar respuestas, se considera cada vez más como una parte clave de la previsión de la salud física y mental. Y las bibliotecas son parte de ello. Cuando el acceso a la información es limitado, las bibliotecas pueden ser esenciales. En Indonesia, por ejemplo, las personas están mucho más preparadas para buscar información sobre salud utilizando el acceso a Internet de las bibliotecas que a través de las conexiones en su hogar, sencillamente porque en la biblioteca pueden contar con la guía y las recomendaciones de los bibliotecarios.

El papel único de las bibliotecas, como espacios no comerciales, acogedores, con personal dedicado y la misión de dar acceso a todos

La importancia de las bibliotecas es de todos conocida, pero desde mi punto de vista las bibliotecas deben ser valoradas por su utilidad, por sus puntos fuertes, especialmente desde la perspectiva de los poderes públicos. Las bibliotecas ya existen, no es necesario volver a construirlas. Son instituciones de servicio público, por lo que no debe preocupar a los usuarios la venta de productos específicos o el uso de su información con fines publicitarios. Son acogedoras, a menudo más que otros tipos de organizaciones públicas; la gente tiene menos miedo a entrar, menos miedo de aprovechar las posibilidades que les ofrecen. Y tienen una misión intrínseca, la de proporcionar acceso a la información para todos con el personal dedicado a llevarla a cabo, los bibliotecarios.

Para los políticos, debería ser una opción obvia de inversión. Una forma fácil de brindar acceso a la información y, a su vez, cumplir con los compromisos para combatir la desigualdad y la pobreza.

Como digo a menudo, las bibliotecas son una inversión, y no un coste. Son un camino para salir de la pobreza y la desigualdad. Construyen sociedades más justas y más prósperas.

Lo que IFLA está realizando, que lo va a ocurrir en 2019 y cómo podeis participar. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Lo que he explicado anteriormente nos lleva a ver a las bibliotecas como agentes clave para ayudar a la sociedad a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Los ODS han sido un

foco clave del trabajo de la IFLA en la promoción y defensa de las bibliotecas en los últimos años porque responden a los objetivos generales de la humanidad expresados en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Y ello se debe a que son tanto una afirmación, como una oportunidad para las bibliotecas.

Los ODS afirman que el acceso a la información es esencial para todos los aspectos del desarrollo

Sí, son una afirmación porque, por primera vez, hay un documento universal, firmado por todos los Estados miembros de las Naciones Unidas, que subraya la importancia del acceso a la información. No solo en la meta 16.10, que se enmarca en el Objetivo 16, centrado en la paz, la justicia y las instituciones sólidas, y que explícitamente habla de acceso a la información, pero que se interpreta como el acceso a la información del Gobierno, sino también en cerca de otras 20 metas en diferentes ODS, donde la importancia del acceso, tanto la conexión física como las habilidades y los derechos para usarla, es crucial. Este es exactamente el acceso, el acceso significativo que las bibliotecas brindan todos los días a todas las personas.

Los ODS son una oportunidad para explicar la importancia de las bibliotecas, y solicitar apoyo

Como decía anteriormente, los ODS son una oportunidad porque todos los Gobiernos se han adherido a ellos: los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas han prometido a las bibliotecas, a sus usuarios, apoyar el acceso a la información. Los Estados miembros también acordaron un proceso continuo de revisión y reporte. A través de las metas e indicadores específicos, es posible seguir el progreso y así ver quién está avanzando, quién aún no ha progresado o quién se está quedando atrás. Este proceso nos da a las bibliotecas la oportunidad de hablar sobre lo que hacemos, de explicarlo en términos que entiendan políticos y funcionarios, de crear conciencia de lo importantes que son las bibliotecas, de ir ganando apoyos.

El Programa Internacional de Promoción y Defensa de la IFLA

El Programa Internacional de Promoción y Defensa IAP (International Advocacy Program) por sus siglas en inglés, es un gran ejemplo de lo que puede ofrecer la IFLA trabajando a la par con sus miembros. A mediados de 2016, con el apoyo de la Fundación Bill y Melinda Gates, la IFLA decidió lanzar este ambicioso programa que, de forma estructurada, ayudaría a aumentar la capacidad de promoción y defensa del sector bibliotecario global. Para nuestro activismo elegimos los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Talleres del IAP

Queríamos llegar a tantos países como fuera posible, por lo que en octubre de 2016 ofrecimos un taller de formación de formadores. Reunimos a un grupo de capacitadores experimentados, personas que ya nos habían ayudado a difundir la experiencia y el conocimiento de IFLA en todo el mundo. Aprendieron qué son los ODS, qué significan para las bibliotecas y cuáles son los pasos clave para promover y defender efectivamente las bibliotecas.

Comenzando con el primer taller en La Haya, seguimos con siete talleres regionales que contaron con asistentes de los distintos países de cada región: Singapur para Asia-Pacífico, Uruguay para América Latina, Sudáfrica para África, Holanda para Europa, Qatar para el Medio Oriente y el Norte de África, y Jamaica para el Caribe. Nuestros participantes firmaron compromisos para que al regresar a sus países

difundieran su aprendizaje y sensibilizaran sobre los ODS para alcanzar el reconocimiento y el apoyo a las bibliotecas. Desarrollaron planes, realizaron talleres y eventos nacionales, organizaron reuniones, se reunieron con representantes políticos y mucho más.

La contribución de la IFLA. Reunión global del IAP

Y en junio de este año 2018 tuvimos la Reunión Global del IAP en Nueva York, un momento único para revisar y celebrar el trabajo realizado y acordar planes para el futuro. Así, con este formato «en cascada», pasamos de un formador a 15, que a su vez formaron a 150 líderes del sector bibliotecario de más de 70 países del mundo. ¡Un alcance impresionante! Incluso algunos países que no participaron al principio se unieron a nosotros y ahora son 76 los países directamente involucrados. También gracias a 24 proyectos entre otros tantos países, ejecutados con el apoyo financiero de la IFLA, nos ha permitido que 39 nuevos países se unieran al proyecto y ahora un total de 115 países están formalmente involucrados en el IAP.

Los resultados del IAP de la IFLA

Los resultados son muy esperanzadores: 773 capacitaciones y reuniones organizadas en todo el mundo para crear sensibilización sobre los ODS. A través de estas reuniones se alcanzó a 20 857 bibliotecarios. Las bibliotecas que organizaron actividades y eventos de sensibilización de los ODS para el público llegaron a 62 390 personas. Las actividades emprendidas desempeñan un papel fundamental en nuestro activismo. Sin un entendimiento general de nuestro mensaje no podemos llegar a ninguna parte porque el entendimiento es el primer paso para crear nuevos promotores y defensores, embajadores listos para actuar y movilizarse por y a favor de las bibliotecas. 183 reuniones celebradas entre los bibliotecarios y con funcionarios gubernamentales y/o responsables en la toma de decisiones. Estas reuniones son un primer paso para que las bibliotecas se integren en los planes nacionales de desarrollo. Se celebraron 49 reuniones con representantes de las Naciones Unidas. Estos representantes son vitales si queremos que las bibliotecas estén en la agenda de la ONU. Casi 10 referencias a bibliotecas están ya en los planes de desarrollo nacionales relacionados con los ODS, más allá de las referencias en otros documentos de políticas públicas muy bien recibidos como es el caso del proyecto: La Red de Bibliotecas Municipales de Barcelona con los ODS, acorde con el Plan de Mandato de la Diputación de Barcelona, que recoge las iniciativas que las bibliotecas desarrollan para contribuir al logro de los objetivos. Un ejercicio fundamental para demostrar que las bibliotecas son reconocidas como agentes del desarrollo sostenible. ¡Estamos muy orgullosos de todos los bibliotecarios que han logrado esta implicación!

Creatividad e innovación reflejada en las actualizaciones del IAP

Por supuesto, hay muchos más ejemplos detrás de las estadísticas. La innovación y creatividad han superando nuestras expectativas. Folletos, publicaciones, sitios web, camisetas, programas de televisión, juegos, son solo algunos ejemplos de cómo han respondido los países implicados en el IAP. Pueden encontrar un resumen de todos ellos en las actualizaciones del IAP publicadas por IFLA.

- Un movimiento global

El IAP es un excelente ejemplo de cómo el sector bibliotecario puede unirse en una acción para promover el cambio. Una muestra de lo que podemos lograr trabajando juntos. Un movimiento global para mostrarle al mundo el rol de las bibliotecas y su contribución para alcanzar el desarrollo sostenible.

Lo que sucederá en 2019

Hace muy poco IFLA ofreció un webinar disponible en español en el que se explica en detalle cuáles serán los siguientes pasos para la IFLA con respecto a los ODS, y cómo pueden participar los bibliotecarios de todo el mundo.

- Foro Político de Alto Nivel (HLPF) (High Level Political Forum)
Lo más adecuado para seguir el progreso de implementación de los ODS es el Foro Político de Alto Nivel que se realiza anualmente a mediados de julio en la sede de las Naciones Unidas. Este foro reúne a ministros y altos funcionarios de los Estados miembros, la propia Naciones Unidas, sus agencias y socios de toda la sociedad civil, así como la academia y el sector privado.
- Los Estados miembros deben consultar con la sociedad civil, preparar un informe sobre el progreso en la implementación de los ODS y presentarlo en el HLPF. Revisiones nacionales voluntarias
Una característica clave de estas reuniones son las revisiones nacionales voluntarias. Cada año, entre 40 y 50 países se ofrecen voluntarios para ir a las Naciones Unidas a hablar sobre lo que están haciendo para implementar los ODS y qué progreso están logrando. Hay oportunidades para las bibliotecas, tanto en la preparación como en la presentación de estas revisiones.

Lo más interesante para las bibliotecas es que el Gobierno debe reportar qué alianzas ha creado y a qué agentes ha involucrado. Para redactar el informe, se supone que los Gobiernos deben realizar una amplia consulta. Y este hecho ofrece una oportunidad para que las asociaciones bibliotecarias y las bibliotecas se involucren, para ofrecer aportaciones y puntos de vista sobre cómo las personas tienen acceso a la información de una manera efectiva, sobre lo que ya están haciendo y sobre qué más se puede hacer.

Hasta la fecha, en este año 2018, 51 países se han ofrecido como voluntarios para presentar su informe. La IFLA ha editado una guía sobre las revisiones nacionales voluntarias para ayudar a comprender el proceso.

- Participantes del IAP y sus reuniones con los representantes de sus Gobiernos y en la ONU
Es muy importante que la comunidad bibliotecaria en cada país se coordine a través de las asociaciones y federaciones para involucrarse activamente. Demostrar que las bibliotecas son socias para el desarrollo en general y sus mejores aliados estratégicos en la producción de esta revisión.

Esperamos que el sector bibliotecario de los países que participan en las revisiones nacionales voluntarias establezca contactos y se asegure de participar en el proceso de preparación.

- Focos ODS en 2019 y revisión de la Agenda 2030
La segunda característica clave del Foro Político de Alto Nivel es el enfoque en determinados ODS. Cada año, la reunión presta especial atención a varios de ellos. 2019 va a ser un año realmente especial para las bibliotecas, centrado en la educación, el empleo, la igualdad, el cambio climático y el acceso a la información.

Esto significa que en el Foro Político de Alto Nivel habrá sesiones de discusión sobre cada uno de estos temas. Las revisiones nacionales voluntarias probablemente se centren también en estos temas. Es una gran oportunidad para las bibliotecas.

En 2019 habrá conferencias internacionales organizadas por los organismos de la ONU, como la UNESCO, la Organización Internacional del Trabajo y otros.

También habrá foros regionales sobre desarrollo sostenible. Cada una de las cinco comisiones regionales y sociales de la ONU organizará una de ellas; otra gran oportunidad para hablar sobre las bibliotecas. Los bibliotecarios estuvimos presentes en todas las reuniones en 2018, y en todos los casos fue una oportunidad para establecer contactos con el Gobierno, establecer conexiones de una manera que rara vez es posible en otros ámbitos.

– Los términos de referencia

Además, en 2019 se llevará a cabo la revisión de la Agenda 2030 en todo su conjunto. Los ODS son más que un documento, son un proceso. Y como parte de ello, los Estados miembros decidieron en 2015 que era saludable pensar, cada cierto periodo de tiempo, qué estaba funcionando y qué se podía mejorar. Entonces decidieron que, en 2019, cuando todos los ODS ya hubieran sido el centro de alguno de los Foros Políticos de Alto Nivel, debería haber una reflexión sobre cómo funciona la agenda a nivel nacional.

Es una oportunidad para las bibliotecas porque debemos defender la prioridad crucial de poder acceder a la información, ya que existe el riesgo de que se olvide dado que el ODS 16 en su conjunto ya era controvertido en 2015. Deberíamos abogar por una mayor atención a la cultura que, por el momento, solo se referencia a través del patrimonio cultural y natural. Y debemos hablar a favor de las políticas de desarrollo inclusivo en todos los niveles, involucrando en ellas a las bibliotecas en su diseño e implementación.

– Indicadores para medir el progreso de los ODS

Los datos también están en la Agenda. Los 232 indicadores definidos en 2015 en la Agenda 2030 fueron identificados para proporcionar formas concretas de medir el éxito. Hay algunos muy útiles. Sin embargo, muchas de las metas de los ODS que incluyen acceso a la información no tienen indicadores que las midan. Y en algunas de las metas clave, como la 16.10 (acceso a la información) y la 11.4 (patrimonio cultural), las medidas elegidas no son útiles para las bibliotecas.

En el 16.10, los indicadores solo hablan de la existencia de leyes sobre el acceso a la información gubernamental y ataques a periodistas y defensores de los derechos humanos. Estas son, por supuesto, muy importantes, pero no hablan sobre el acceso de la manera en que lo entendemos nosotros. Y en la meta 11.4, el indicador trata sobre el gasto en museos, archivos y lugares patrimoniales, pero no en las bibliotecas porque, desafortunadamente, el marco estadístico de la UNESCO coloca a nuestras instituciones en la misma categoría que el mercado editorial.

La IFLA participará en discusiones a nivel global, pero también pueden ayudar ustedes a nivel nacional y local. Si su Gobierno está diseñando sus propias estadísticas para medir el progreso, entonces use esta oportunidad para resaltar los indicadores relacionados con las bibliotecas. Puede utilizar los datos proporcionados por el Mapa Mundial de las Bibliotecas de IFLA. Puede ir más allá y ofrecer otras herramientas, como las encuestas de satisfacción de usuarios. Y también haga saber a la IFLA si ha logrado participar de estas discusiones porque le sumaremos a nuestros resultados.

– Historias sobre los ODS y manual del storytelling

También hay trabajo para el resto de todos nosotros porque, como saben, estamos buscando historias sobre los ODS, evidencias de cómo las bibliotecas están ayudando a alcanzar los ODS, todos los días, en todas partes. Queremos llenar el mapa de color y centrarnos en particular en los ODS foco en 2019: educación, empleo, reducción de la desigualdad, cambio climático, acceso a la información. Ustedes son esenciales para alcanzar este objetivo.

– Bibliotecas y desarrollo, ejemplos de publicaciones de la IFLA

La IFLA pone regularmente a disposición información y materiales a través de su página web: Bibliotecas, Desarrollo y la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para ayudar a bibliotecarios de todo el mundo a participar activamente y contribuir desde su localidad, país o región. También pueden descargar infografías, presentaciones y hasta pueden ver webinars en español. Algunos países, como Francia, Chile, Australia y Brasil, incluso han creado sus propias versiones.

Todos los documentos se pueden encontrar en la pestaña de publicaciones de la sección de Bibliotecas y Desarrollo del sitio web de la IFLA. Allí se ofrecen informes útiles para pasar a la acción: revisiones nacionales voluntarias, cómo aprovechar al máximo las reuniones internacionales, cuál es la situación con los datos para medir el progreso y el trabajo de las bibliotecas, entre otros.

En la celebración del tercer aniversario de la agenda 2030, el martes 25 de septiembre y del día internacional de acceso universal a la información, el viernes 28 de septiembre, la IFLA publicó un póster (disponible en español). Queremos invitarles a imprimirlo y colocarlo en sus bibliotecas. Nos encantaría que tomaran fotos y las compartieran en las redes sociales. ¡Cada bibliotecario, un embajador del acceso a la información!

Inclusión social y participación de la ciudadanía

José Javier López

Director de la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión social (EAPN-España)

Qué es EAPN

European Anti-Poverty Network (EAPN) es una plataforma europea de entidades sociales que trabajan y luchan contra la pobreza y la exclusión social en los países miembros de la Unión Europea. La EAPN busca permitir que aquellas personas que sufren la pobreza y la exclusión social puedan ejercer sus derechos y deberes, así como romper con su aislamiento y situación, y tiene como objetivo principal situar ambas cuestiones en el centro de los debates políticos de la Unión Europea.

En España, la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social en el Estado Español (EAPN-ES) es una organización horizontal, plural e independiente que trabaja para trasladar este objetivo a la realidad española y por incidir en las políticas públicas, tanto a nivel europeo como estatal, autonómico y local. Actualmente está compuesta por 19 redes autonómicas y 15 entidades de ámbito estatal, todas ellas de carácter no lucrativo y con un componente común: la lucha contra la pobreza y la exclusión social. En total, EAPN-ES engloba a más de ocho mil entidades sociales en todo el Estado.

Entre nuestros objetivos, al igual que entre los objetivos de EAPN en Europa, se encuentra el de implantar un método de trabajo en Red para trabajar de manera conjunta y aunar esfuerzos para la consecución de mayores y mejores resultados en la lucha por la erradicación en España de la pobreza y la exclusión social.

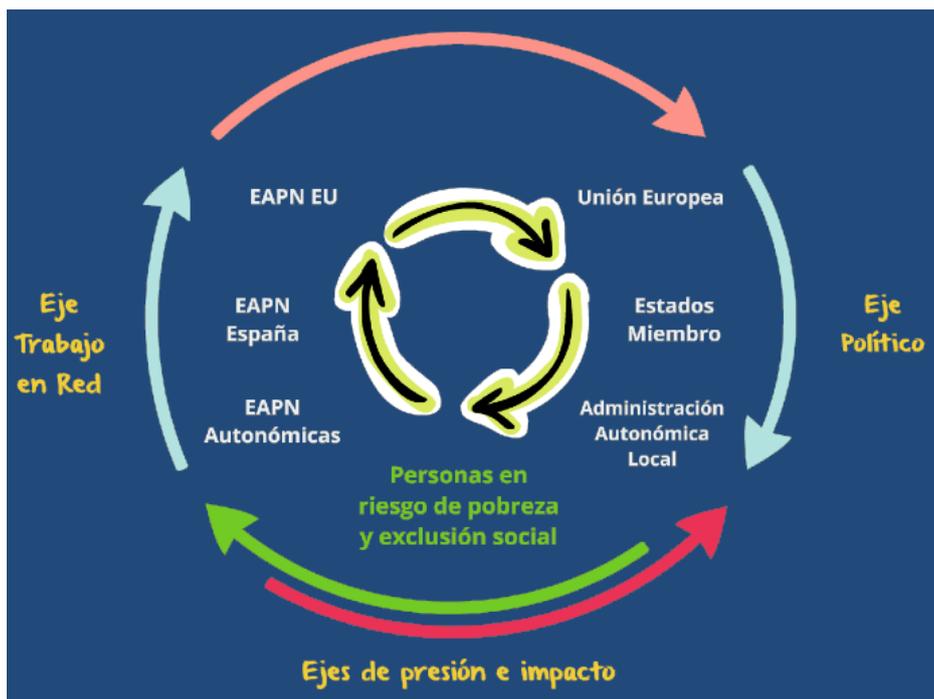
«EAPN-ES tiene como misión la prevención y la lucha contra la pobreza y la exclusión social en el Estado español, así como la promoción de la participación de las personas que se encuentran en dichas situaciones, en el ejercicio de sus derechos y deberes»

EAPN-ES aspira a ampliar y consolidar su papel como referente en el ámbito de la pobreza y la exclusión social, así como en la promoción de la ciudadanía y la participación de las personas, logrando incidir de manera determinante en las políticas y participando en el diálogo social y civil por la inclusión social.

Principios y valores

- Dignidad: entendemos la dignidad humana como el derecho que tiene cada persona a ser respetada y valorada como ser individual y social, con sus características y condiciones particulares, por el solo hecho de serlo.
- Defensa de derechos: el enfoque de derechos se encuentra en la base de EAPN, siendo su defensa una estrategia prioritaria orientada a la promoción, el fomento, el desarrollo y la protección de los mismos, así como al empoderamiento de las personas en situación de vulnerabilidad y exclusión social.

- Justicia Social: consideramos la justicia social como base para la convivencia de la sociedad. Para ello promovemos el respeto a los derechos humanos y a su garantía efectiva, la eliminación de las desigualdades y el acceso a bienes y recursos de todas las personas, entendiendo que se trata de una obligación de los poderes públicos y también un imperativo ético de toda la sociedad.
- Pluralidad: la pluralidad supone el reconocimiento de las diferentes voces de la Red a través de un funcionamiento democrático, que fomente el consenso y diálogo entre todos los miembros que componen la organización.
- Participación: significa la intervención activa de las personas y grupos, especialmente de aquellos en situación de pobreza o exclusión social, en la construcción de su propia realidad, transformando individual y colectivamente el conjunto de relaciones y los espacios sociales.
- Independencia: EAPN ejerce su acción ante los poderes públicos, privados y la opinión pública, de manera autónoma y proactiva, marcando sus prioridades y su agenda de actuación en función de su misión y visión.
- Transparencia: implica dar a conocer a la sociedad las actuaciones que realiza, la lógica que las orienta, los criterios que aplica, los resultados que obtiene, los recursos económicos que invierte, la procedencia de los mismos y la gestión para el desarrollo de su misión.
- Compromiso: EAPN-ES contrae la obligación de contribuir a conseguir una sociedad más justa y cohesionada junto a las organizaciones y personas que la forman, especialmente con aquellas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, a través del cumplimiento de su misión y del trabajo en red.
- Igualdad: consideramos que la igualdad consiste en el acceso efectivo a los mismos derechos, oportunidades y garantías, independientemente del sexo, la edad, el origen, las creencias religiosas, la orientación sexual o cualquier otra circunstancia personal o social.
- Diversidad: reconocemos la diversidad como una realidad incuestionable y enriquecedora, por lo que fomenta las actitudes de colaboración, interrelación y respeto mutuo en la sociedad.
- Equidad: para EAPN-ES la equidad persigue la justicia y la igualdad de oportunidades, especialmente entre hombres y mujeres, teniendo en cuenta las diferencias y necesidades de las personas y grupos y respetando la pluralidad de la sociedad.



EAPN es una organización horizontal, plural e independiente, organizada en torno al método de trabajo en red. El centro de nuestro trabajo, o foco de atención, son las personas en riesgo de pobreza y exclusión social. Por ello EAPN promueve el trabajo en red con el objeto de generar canales de participación activa y ser así altavoz (nunca portavoz) de las personas en riesgo de pobreza o exclusión social, centrándose en hacer incidencia en los distintos ámbitos territoriales y niveles políticos, ejerciendo presión en ellos y acercando el impacto de esta incidencia a las personas en riesgo de pobreza.

Alianzas con otros actores sociales

Las alianzas son el espacio natural donde nos movemos y creemos firmemente en ellas.

EAPN-ES participa activamente en todos aquellos foros en los que puede tener incidencia política frente a la pobreza y la exclusión social, tanto a nivel autonómico como estatal y europeo:



Ejes y acciones

1. Incidencia política y social

- Generar conocimiento sobre la pobreza y la exclusión.
- Influir en los procesos de decisión política y en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en coordinación y alianza con otros actores sociales en los distintos niveles territoriales (europeo, estatal, autonómico y local).

2. Interlocución social y diálogo civil

- Construir alianzas estratégicas con otros actores clave para conseguir un impacto decisivo en la erradicación de la pobreza y exclusión social.
- Participar activamente en la estructuración y el desarrollo del Tercer Sector de Acción Social, su marco legal y su sostenibilidad.
- Ampliar la gobernanza fomentando el diálogo civil e interlocución social desde un enfoque multinivel (Europa-Estado- CC-AA).

3. Participación y base social

- Promover y fortalecer la participación de las personas en situación de pobreza y exclusión social (PEP) en las actividades, en las estructuras y en los órganos de decisión de la EAPN y de sus organizaciones.
- Facilitar el acceso y la participación de la ciudadanía y de los movimientos sociales en EAPN en los distintos niveles territoriales.

4. Desarrollo organizativo y fortalecimiento institucional

Qué es la pobreza

Las situaciones de pobreza y/o de exclusión social se han dado endémicamente en todas las sociedades. Se trata de fenómenos estructurales en tanto que son el resultado del sistema de organización de la sociedad y están sujetos al marco de referencia político, económico y cultural de cada momento histórico. Estas situaciones se agravan en contextos de crisis económica y social, como el que se ha vivido en los últimos años, mostrando aún más las deficiencias y vulnerabilidades del modelo social que existía previamente.

Tradicionalmente se acuñaba el término pobreza para hacer referencia a la población en situación más desfavorecida, apoyándose en la carencia de recursos económicos. A mediados del siglo xx, unida a las profundas transformaciones sociales y económicas que se produjeron, comienza a apuntarse la necesidad de romper con esta visión economicista y excesivamente reduccionista, que asociaba la (des) integración social con la carencia o insuficiencia de ingresos, abriendo la perspectiva a otras dimensiones, puesto que junto a este fenómeno se producen otras necesidades que van asociadas.

Así, el Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea, en el marco del segundo programa de lucha contra la pobreza, definió la pobreza como «la situación de personas, familias y grupos, cuyos recursos económicos, sociales y culturales son tan limitados que les excluyen del modo de vida que se considera aceptable en la sociedad en la que viven» (CEE, 1984). Esta concepción tiene en cuenta el carácter relativo, estructural, multifactorial y multidimensional del término pobreza.

Es en la década de los 80 cuando el concepto exclusión social se extiende por Europa, con el afán de romper con las limitaciones del término pobreza para la explicación de los procesos de desigualdad y vulnerabilidad. La exclusión social se caracteriza como un proceso dinámico de desfavorecimiento y desarrollo social. Es un hecho social de origen estructural, determinado por la organización social establecida, y multidimensional, en el que intervienen diversos factores y no únicamente alude a la carencia económica. Esta concepción muestra la exclusión social como una situación sobrevenida de desfavorecimiento, que deja los individuos fuera de algún tipo de sistema (laboral, económico, social, político, cultural, educativo, sanitario, etc.), que limita las oportunidades de acceso a mecanismos de protección.

La Estrategia Europea 2020

Este término se ha consolidado a través de la actuación de Unión Europea, quien ha contribuido a su conceptualización y difusión. Con la Estrategia de Lisboa, en el año 2000, se inicia el camino de la política europea para trabajar en la erradicación de la pobreza y la exclusión social, planteándose como objetivo «deben tomarse medidas que tengan un impacto decisivo en la erradicación de la pobreza»¹. Este compromiso político adquirido por la UE se reafirma y refuerza al declarar 2010 como Año Europeo de Lucha Contra la Pobreza y la Exclusión Social, actuación que tenía por objetivo aumentar la sensibilización hacia esta problemática, especialmente ante el desconocimiento de los efectos que la crisis iniciada en 2008 podría tener entre los colectivos más vulnerables.

La rapidez de las transformaciones económicas y sociales que brotan como impacto de la crisis, junto con los elevados niveles de pobreza existentes a pesar del fuerte crecimiento económico en los años anteriores, y unido al agotamiento de la Estrategia de Lisboa, impulsan la denominada «Estrategia Europa 2020» que supone un nuevo marco comunitario de acción.

Esta estrategia, aún vigente, plasma cinco objetivos necesarios para coordinar un modelo de crecimiento económico y social para los Estados miembros durante la década 2010-2020 (Comisión Europea, 2010²). El objetivo es converger en un modelo común que hiciera de Europa una economía inteligente, mediante el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación; sostenible, a través de la promoción de un uso más eficiente de los recursos, e integradora, con el fomento de un alto nivel de empleo y de cohesión social y territorial.

Estas tres ideas o prioridades estratégicas se desplegaron en objetivos europeos en el ámbito del empleo, de la inversión en I+D, de las emisiones de gases, de las energías renovables, de la escolarización y de la integración social. Además, todos ellos fueron traducidos a objetivos y trayectorias nacionales y se generaron programas de reformas y compromisos para alcanzar cifras concretas en cada uno de los países miembros.

En el ámbito de la integración social, se creó la iniciativa emblemática de la UE «Plataforma europea contra la pobreza», con el objetivo de «garantizar la cohesión social y territorial, de tal forma que los beneficios del crecimiento y del empleo lleguen a todos y de que las personas afectadas por la pobreza y la exclusión social puedan vivir con dignidad y participar activamente en la sociedad»³. En esta dirección, el objetivo consensuado fue apostar por reducir la tasa de pobreza de la UE en un 25 %, o lo que es lo mismo, reducir en 20 millones el número de personas que viven en riesgo de pobreza y/o exclusión social. Para cumplir con dicho objetivo, cada uno de los países miembros planteó programas de reformas encaminados a alcanzar los objetivos europeos acordados en la estrategia.

Los objetivos asumidos por España, que se detallan en el *Programa Nacional de Reformas*⁴, incluyen el compromiso de reducir el número de personas en riesgo de pobreza y exclusión social entre 1,4 y 1,5 millones durante el período de vigencia de la estrategia (2009-2019): «España adopta como objetivo reducir entre 1 400 000 y 1 500 000 (en el periodo 2009-2019) el número de personas en riesgo de pobreza y exclusión social de acuerdo con un indicador agregado que incluye a personas que viven por debajo del umbral de la pobreza (pobreza relativa); personas que sufren privación material severa; y personas que viven en hogares con una intensidad de empleo baja o nula. La reducción de la pobreza infantil se realizará en proporción similar a la reducción de la pobreza en general» (MSSI, 2011:38).

¹ (Parlamento Europeo, 2000).

² (Comisión Europea, 2010).

³ (Comisión Europea, 2010 pág. 36).

⁴ (MSSI, 2011).

Además, con el propósito de verificar el cumplimiento del acuerdo, se definió el indicador AROPE (*At Risk Of Poverty and/or Exclusion* - en Riesgo de Pobreza y/o Exclusión) y una metodología normalizada para su cálculo anual en cada uno de los países de la UE. Este indicador supone una ampliación del indicador de pobreza relativa al combinarlo con la privación material severa y la baja intensidad en el trabajo de los hogares, recogiendo así el carácter multidimensional de la pobreza y la exclusión social.

En este contexto, la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social viene examinando cada año la evolución del indicador AROPE y el grado de cumplimiento de los compromisos españoles, y los resultados de este esfuerzo se presentan en su informe anual denominado *El Estado de la Pobreza*⁵. El objetivo es evaluar el grado de cumplimiento del objetivo de inclusión social especificado en la *Estrategia Europea 2020*, así como el grado de cumplimiento de los compromisos españoles asumidos en el *Programa Nacional de Reformas*, presentando cada año una visión lo más completa posible sobre la incidencia e intensidad de la pobreza y la exclusión social, tanto en el conjunto del territorio español como en sus comunidades autónomas.

El indicador AROPE

Como se ha indicado, este indicador surge de la concepción multidimensional de la exclusión social y de la consecuente necesidad de establecer un único indicador que recoja situaciones de vulnerabilidad, en las cuales la pobreza, aunque importante, es solo uno de los aspectos relevantes. En este sentido, pobreza y exclusión se entrecruzan, por lo que podemos encontrar a personas con situaciones de pobreza y exclusión, así como en situaciones donde se encuentran procesos de exclusión pero no de pobreza y, viceversa, situaciones de pobreza donde no hay procesos de exclusión.

El indicador combina elementos de renta, posibilidades de consumo y empleo. Es decir, se combinan, medidos en porcentaje sobre el total de la población, los siguientes factores:

- Población bajo el umbral de pobreza: Se consideran en riesgo de pobreza a las personas que viven en hogares con una renta⁶ inferior al 60 % de la mediana⁷ de la renta nacional equivalente en unidades de consumo⁸. Para el año 2017, la mediana de renta equivalente es de 14.203,3 €, por lo cual, el umbral de pobreza se fija en 8522€, es decir, 710,16€ mensuales. Todas las personas que viven en hogares con una renta por unidad de consumo inferior a esa cifra se consideran pobres.
- Población con privación material severa (PMS): Agrupa a personas que viven en hogares en los que sus miembros no pueden permitirse al menos cuatro de los nueve conceptos o ítems de consumo básico definidos a nivel europeo.

Estos ítems son: Haber tenido retrasos en el pago de gastos relacionados con la vivienda principal (hipoteca o alquiler, recibos de gas, comunidad...) en el último año; No poder permitirse mantener la vivienda con una temperatura adecuada; No poder permitirse ir de vacaciones al menos una semana al año; No poder permitirse una comida de carne, pollo o pes-

⁵ (EAPN-España, 2018)

⁶ Se incluyen las transferencias sociales.

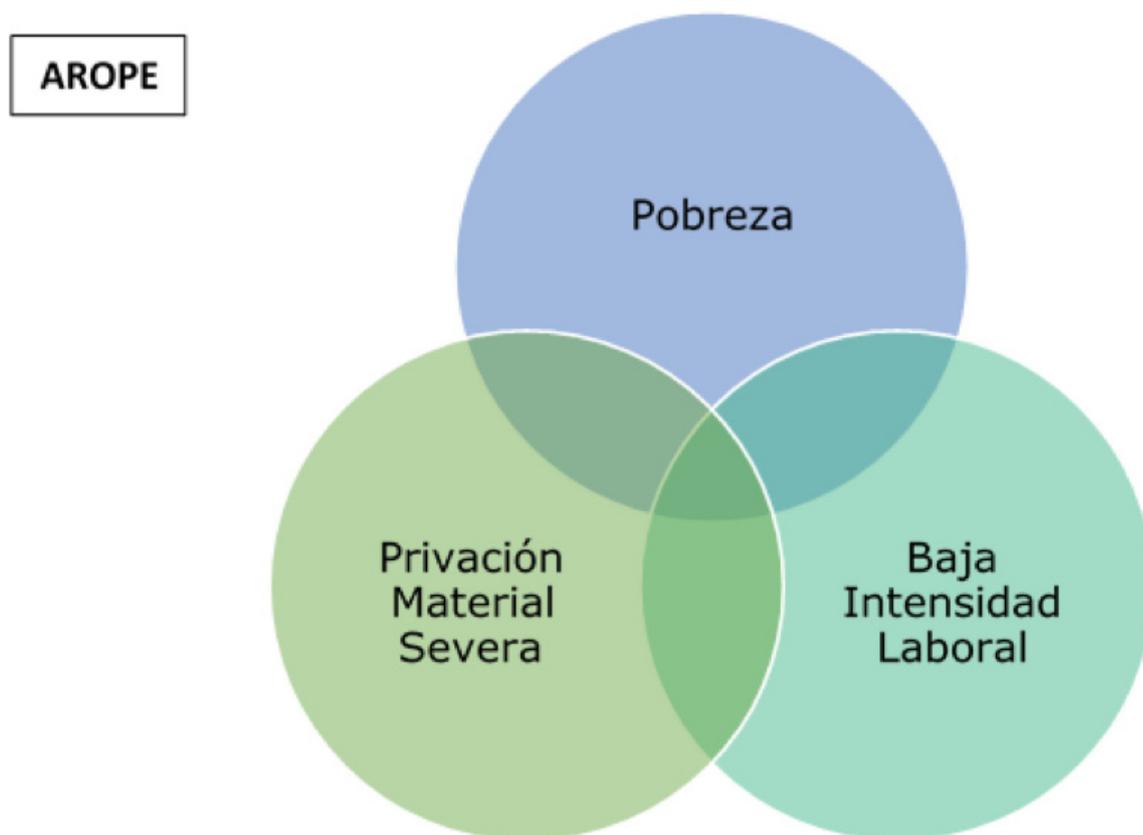
⁷ Valor de la renta que divide a la población en dos grupos del mismo tamaño. Es decir, la mitad de la población española tiene ingresos por encima de la mediana y la otra mitad tiene ingresos inferiores a ella.

⁸ La utilización de unidades de consumo nace de aplicar a los hogares el concepto de economías de escala, y acepta la hipótesis de que el gasto conjunto de varias personas que residen en un mismo hogar es inferior al que tendrían cada uno por separado. Para ello, actualmente, se utiliza la escala de equivalencia de la OCDE modificada, que valora a la primera persona del hogar como 1 unidad de consumo, a los restantes adultos (para esta cuestión se consideran adultos a personas de 14 años o más) con 0,5 unidades de consumo cada uno y a los menores con 0,3 unidades de consumo cada uno. Por ejemplo, un hogar con dos adultos y dos niños tiene $1+0,5+2\times 0,3=2,1$ unidades de consumo equivalente. Así, se supone que el segundo adulto de un hogar consume la mitad que el primero y que un menor consume algo menos de un tercio de lo que lo hace el primer adulto.

cado al menos cada dos días (o su equivalente vegetariano); No tener capacidad para afrontar gastos imprevistos (por importe de hasta 650 €); No poder permitirse disponer de teléfono; No poder permitirse disponer de un televisor en color; No poder permitirse disponer de una lavadora; No poder permitirse disponer de un automóvil.

- Población con baja intensidad de trabajo por hogar (BITH): La intensidad de trabajo por hogar se define como la relación entre el número de meses trabajados efectivamente por todos los miembros del hogar y el número total de meses que, en teoría, podrían trabajar como máximo todas las personas en edad de trabajar del hogar⁹. El indicador comprende a las personas de 0 a 59 años que viven en hogares con una intensidad de empleo inferior al 0,2¹⁰.

Por otra parte, se debe recordar que el AROPE y la Tasa de pobreza son indicadores diferentes, pues miden cosas distintas; el primero mide pobreza y exclusión en su conjunto y el segundo solo pobreza. Esta definición implica que las personas que están en situación de pobreza también están contabilizadas en el indicador AROPE, pero es posible que personas incluidas en este último no sean pobres¹¹.



⁹ Una persona en edad de trabajar se define como una persona de entre 18 y 59 años que no sea estudiante de entre 18 y 24. Los hogares compuestos solo por niños, estudiantes menores de 25 y/o personas de 60 años o más están excluidos del cálculo del indicador.

¹⁰ Por ejemplo, en un hogar con dos adultos, si trabajan los dos en jornada completa, la intensidad del trabajo es de 1; si solo trabaja uno a jornada completa, la intensidad del trabajo es de 0,5; y si uno de los adultos trabaja a media jornada y el otro a jornada completa, la intensidad de trabajo es de 0,75.

¹¹ Por ejemplo, el caso de personas pertenecientes a hogares con baja intensidad en el empleo (BITH) que estén cobrando prestaciones de desempleo que mantengan los ingresos del hogar por encima del umbral de pobreza.

Estado de la pobreza y la exclusión social en España¹²

A dos años de finalizar el plazo establecido por la Estrategia 2020, aún estamos lejos de alcanzar los valores de 2009 y hoy existen 12 338 187 personas que se encuentran en riesgo de pobreza y exclusión, el 26,6 % de la población residente en España.

Habría que reducir en 2,3 millones el número de personas en riesgo de pobreza y/o exclusión social en el próximo año para cumplir con los objetivos marcados por España.

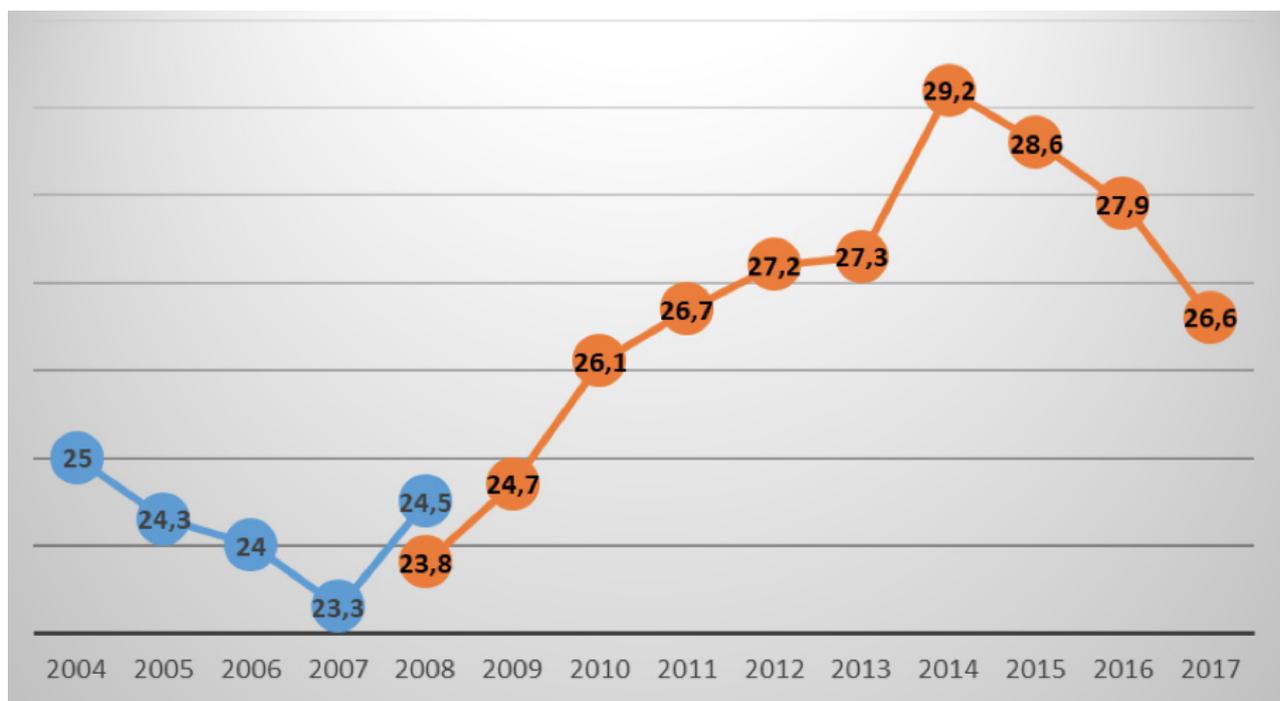


Gráfico 1. Evolución del Indicador AROPE 2004-2017. Fuente: EAPN-España, *VIII Informe sobre el Estado de la Pobreza*, basado en los datos de la Encuesta de Condiciones de Vida 2017, publicada en 2018, del Instituto Nacional de Estadística.

Además la tasa AROPE entre las mujeres es del 27,1 %, volviendo a superar a la masculina, en 2017 hay 6,4 millones de mujeres y 5,9 millones de hombres en riesgo de pobreza y/o exclusión social; es decir, hay medio millón más de mujeres afectadas. Esta situación viene motivada por el hecho de que las mujeres venían de un punto de partida desfavorable para hacer frente a la crisis (empleos precarios y temporales, bajos salarios, medias jornadas, etc.) y, aunque los hombres se vieron fuertemente afectados por la descomposición del mercado laboral, ahora la recuperación y la mejoría de la situación es más notoria entre los hombres.

La tasa de riesgo de pobreza

En España hay 10 059 000 personas empobrecidas (21,6 % de la población). Desde 2008 el número de personas en riesgo de pobreza ha incrementado en 900 000 personas, por lo que aún queda mucho camino por andar hasta alcanzar valores anteriores a la crisis.

¹² Extractado de (Malgesini, y otros, 2018) y (EAPN-España, 2018).

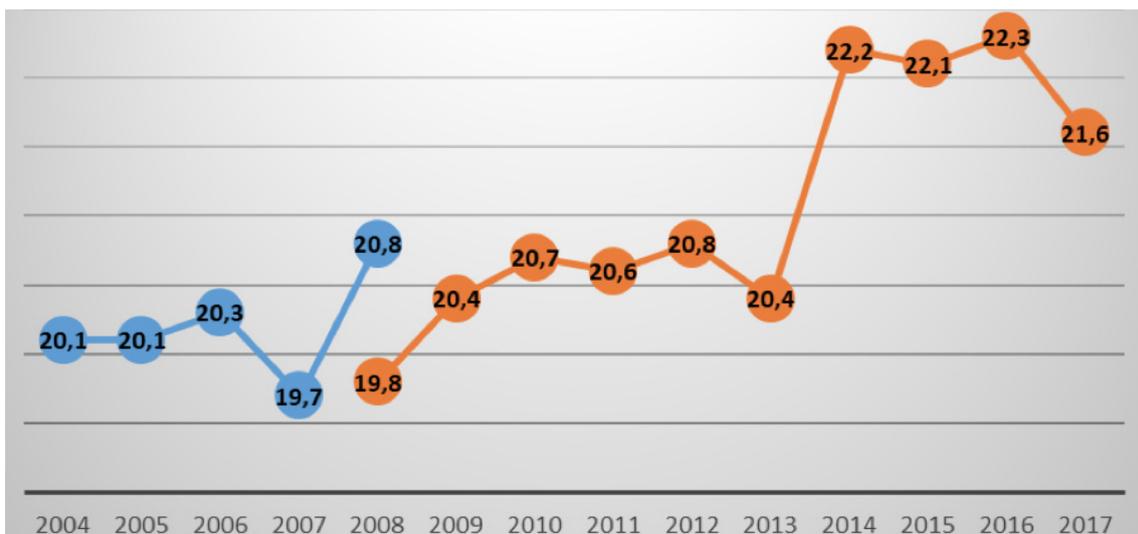


Gráfico 2. Evolución de la tasa de riesgo de pobreza 2004-2017. Fuente: EAPN-España, VIII Informe sobre el Estado de la Pobreza, basado en los datos de la Encuesta de Condiciones de Vida 2017, publicada en 2018, del Instituto Nacional de Estadística.

El riesgo de pobreza afecta especialmente a las mujeres (22,2 %), las personas jóvenes entre 16 y 29 años (28,5 %), los hogares monoparentales (40,6 %), la población de origen extracomunitario (52,1 %), la población desempleada (44,6 %), y aquellos/as con educación primaria (26,5 %).

En relación con la actividad destaca especialmente que el 14,1 % de las personas ocupadas se encuentra en riesgo de pobreza, confirmando así que tener un empleo no garantiza salir de la pobreza. Asimismo, el 44,6 % de las personas desempleadas y el 26,5 % de las inactivas también están en riesgo de pobreza. Y, entre la población jubilada la tasa de riesgo de pobreza alcanza el 13,1 %, manteniendo su línea ascendente desde 2014.

Entre las mujeres la tasa de riesgo de pobreza aumenta por segundo año consecutivo, alcanzando a 2,27 millones de mujeres (22,2 %). Este dato es el más elevado desde 2008 y por primera vez desde 2012 supera de nuevo a la tasa de pobreza masculina.

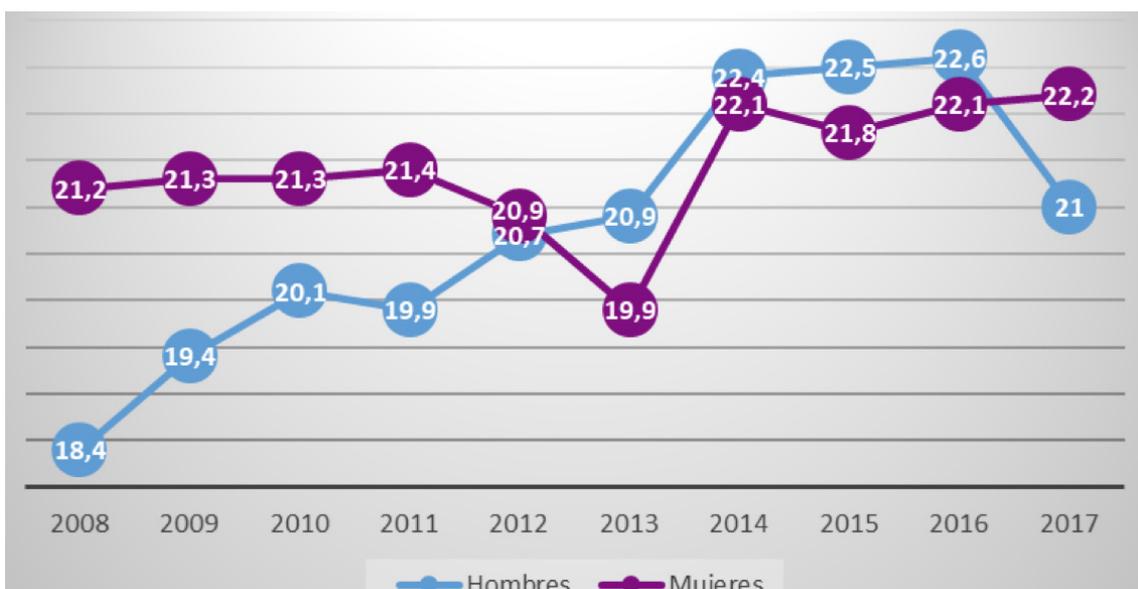
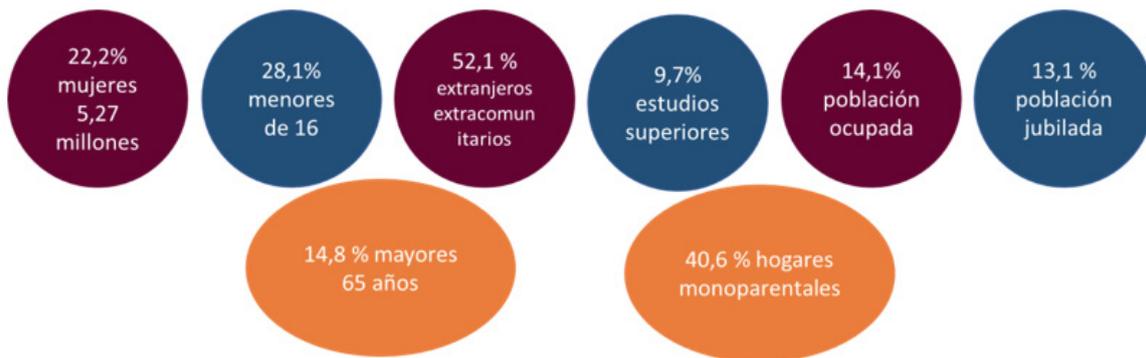


Gráfico 3. Evolución la tasa de riesgo de pobreza según género 2008-2017. Fuente: EAPN-España, VIII Informe sobre el Estado de la Pobreza, basado en los datos de la Encuesta de Condiciones de Vida 2017, publicada en 2018, del Instituto Nacional de Estadística.



De la misma manera, tener hijos implica un importante factor de riesgo de pobreza. El 40,6 % de las personas que viven en hogares monoparentales están en riesgo de pobreza, igual sucede con el 24,1 % de aquellas que viven en familias compuestas por dos personas adultas con menores a cargo.

Privación material severa

La privación material severa alcanza al 5,1 % de la población española, lo que supone algo más de 2,3 millones de personas. También se observa una reducción desde 2015, pero sigue siendo muy elevada. El 53,3 % de las personas tiene dificultades para llegar a fin de mes.

Es de reseñar que el 34 % de las personas empobrecidas no puede permitirse asistir a eventos culturales, tales como cine, teatro, conciertos o acontecimientos deportivos, de igual modo le ocurre al 9,2 % de la población que no está en situación de pobreza.

Baja intensidad de empleo por hogar

El 12,8 % de las personas menores de 60 años viven en hogares con baja intensidad de trabajo. Esta cifra supone una importante reducción de 2,1 puntos porcentuales con respecto a la registrada el año anterior y consolida la reducción iniciada en 2014.

Es importante recalcar que el descenso del indicador AROPE está relacionado con la importante disminución del indicador de intensidad del empleo.

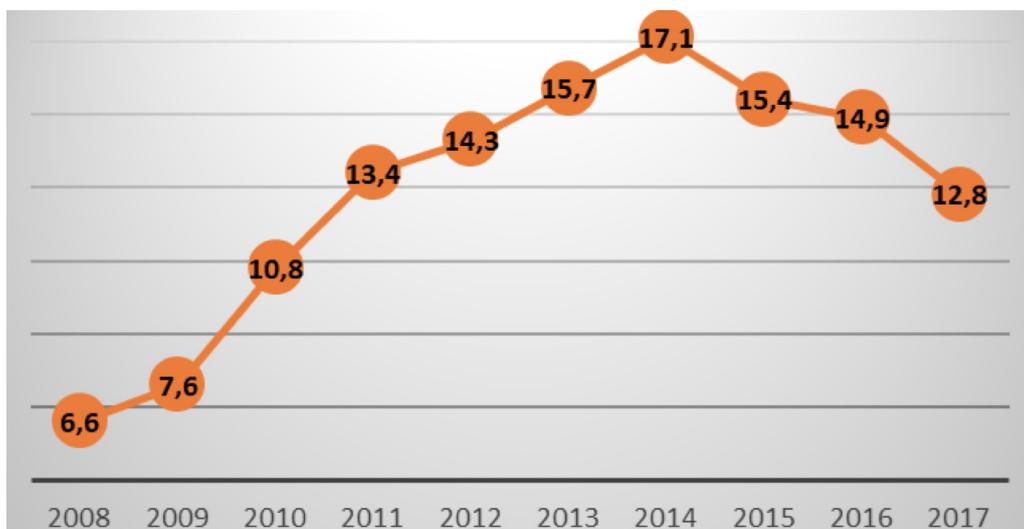


Gráfico 4. Evolución del indicador de baja intensidad de empleo por hogar 2008-2017. Fuente: EAPN-España, VIII INFORME SOBRE EL ESTADO DE LA POBREZA, basado en los datos de la Encuesta de Condiciones de Vida 2017, publicada en 2018, del Instituto Nacional de Estadística.

Más de 790 000 personas sufren los tres factores de desigualdad: desempleo, pobreza y privación material, encontrándose en la peor situación económica y social posible.

Es cierto que hay menos personas en riesgo de pobreza, pero las que lo están han empeorado sus condiciones de vida, pues la brecha de pobreza alcanza el 32,4 %.¹³ Además, la pobreza severa afecta al 6,9 % de la población, es decir a 3,2 millones de personas.

Es importante resaltar la situación de las mujeres. El mercado de trabajo está marcado por la discriminación de género, la tasa de actividad de las mujeres es un 22 % inferior a la de los hombres. Además, el 24 % de las mujeres ocupadas tiene contratos a tiempo parcial y existe una pronunciada brecha salarial de género. Asimismo, el 13,2 % de las mujeres viven en hogares con baja intensidad de empleo.

Infancia

La población infantil¹⁴ registra tasas muy elevadas en la gran mayoría de indicadores de pobreza y/o exclusión social: en 2017, el 31,3 % está en situación AROPE, el 28,3 % vive en riesgo de pobreza y el 10,8 % lo hace en pobreza severa, el 9,8 % vive en hogares con baja intensidad de empleo y el 6,5 % soporta privación material severa.

Hay que recordar, además, que el 11,6 % de los menores pobres es miembro de una familia monoparental y el 23,5 % pertenece a una familia numerosa.

A la luz de esta información hay que señalar que cualquier política de lucha contra la pobreza infantil debe orientarse hacia el apoyo a los hogares en situación de pobreza con menores a cargo. La pobreza infantil en España, la tercera más alta de la Unión Europea.

Formación, pobreza y exclusión social

Atendiendo al nivel de formación, según la Encuesta de Población Activa de 2017 algo más del 50 % de la población tiene un nivel de estudios terminados inferior a la educación secundaria. Donde destaca 2,28 millones de personas con estudios primarios incompletos y más de 650 000 personas analfabetas. Asimismo es de recalcar que el 28,5 % de la población tiene estudios superiores finalizados (11 millones de personas).

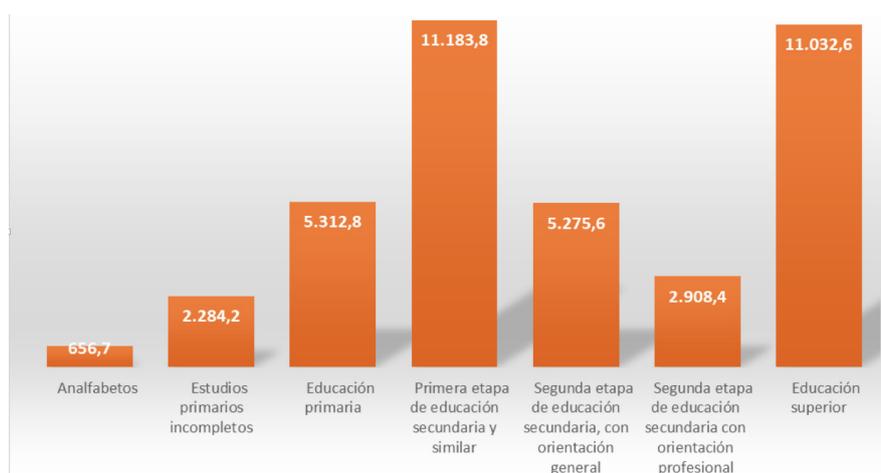


Gráfico 5. Población de 16 y más años por nivel de formación alcanzado, sexo y grupo de edad. Miles de personas. Fuente: Encuesta de Población Activa 2017, del Instituto Nacional de Estadística.

¹³ La brecha de pobreza hace referencia a la cantidad de dinero que necesitaría ingresar una persona para dejar de estar en situación de pobreza, es decir, la diferencia entre su renta neta y el umbral de pobreza expresada en porcentaje

¹⁴ Población menor de 18 años.

Tal como indica el *VIII Informe sobre el estado de la pobreza en España 2018*, las condiciones de vida de las personas se ven influenciadas por la formación y la cultura. Cuanto menor es el nivel formativo de las personas es mayor la tasa de pobreza que les afecta. Además, cuanto más baja es la formación la situación tiende a ser más inestable y la influencia de los vaivenes económicos (crisis) es más determinante.

No obstante, hay que recalcar que el 13,5 % de las personas con educación superior se encuentran en situación de pobreza y/o exclusión social. Por lo que un elevado nivel de estudios no garantiza no entrar en procesos de exclusión.

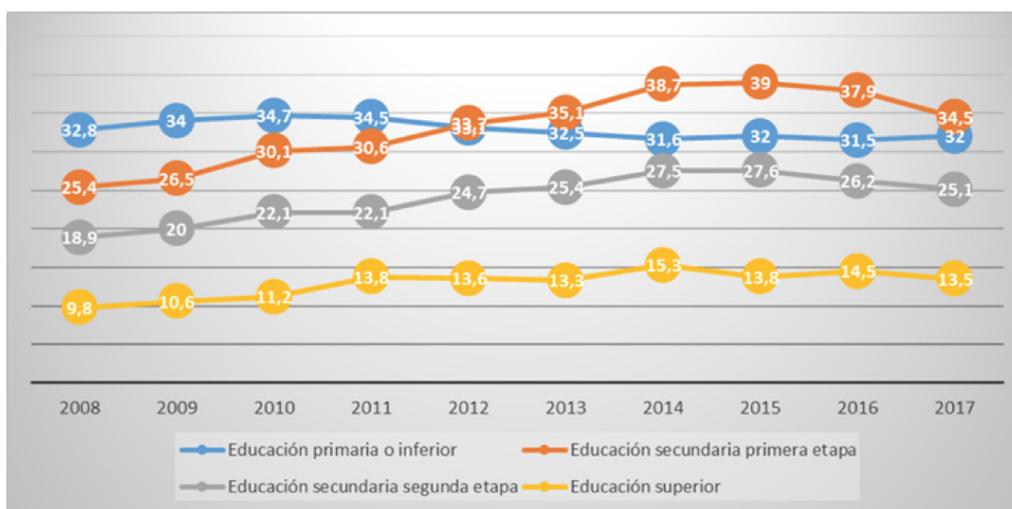


Gráfico 6. Riesgo de pobreza o exclusión social (indicador AROPE) por nivel de formación alcanzado (personas de 16 y más años). Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida 2018, del Instituto Nacional de Estadística.

Cabe destacar el daño que la crisis económica ha causado en las personas con bajo nivel de formación (mayores de 16 años con educación secundaria de 1.ª etapa), cuyas tasas de pobreza, a pesar de mejorar este último año, se mantienen aún elevadas con respecto al año 2008.

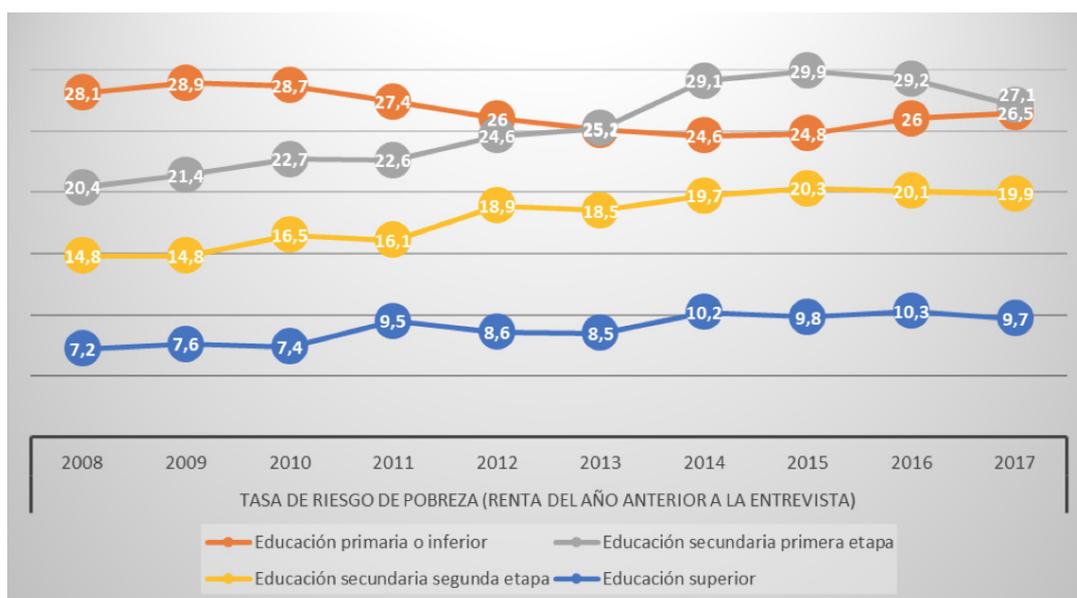


Gráfico 7: Evolución de la tasa de riesgo de pobreza por nivel de formación alcanzado (personas de 16 y más años). Fuente: EAP-N-España, VIII Informe sobre el Estado de la Pobreza, basado en los datos de la Encuesta de Condiciones de Vida 2017, publicada en 2018, del Instituto Nacional de Estadística.

En el año 2017 la tasa de pobreza se ha reducido en todos los niveles de formación, excepto en el grupo de personas con educación primaria o inferior, cuyo comportamiento está muy vinculado a la situación de la población mayor. En este sentido, existe una gran cantidad de personas mayores con bajos niveles de formación y con ingresos por jubilación muy estables, motivo por el cual sus niveles de pobreza dependen directamente de los cambios que se producen en el umbral de pobreza y no tanto por una modificación de sus condiciones de vida.

La Agenda 2030 y el Pilar Europeo de Derechos Sociales¹⁵

En septiembre de 2015, 193 países firmaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en el marco de la Asamblea General de Naciones Unidas, estableciendo el marco que definiría la nueva agenda de desarrollo, denominada Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta sitúa el desarrollo sostenible en el centro de las políticas (locales, nacionales e internacionales), centrándose en la dimensión social, económica, ambiental y de gobernabilidad.

Tal y como recoge el Objetivo 1 de los ODS: «La pobreza va más allá de la falta de ingresos y recursos para garantizar unos medios de vida sostenibles. La pobreza es un problema de derechos humanos. Para lograr este Objetivo de acabar con la pobreza, el crecimiento económico debe ser inclusivo, con el fin de crear empleos sostenibles y de promover la igualdad»¹⁶. Así mismo, tiene en cuenta las desigualdades existentes en materia de acceso a derechos, como pueden ser el acceso a servicios sanitarios, educativos, vivienda, etc. En esta línea el Objetivo 10, Reducción de la Desigualdad, plantea: «Con el fin de reducir la desigualdad, se ha recomendado la aplicación de políticas universales que presten también especial atención a las necesidades de las poblaciones desfavorecidas».

El Pilar Europeo de Derechos Sociales

En 2017 en Europa todavía había 112 millones de personas en riesgo de pobreza y exclusión (22,5 % de la población). No solo no se ha alcanzado la meta de reducción de la pobreza de la Estrategia Europa 2020, sino que aún no se han alcanzado los valores existentes en el momento de su lanzamiento.

En noviembre de 2017, se proclama por la Comisión, el Consejo y el Parlamento Europeos, en Gotemburgo, el Pilar Europeo de Derechos Sociales, el cual reafirma los derechos que ya existen en la UE e inspirándose también en la Agenda 2030 de Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Pilar «establece una serie de principios y derechos clave para apoyar mercados de trabajo y sistemas de bienestar justos y eficientes, y una agenda ambiciosa para mejorar el funcionamiento de las economías, para sociedades más equitativas y resilientes»¹⁷.

El Pilar está organizado en 3 capítulos:

1. «Igualdad de oportunidades y acceso al mercado de trabajo», centrado en la educación, la formación y el aprendizaje, la igualdad de género, la igualdad de oportunidades, el apoyo activo al empleo.
2. «Condiciones de trabajo justas», que se refiere al empleo seguro y adaptable, salarios, información sobre condiciones de empleo y protección laboral, diálogo social e implicación de los trabajadores, conciliación de la vida familiar y laboral, ambientes de trabajo saludables, seguros y bien adaptados, y protección de datos.

¹⁵ Extractado de (Malgesini, y otros, 2018)

¹⁶ Objetivos y metas de desarrollo sostenible <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

¹⁷ (Comisión Europea, 2016).

3. «Protección social e inclusión» consiste en proteger y apoyar a la infancia, la protección social, las prestaciones de desempleo, las rentas mínimas, las pensiones y las prestaciones de las personas mayores, la atención sanitaria, la inclusión de las personas con discapacidad, los cuidados de larga duración, la vivienda y la asistencia a las personas sin hogar y el acceso a los servicios esenciales.

La función social de las bibliotecas

Tal y como se ha visto, el informe sobre el estado de la pobreza en España nos muestra que la pobreza y la exclusión social tienen múltiples rostros. El perfil de las personas empobrecidas es muy distinto al de la miseria.



Las bibliotecas públicas «tienen que ver con la ciudadanía, con la democracia, con la integración y con la cohesión social» (Castillo-Fernández, y otros, 2010). En base a esta concepción de las bibliotecas, se entiende que estas deben acoger orientarse a ser lugares de encuentro que fomenten programas y proyectos que dinamicen la vida social, política y cultural.

En tanto que son un espacio público, las bibliotecas son una construcción social producto de la cultura y los valores sociales. Son referente de la democracia, laboratorio de la teoría y praxis de los derechos. Así mismo, es un espacio de socialización, comunicación, sociabilidad y cohesión social, de propiedad pública, de dominio público y de uso público. Un espacio para la participación ciudadana.

Como se apuntaba, la exclusión social deja a los individuos fuera de algún tipo de sistema (laboral, económico, social, político, cultural, etc.), limitando las oportunidades de acceso a mecanismos de protección. Es por ello que el papel de las bibliotecas, en materia de lucha contra la pobreza y la exclusión social, debe estar orientado a contribuir a la formación ciudadana y el empoderamiento de la población.

Para ello, como indican Sánchez y Yubero, las bibliotecas deben acoger «programas y proyectos que apunten a la alfabetización, formación, inclusión social y participación ciudadana. En definitiva, la dimensión social de la biblioteca pública deberá centrarse en la potenciación de la convivencia, la participación y la autonomía, prácticas establecidas en su propia definición y en virtud de la responsabilidad que históricamente se le ha asignado: posibilitar el acceso libre y democrático a la información, el conocimiento y los bienes culturales producidos por la humanidad» (Sánchez García, y otros, 2015).

La biblioteca debe ser un espacio que permita la interacción y la cohesión social mediante la socialización y el intercambio, pues tiene los recursos necesarios para desarrollar un papel activo. Asimismo, para ello es indispensable la colaboración con las entidades del tercer sector, buscando reforzar una agenda conjunta de trabajo para poder desarrollar actividades como puedan ser:

- estimulación de la participación ciudadana y empoderamiento social
- formación para la búsqueda de empleo
- programas de alfabetización digital, informacional y mediática para todas las edades
- ludotecas de fomento de la lectura, alfabetización digital y uso responsable de internet
- alfabetización para inmigrantes
- formación en concienciación de la población sobre sus derechos
- apoyo a la educación

En definitiva es imprescindible establecer una línea de colaboración que permita programar actuaciones orientadas a la inserción social y el empoderamiento ciudadano, con especial atención a los colectivos vulnerables.

Bibliografía

- CASTILLO-FERNÁNDEZ, JAVIER; GÓMEZ-HERNÁNDEZ, JOSÉ-ANTONIO, y QUÍLEZ-SIMÓN, PEDRO (2010): *La biblioteca pública frente a la recesión: acción social y educativa*. Murcia: Tres Fronteras.
- CIVALLERO, EDGARDO (2011): «El rol de la biblioteca en la inclusión social». XIII Jornadas de Gestión de la Información «De la responsabilidad al compromiso social» organizadas por SEDIC. Madrid: s. n.
- Comisión Europea (2010): *Comunicación de la comisión*. «Europa 2020, una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador». Bruselas: s. n., 3 de marzo de 2010.
- (2016): *The European Pillar of Social Rights in 20 principles*.
- EAPN-España (2018): *VIII Informe sobre el Estado de la Pobreza. Seguimiento del indicador de riesgo de pobreza y exclusión social en España*. EAPN-España. Madrid: EAPN-España.
- MALGESINI, GRACIELA, y ALGUACIL, AITANA (2018): «Una década perdida en el desarrollo social de España. Hacia una estrategia integral de lucha contra la pobreza». *Gaceta Sindical. Reflexión y Debate*. Madrid: próxima publicación, 2018.
- MSSSI (2011): *Programa Nacional de Reformas de España 2011*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- Parlamento Europeo (2000): Consejo Europeo de Lisboa. 23 y 24 de marzo 2000: Conclusiones de la Presidencia. Lisboa: Parlamento Europeo.
- SÁNCHEZ GARCÍA, SANDRA, y YUBERO, SANTIAGO (2015): «Función social de las bibliotecas públicas: nuevos espacios de aprendizaje y de inserción social». *El profesional de la información*, págs. 103-111.

COMUNICACIONES

BLOQUE I

LA FORMACIÓN DE
LOS PROFESIONALES
DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Formando bibliotecarios municipales desde un plan de fomento de lectura

María Antonia Moreno Mulas

Coordinadora de «Un libro es un amigo»
Plan de Fomento de la Lectura de la Diputación de Badajoz
y la Fundación Germán Sánchez Ruipérez

Resumen: Desde 2004, «Un libro es un amigo», el Plan de Fomento de la Lectura de la Diputación de Badajoz, y la Fundación Germán Sánchez Ruipérez ha organizado actividades en unos 200 municipios pacenses de entre 1000 y 20000 habitantes: exposiciones, cuentacuentos, encuentros con autor, guías de lectura colaborativas y clubes de lectura en la nube a través de la plataforma Nubeteca. Conscientes de la importancia del papel que desempeñan los profesionales de las bibliotecas municipales para asegurar el buen funcionamiento del Plan, desde el inicio de «Un libro es un amigo» se priorizó su formación. Tanto en las jornadas de carácter anual, en las que se les traslada conocimientos teóricos y prácticos relacionados con la programación, como en la relación diaria con la coordinación del Plan, los bibliotecarios aprenden de la experiencia, convirtiéndose en agentes activos de su propia formación. Una formación que evoluciona a medida que el Plan incorpora nuevas actividades y nuevos servicios.

Teniendo en cuenta que la provincia de Badajoz es la de mayor extensión del territorio español, con grandes distancias entre muchos de sus municipios, no sería de extrañar que los bibliotecarios municipales se sintieran aislados, solos. Sin embargo, la pertenencia a «Un libro es un amigo» es un proyecto ilusionante, motor de cultura y oportunidad de futuro, que en estos catorce años ha propiciado la conexión entre ellos, sus bibliotecas y sus usuarios.

Durante todo este tiempo, por tanto, se ha formado a los bibliotecarios municipales de la provincia de Badajoz, garantizando así el funcionamiento, el éxito y la estabilidad del Plan. Funcionamiento, éxito y estabilidad que, sin duda, inciden en el cambio del mapa lector la provincia, en la percepción de los ciudadanos respecto a las bibliotecas, en el uso que hacen de ellas y sus hábitos lectores.

Palabras clave: Formación, bibliotecarios municipales. Plan de Fomento de Lectura, clubes de lectura, lectura social.

Abstract: Since 2004 A Book is a Friend, the Plan for Encouraging Reading of Badajoz County Council and the Germán Sánchez Ruipérez Foundation, has organised activities in 219 towns of the province of Badajoz with between 1,000 and 20,000 inhabitants: exhibitions, storytelling, author encounters, collaborative reading guides, and reading clubs in the cloud by means of the Nubeteca platform. Aware of the importance of the role played by municipal library professionals in ensuring the satisfactory operation of the Plan, from the outset those responsible A Book is a Friend have given priority to their training. Both during the annual congresses, at which they are provided with theoretical and practical knowledge related to the programme, and in the daily contact with the coordinators of the Plan, the librarians learn from the experience to become active agents of their own training. This training evolves as the Plan includes new activities and new services.

Taking into account that the province of Badajoz is the largest in Spain with many of its towns being separated by long distances, it would not be surprising if its municipal librarians felt isolated and alo-

ne. However, they form part of the exciting project *A Book is a Friend*, a vehicle for culture and future opportunities which over the last fourteen years has encouraged the connection between them, their libraries, and their users.

During all this time therefore the municipal librarians of the province of Badajoz have been trained to guarantee the operation, the success, and the stability of the Plan. There is no doubt that these three aspects have modified the roadmap of the readers of the province insofar as citizens' perception of libraries is concerned, together with the use they make of them and their reading habits.

Keywords: Training municipal librarians, Plan for Encouraging Reading, reading clubs, social reading.

Desde la pared, el mapa de carreteras escala 1:250.000 dibuja la provincia de Badajoz, las comarcas, los valles, las sierras. Los embalses de Alange, Orellana, La Serena y muchos otros que parecen manchitas azules de bordes irregulares. El curso del Guadiana sugeriría a un escritor puentes abrazando orillas y cultivos de arroz. Con el dedo, como un viajero de los tiempos en los que no existía el turismo, la coordinación de «Un libro es un amigo» va recorriendo sus pueblos: Zalamea de la Serena, Fuente del Maestre, Montijo, Usagre, Villafranca de los Barros, Olivenza, Cabeza del Buey, Llerena, Oliva de la Frontera. Topónimos que se enhebran como en una retahíla o canción infantil: Peñalsordo, Campanario, Casas de don Pedro, Quintana de la Serena, Guareña, Navalvillar de Pela, La Zarza, Azuaga, Herrera del Duque, Orellana la Vieja. Municipios de entre 1000 y 20 000 habitantes que recibirán las actividades programadas por el Plan.

Cada año, y desde 2004, cuando la Diputación de Badajoz y la Fundación Germán Sánchez Ruipérez crearon el Plan de Fomento de la Lectura «Un libro es un amigo»¹ con la pretensión de implantar un cambio profundo en el mapa lector de la provincia, se produce esta o parecida escena. Tal vez los nuevos tiempos requieran de Google Maps y de Google Earth para trazar trayectos, aunar municipios cercanos con actividades similares o dispares, pero el proceso suele ser el mismo. Identificar, indagar, situar, inquirir y luego «investigar» en la nómina de narradores y autores del Plan, tratando de programar acertadamente para públicos y bibliotecas. Pero esta comunicación no versa sobre la coordinación del Plan, ni sobre las tareas previas, cotidianas, esporádicas y posteriores, sino sobre el papel sustancial que desempeñan en «Un libro es un amigo» los bibliotecarios municipales.

Los bibliotecarios son la piedra angular de «Un libro es un amigo» y por eso es tan importante su formación. Una formación previa, antes de comenzar con las actividades en cada una de sus bibliotecas; una formación continua mientras las organizan, las difunden entre la comunidad de usuarios y cuando se llevan a cabo, y una formación que se alimenta de las anteriores y que tiene mucho que ver con la evaluación. En esta última fase, la idoneidad de espacios, ambientes y públicos; la difusión en las redes sociales, boca a boca y con cartelería tradicional; y la relación con instituciones y personas, buscando un mayor entendimiento y atracción hacia la biblioteca y las actividades y programas que desarrollan.

Esto es, la formación que reciben, la guía y consejo de la coordinación y el apoyo institucional de la Diputación de Badajoz y la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, repercuten en el trabajo cotidiano de los profesionales, en la visibilidad de sus bibliotecas y en la percepción y valoración que ciudadanos e instituciones municipales tienen de ellas. Poco a poco ha ido calando en los equipos de los ayuntamientos que la biblioteca es un agente dinamizador de primer orden para sus pueblos, que se precisa de un profesional al frente de cada unidad de información, que la innovación y los nuevos modos de lectura y acceso a la información tienen que estar muy presentes en ellas.

1 Web del Plan de Fomento de la Lectura *Un libro es un amigo*, <http://www.unlibrounamigo.es>

Hora de programar

Los bibliotecarios municipales aprenden a desarrollar la intuición desde el conocimiento práctico. Desde el principio, a la hora de diseñar el calendario de actividades en cada biblioteca (un encuentro con autor, sesiones de cuentacuentos, actividades de dinamización de una exposición...) es esencial que su bibliotecario indique el colectivo de usuarios y las fechas que son más o menos idóneas. Puede parecer obvio, pero quizá no lo sea tanto. Reflexionar sobre su comunidad de usuarios, sus necesidades, las horas y los días adecuados para una sesión de cuentacuentos; invitar a sus responsables institucionales a un acto de inauguración y pensar en los detalles que la biblioteca puede aportar al acto (un café, un rincón agradable...) son pequeñas acciones que van ampliando su bagaje profesional.

En las jornadas de carácter anual, cuando el calendario ya está confeccionado, se les informa de la programación completa² con una doble pretensión: por un lado, para propiciar el apoyo entre los bibliotecarios (difusión en las redes sociales, logística, etc.) y, por otro, para animarles a visitar las exposiciones que, cada año, reciben unas seis o siete bibliotecas. Son muestras expositivas relacionadas con el mundo de la lectura y del libro que son dinamizadas, en la mayoría de las ocasiones, por los propios bibliotecarios. Pero, además, se les explican los procedimientos a seguir en cuanto a:

- Distribución de la cartelería en lugares estratégicos de sus municipios.
- Difusión en las redes sociales de la biblioteca y/o del ayuntamiento (especialmente, en Twitter y en Facebook) de cada actividad (antes, durante y después). Tipos de post: vídeos, fotos, breves o extensos.
- Envío de notas de prensa a los medios de comunicación, entrevistas.
- Creación de rincones, ambientes y tiempos adecuados en sus bibliotecas para el desarrollo de las actividades, dependiendo de si son encuentros con autor, sesiones de narración oral o exposiciones.
- Estrategias de dinamización para «trabajar» las lecturas previamente al encuentro con autor con clubes de lectura y centros educativos de Educación Primaria y Secundaria.
- Dinámicas para desarrollar en las visitas guiadas a las exposiciones (en la actualidad, dos muestras giran en torno a la literatura infantil, una en torno al cómic y otra a la figura de Cortázar).
- Criterios y normas básicos para seleccionar obras para la guía de lectura colaborativa de carácter bianual.
- Recogida de datos para evaluación. Confección de pequeñas memorias y cumplimentación de formularios de satisfacción.

En estos encuentros anuales se refuerza el tejido de la red entre los bibliotecarios y la coordinación del Plan, sustentados en torno al sentimiento de pertenencia y al trabajo conjunto que queda por hacer.



Figura 1. Jornadas formativas en Jerez de los Caballeros, Badajoz, 2017. Autor: «Un libro es un amigo».

² Cada biblioteca recibe, bien un encuentro con autor (máximo tres encuentros con distintos colectivos de usuarios) y un narrador oral (máximo tres sesiones con diferentes públicos); bien una exposición durante, aproximadamente, mes y medio, en el que se realizan visitas dinamizadas con centros educativos de Primaria, Secundaria, clubes de lectura, etc. Las bibliotecas que reciben exposiciones, seleccionan y redactan referencias para crear la guía de lectura colaborativa, que tiene carácter bianual.

El día a día de un «bibliotecario de trincheras»

Los bibliotecarios municipales son esos «bibliotecarios de trincheras» que tratan directamente con el público, tanto en el mostrador real como en el virtual. Las aptitudes pueden adquirirse y desarrollarse, y «Un libro es un amigo» les apoya en este proceso: atención al mínimo detalle, flexibilidad ante los imprevistos, rigor en los procesos metodológicos (difusión, contacto, preparación del espacio, elaboración de dinámicas, etc.), capacidad de síntesis, creatividad, autocrítica y evaluación del desarrollo de la acción concreta. Pero hay otro matiz, muy necesario y ligado a la vocación, que tiene que ver con las actitudes.

La actitud es la piedra angular de todo «bibliotecario de trincheras» que sabe que sus lectores no esperan nada más ni nada menos que un momento emocionante. Pese a que la wifi vaya lenta, una niña corree en una actividad para adultos, el autor llegue con retraso (el viaje es largo) o el narrador necesite hora y media antes de desarrollar la sesión para decorar la biblioteca como si fuese un teatro o una verbena popular, el público, los lectores, los usuarios, no entienden de días malos ni regulares. Quizás la vocación, la actitud, sea algo que *a priori* no pueda transmitirse, pero sí potenciarse. Pero para un bibliotecario, ser incluido durante varios años en el Plan de Fomento de la Lectura «Un libro es un amigo» es un reconocimiento a su labor y eso le motiva e ilusiona. Refuerza su actitud positiva, esa que procura que todo salga lo mejor posible, sabiendo que, al otro lado del teléfono, si las cosas se desbordan, tiene el apoyo de la coordinación para tratar de encauzarlas.

Desde la distribución de los carteles, la entrega de los libros a los usuarios que se van a encontrar con un poeta, un dramaturgo o un novelista, pasando por la acogida al narrador, al autor y a los usuarios, hasta la redacción de notas de prensa, *tuits*, *posts*... Todo se va afinando en correos electrónicos, llamadas telefónicas y a través de WhatsApp.

No basta con acoger las actividades del Plan, no es suficiente con llenar –como por «artificio», reclamo de un autor consagrado o un narrador con extensa trayectoria– el espacio físico de la biblioteca. Las actividades han de dejar poso en la comunidad de usuarios; por ello es tan importante trabajar con los lectores, crear dinámicas, mantener debates y un largo etcétera que dejará en los participantes, también en los escritores, narradores y bibliotecarios, la impronta de la emoción. Por eso son tan importantes las actitudes como las aptitudes.



Figura 2. Actividad de dinamización en torno a la exposición «Ver, oír y... ¡hablar!» en Herrera del Duque, Badajoz. Autor: BPM Herrera del Duque.

Practicar la lectura social

En 2014 con la puesta en marcha de los clubes de lectura en la nube a través de la plataforma de clubes *Nubeteca*³, de la Diputación de Badajoz y la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, se inicia una nueva etapa. A estos clubes, en los que participan en la actualidad cinco bibliotecas pacenses (Don Benito, Fuente del Maestre, Llerena, Montijo, Villafranca de los Barros), se han unido, en la última experiencia, bibliotecarios y lectores de la Red de Bibliotecas Municipales de Córdoba, gracias a 1234REDES_CON,

³ Clubes de lectura Nubeteca: <http://nubeteca.odilotk.es/>

proyecto de cooperación transfronteriza que se desarrolla en el marco del Programa INTERREG V-A España-Portugal (POCTEP) 2014-2020 (<https://www.1234redes.eu/proyecto/>). Estos clubes de lectura se enmarcan en Nubeteca, un proyecto de investigación/acción que impulsa el desarrollo de la estrategia bibliotecas conectadas. Una de sus líneas es la lectura digital en la Biblioteca Pública, como agente formador y dinamizador. Dentro de Nubeteca, se apuesta por una reinención del espacio físico de la biblioteca, la formación de lectores por parte de los bibliotecarios y la creación de los denominados Espacios Nubeteca que sirven, en sí mismos (pero no solo), de reclamo para los usuarios, atrayéndolos hacia la lectura digital. En Nubeteca⁴, además de la Diputación y la Fundación, intervienen equipos de investigadores de la Universidad de Salamanca: el Grupo Reconocido E-LECTRA dirigido por el catedrático José Antonio Cordón-García y el equipo de la Universidad de Extremadura, dirigido por Eloy Martos-Núñez.

Tanto la lectura como la conversación se realizan en la propia plataforma; las obras, en formato epub y PDF, están en la nube, y los lectores reciben en préstamo tabletas con las que participan en la experiencia concreta. Los autores (hasta ahora Carmen Posadas, Luis Landero y el autor local llerense Manuel Toro Rosa), forman parte de todo el proceso, desde testar el proyecto de dinamización del club basado en las herramientas de análisis y deconstrucción de sus obras, hasta la comunicación cotidiana y puntual con sus lectores a través de encuentros diarios y quedadas puntuales.

La filosofía de estos clubes de Nubeteca es la de utilizar las herramientas tecnológicas para conectar lectores, bibliotecas y bibliotecarios; por lo tanto, estas experiencias virtuales se utilizan para estrechar lazos entre todos los agentes. No es de extrañar que se termine el periodo de conversación con una ruta literaria o con una reunión con el autor. En este tipo de clubes, las actividades virtuales no sustituyen a las actividades presenciales, sino que se complementan y se refuerzan.



Figura 3. Ruta literaria por Llerena: Club de lectura en la nube, junio de 2018. Autor: «Un libro es un amigo».

⁴ Los socios del proyecto pueden consultarse en <https://www.1234redes.eu/socios/>

La mediación en la plataforma de los clubes de lectura Nubeteca se realiza a través de una sola voz, la de la bibliotecaria y especialista en fomento de la lectura María Antonia Moreno, quien desde 2017 también es responsable de la coordinación del resto de actividades de «Un libro es un amigo».

No hay que olvidar que las tareas relacionadas con los clubes conllevan el peso de la mediación, el análisis de la obra, la creación de herramientas y contenidos y la interrelación con el autor. Y en este mapa, la labor de los bibliotecarios municipales es fundamental por esa relación estrecha y cercana con sus usuarios, ya que ellos son los que, a su vez, forman a sus lectores para practicar la lectura social.

Al implicarse en los clubes de lectura a través de Nubeteca, los bibliotecarios reciben formación inicial acerca de la plataforma y los dispositivos de lectura, y también en cuanto a la manera de conversar en el club con los lectores y el autor. Su complicidad, tanto en el club como en sus bibliotecas, animando de manera sutil a los lectores a participar y a entrar en conversación con el autor y la mediación, es una fantástica baza que ayuda a conseguir buenos resultados. Además, se ocupan de instruir y acompañar a sus usuarios en los aspectos tecnológicos y les muestran el significado de la lectura social, esa socialización de la lectura que nos acerca al otro a través de las sensaciones que el hecho de leer una obra u otra nos provoca.

Como son clubes de lectura dirigidos a lectores de bibliotecas públicas, la alegría de leer, de socializar, prima por encima de otras consideraciones, pero no las elude. Un club de lectura es un buen «pretexto» para aprender: alfabetización digital, historia, literatura, geografía... Aprender sobre la Revolución Rusa, la Inquisición en Extremadura en el siglo XVII o la costa azul de los 60. Por eso, los bibliotecarios profundizan en aspectos de la obra y se mantienen actualizados en todo lo relacionado con las destrezas digitales, convirtiéndose así en agentes activos de su propia formación.

La ligazón entre «Un libro es un amigo» y Nubeteca deviene de los encuentros con autor organizados para los clubes de lectura de adultos que muchas de las bibliotecas participantes mantienen; en la última fase se está trabajando en la organización de encuentros mixtos: autores que se encuentran, en el mismo espacio y tiempo, con lectores de clubes presenciales y clubes en la nube. Se trata de unir espacios físicos y virtuales, enriqueciendo y reinventando unos y otros.

¿Forma un Plan de Fomento de Lectura a los bibliotecarios?

No pueden señalarse los momentos precisos en los que los bibliotecarios adquieren los conocimientos necesarios o experimentan una mayor evolución a la hora de encarar su labor. Si bien en acciones formativas puntuales se les transmiten las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo, es en el día a día, a la hora de organizar un cuentacuentos, de acoger un autor, de leer con su club de lectura una obra determinada o de poner en práctica una visita guiada a una exposición cuando se asientan sus conocimientos. La formación continua de estos bibliotecarios en el Plan de Fomento de la Lectura «Un libro es un amigo» se cocina a fuego lento, año tras año, con la práctica como la mejor maestra.

«Un libro es un amigo», uno de los planes de lectura de carácter provincial más estables y longevos de España, no solo garantiza que la cultura y la lectura lleguen a todos los ciudadanos sin importar dónde vivan, sino que se preocupa de formar a los bibliotecarios municipales, los verdaderos artífices del Plan. Y ello redundará de manera altamente positiva en los espacios físicos y virtuales de las bibliotecas, y en el uso y en la consideración que los ciudadanos pacenses tienen de ellas. Creatividad, actitud, vocación y aprendizaje continuo son las claves de la formación que, desde el Plan de Fomento de la Lectura de la Diputación de Badajoz y la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, se imparte a los bibliotecarios municipales de la provincia de Badajoz.

Bibliografía

- MORENO MULAS, María Antonia (2013): «La aventurera vida de un bibliotecario que...» En: *Biblogtecarios*, noviembre de 2013 [consulta: 11 julio 2018]. Disponible en: <<https://www.biblogtecarios.es/mariamoreno/la-aventurera-vida-de-un-bibliotecario-que/>>.
- (2017): «La Biblioteca Pública y la lectura social». En: «VIII Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: “Espacio físico y virtual”». Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- MORENO MULAS, María Antonia; GARCÍA RODRÍGUEZ, Araceli, y GÓMEZ-DÍAZ, Raquel (2017): «Conversando en la nube: cómo organizar un club de lectura virtual». *Revista General de Información y Documentación*. 2017, nº 27 (1), 177-19 [consulta: 9 de julio de 2018] Disponible en: <<http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/56566/51121>>.
- PICAZO DE FEZ, Patricia: «Un libro es un amigo: Plan de Fomento de la Lectura de Badajoz». *Educación y biblioteca*. 2005, nº 147, p. 22-26 [consulta: 2 julio 2018] Disponible en: <<http://hdl.handle.net/10366/119180>>.

Formando bibliotecarios municipales desde un plan de fomento de lectura

María Antonia Moreno Mulas

Ayudante de dirección
de la revista *Mi Biblioteca*.
Fundación Alonso Quijano

Conchi Jiménez-Fernández

Ayudante de dirección
de la revista *Mi Biblioteca*.
Fundación Alonso Quijano

Resumen: La revista *Mi Biblioteca*, editada por la Fundación Alonso Quijano (Premio Nacional de Fomento de la Lectura 2015) es una publicación trimestral que se acerca a todas las vertientes bibliotecarias desde un enfoque riguroso y claramente divulgativo. Las bibliotecas públicas, sus profesionales y las actividades y proyectos desarrollados en ellas ocupan un espacio muy importante en sus páginas. Los textos publicados en sus 54 números (2005-2018) conforman un corpus de experiencias, reflexiones y metodologías de carácter nacional e internacional, que incide, de manera directa e indirecta, en la formación permanente de los bibliotecarios, contribuyendo a tejer redes entre los que cuentan sus experiencias y los que se interesan por ponerlas en marcha en sus propios centros. La presente comunicación destaca, por tanto, los temas que en estos trece años han preocupado más a los bibliotecarios y el cambio de perspectiva en la profesión, sin olvidar el contexto socioeconómico de la crisis, que ha influido de manera decisiva en las bibliotecas públicas.

Palabras clave: Formación de bibliotecarios, bibliotecas públicas, perfiles profesionales, revistas.

Abstract: The magazine *Mi Biblioteca (My Library)*, published by the Alonso Quijano Foundation (National Reading Promotion Prize in 2015) is a quarterly publication which deals with all aspects of librarianship from a rigorous and purely informative approach. Public libraries, their professionals and the activities and projects they develop, constitute a matter of importance in the pages of the magazine. The texts published in its 54 issues (2005-2018) form a corpus of national and international experiences, thoughts and methodologies that have a direct and indirect impact on the ongoing training of librarians, contributing, thus, to the creation of links between those who share their experiences and those who are interested in putting them into practice in their own centers. Therefore, this communication wants to highlight the issues on which librarians have focused on the most for the past thirteen years, as well as the change in perspective in their profession, without forgetting the socio-economic context of the crisis, which has had a decisive impact on public libraries.

Keywords: Training librarians, public libraries, professional profiles, magazines.

Introducción

Fue en París, en el verano de 2004, cuando Raúl Cremades-García, director de la Fundación Alonso Quijano, propuso a Conchi Jiménez-Fernández, bibliotecaria de Azuaga (Badajoz), crear una revista dirigida a cualquier persona interesada en el mundo de las bibliotecas. Lo que en un principio podía parecer una utópica invitación en el marco informal de una cena con conocidos, fue tomando, con el paso de las semanas y los meses, forma y solidez. Se comenzó a pensar en los contenidos, en los colaboradores... y en la primera semana de abril de 2005 salieron a la calle los primeros 5000 ejemplares del número 1 de *Mi Biblioteca: la revista del mundo bibliotecario* (<http://www.mibiblioteca.org>). En aquel primer número y como reportaje de portada, aparecían Borges y las bibliotecas, y otros textos firmados por colaboradores de la talla de Eslava Galán, José Antonio Marina o los ya tristemente fallecidos José Saramago y Manuel Carrión.

La revista, tenía –y tiene, aunque desde 2017, con presencia en las redes sociales– formato papel y periodicidad trimestral, y pretende un acercamiento divulgativo y riguroso a las numerosas vertientes del sector bibliotecario. Editada por la Fundación Alonso Quijano, Premio Nacional al Fomento de la Lectura 2015 (<http://www.alonsoquijano.org>), la revista está siempre abierta a cualquier persona vinculada a las bibliotecas y al fomento de la lectura. La meta es dignificar la profesión bibliotecaria y reivindicar la importancia de las bibliotecas en la sociedad actual y, para lograrlo, se publican desde el primer número artículos de fondo, experiencias, entrevistas, noticias de actualidad y un sinfín de textos.

Hoy, en 2018, son ya 13 años de historia de *Mi Biblioteca* y, en este tiempo, las bibliotecas públicas y sus profesionales han ocupado muchas de sus páginas. Con sección propia, los bibliotecarios la dotan de contenido escribiendo sobre proyectos, campañas y actividades puestos en marcha en sus unidades de información. Pero su participación no se restringe a esta sección, sino que es corriente que colaboren en otras secciones de la publicación, por ejemplo, en «Tecnologías», «Reportajes», artículos de opinión o «Entrevistas». Cabe destacar que, desde el número 50, *Mi Biblioteca* cuenta con una sección nueva: «Bibliobuses», coordinada por Roberto Soto, presidente de ACLEBIM, en la que escriben los profesionales de estos servicios bibliotecarios móviles. Pero es que, además, el hecho de incluir artículos y reportajes de diferentes tipos de bibliotecas, redundan a favor de la biblioteca pública y de sus profesionales, que conocen otras formas de acercarse a la comunidad de usuarios y diferentes proyectos y acciones que podrán o no aplicar a su realidad, pero que, sin duda, enriquecen sus perspectivas.

Objetivos

La presente comunicación pretende poner de relieve la formación que, a través de las páginas de *Mi Biblioteca*, adquieren los bibliotecarios de bibliotecas públicas. Dicha formación se adquiere de una manera directa, si se quiere, obvia: a través de la lectura de los textos y la reflexión que estos provocan; pero también, y quizás esta sea la forma más interesante y completa, cuando los propios profesionales se enfrentan a la tarea de transmitir sus proyectos y actividades, dándoles forma de artículo, reportaje o noticia. En cualquiera de los casos, *Mi Biblioteca* les da voz, les aporta conocimientos y una base teórico-práctica de utilidad para su trabajo.

Metodología

Para conformar el corpus de textos, el equipo de la revista realiza una labor de prospección para detectar programas y experiencias que puedan resultar inspiradores para otros bibliotecarios, pero también y, cada vez más a menudo, son los propios profesionales los que proponen artículos. Ambas circunstancias son el punto de partida de una relación estrecha entre los autores de los textos y la revista, relación que forma parte de su proceso formativo. Hay que tener en cuenta que muchos de estos bibliotecarios,

sobre todo los de pequeños municipios, desarrollan su trabajo prácticamente en soledad, por lo que es muy satisfactorio para ellos comunicar el por qué, el cómo, a quién y los resultados obtenidos en una actividad: tanto positivos como negativos (se aprende tanto o más de los errores que de los aciertos). Al sintetizar y reflexionar acerca de su trabajo para contarlo en un artículo, están aprendiendo a transmitirlo de una manera divulgativa, clara y crítica. Una formación, como ya apuntábamos, de doble sentido: para los autores de los artículos y para los bibliotecarios lectores.

Por último, conviene señalar que en *Mi Biblioteca* escriben regularmente especialistas nacionales e internacionales, aportando sus reflexiones más innovadoras, con las que los bibliotecarios actualizan su propia visión de la profesión y de la biblioteca.

Resultados

Una relectura de los 54 números, publicados en un arco temporal de 13 años con crisis económica incluida (2005-2018), permite realizar una radiografía de los temas que, en cada momento, han preocupado e interesado a la comunidad bibliotecaria. Podemos decir que se han tocado todos los aspectos, desde las colecciones y su dinamización hasta las nuevas tendencias en los espacios físicos y los espacios virtuales, pasando por el futuro del libro y sus distintos soportes... De entre todos ellos, destacan los siguientes:

- Clasificación y organización de las colecciones: abandonando la heterodoxia y pensando en el usuario.
- El futuro del libro en papel. Introducción del libro digital. Aplicaciones de lectura. Formación, préstamo, catalogación y dinamización.
- Evolución de la tecnología. Repositorios digitales. Redes y comunidades sociales. WIFI. Ordenadores, tabletas, *ereaders*.
- El móvil: de la prohibición a la regulación de su uso, pasando por su normalización de uso en la biblioteca (en silencio), hasta el diseño de actividades concretas para los usuarios: comunicación, dinamización y formación.
- El papel educativo/formativo de la biblioteca, de los profesionales, también de los usuarios. ALFIN. Educación en valores.
- La crisis económica y su influencia negativa: presupuesto 0, personal insuficiente, colecciones mermadas, menos actividades, servicios y formación. Su influencia o reacción positiva: compromiso social a través de proyectos solidarios, voluntariado, mecenazgo. Creación Fundación Biblioteca Social y sus premios a proyectos significativos.
- *Marketing* para atraer y fidelizar usuarios.
- Estrategias de animación a la lectura. Clubes de lectura en todas sus modalidades: presenciales, virtuales, generalistas y temáticos, dirigidos a colectivos concretos. Booktubers.
- Políticos y política. Canon del préstamo. Marea Amarilla en defensa de las bibliotecas públicas.
- Inclusión: necesidad de bibliotecas inclusivas y cien por cien accesibles.
- Extensión bibliotecaria: parques, piscinas, jardines, mercados, playas... *Bookcrossing*, Bibliotecas para pacientes de hospital. Bibliobuses.

- La gamificación como actitud: los usuarios en el centro del diseño para disfrutar de experiencias divertidas y significativas en la biblioteca.
- El espacio físico y el espacio virtual. *Makerspaces*.

Mención especial merece la sección «Diccionario a dos voces», donde el autor del *Manual de bibliotecas*, el añorado Manuel Carrión, conversaba e intercambiaba pareceres con la bibliotecaria de Azuaga, Conchi Jiménez, acerca de conceptos y términos de biblioteconomía. La reflexión, el sosiego y la experiencia, frente a la curiosidad, la frescura y las ganas de aprender. Dos visiones contrastadas que aportaron nuevas miradas a los bibliotecarios.

Por supuesto, de la concepción misma de la biblioteca pública y de las habilidades, actitudes y perfiles de los profesionales que en ellas trabajan, se ha escrito largo y tendido en *Mi Biblioteca*. En los artículos de opinión, pero también en las entrevistas y en los artículos de fondo, raro es el texto en el que no aparecen, de una forma más o menos explícita, estas consideraciones. Destacan las opiniones tanto a favor de una biblioteca pública más tradicional, no inmovilista, pero sí luchando por su esencia de «garante del saber», como las que se sitúan en el polo opuesto, abogando por la experimentación sin complejos. De uno a otro extremo, existen gradaciones más o menos moderadas: los que piensan que los bibliotecarios no saben qué se espera de ellos y, por eso, hay que abrir un periodo de análisis y huir de la euforia del cambio y de los éxitos sin contextualizar; y los que afirman que el futuro de las bibliotecas está en el factor humano, en los bibliotecarios líderes, capaces de crear comunidades de usuarios que se interrelacionen, participen, sean cómplices y hagan que sucedan cosas, tanto en las bibliotecas como en las ciudades. En todos los textos se incluyen, de una manera más o menos obvia, las características principales de la biblioteca pública: abierta, libre, democrática, plural. Características que todos los autores defienden a ultranza.

De acuerdo con estas consideraciones, nos encontramos con que los perfiles profesionales de los bibliotecarios varían sensiblemente. Desde los que se preguntan dónde quedó la cultura en la formación de los bibliotecarios (añorando, quizás, ese más o menos romántico «personaje del Renacimiento») hasta los que están convencidos de que los profesionales, cada vez más, se ven abocados a una actualización constante de sus conocimientos tecnológicos. No se desprecia la función social de la biblioteca, antes bien, se apuesta por ella, pero también hay una clara posición de los que piensan que debe de combinarse con el aprendizaje de *content curator*, y más en estos tiempos de las *fake news*.

Queda patente que la especialización en las bibliotecas públicas grandes convive con la necesidad de «saber y hacer un poco de todo», en las bibliotecas públicas municipales en las que trabaja una sola persona. El concepto acuñado hace años de «hombre-orquesta», sigue pues, vigente, si bien algunas de las funciones han desaparecido o han perdido parte de su importancia, y han aparecido otras nuevas: potenciar la labor social haciendo cómplices a los usuarios de programas y proyectos; propiciar el consumo activo de la información y la cultura; formar en lectura digital y social; diseñar espacios *maker* o introducir la gamificación en las actividades, por ejemplo.

Hay profesionales que son partidarios de análisis y reflexiones detallados antes de abogar por cambios precipitados en la profesión y en las tareas que conlleva, sin embargo hay otros que incitan a actuar para que «no se escape el presente pensando en el futuro».

Sin embargo, queda evidenciado el esfuerzo que los profesionales han realizado y realizan desde sus bibliotecas para atender a una comunidad de usuarios dispar, con necesidades muy diferentes y circunstancias cambiantes; bibliotecarios que hace tiempo dejaron muy atrás su supuesta zona de *comfort*.

Ante la soledad, son necesarias, más que nunca, las alianzas con todos los agentes de la comunidad: desde los centros educativos, pasando por las asociaciones, instituciones públicas, personas físicas, empresas, etc., para reforzar la biblioteca pública y apoyar a sus profesionales.

Ante la incertidumbre, el conocimiento y la formación continuada que proporcionan las redes de bibliotecas, las acciones formativas presenciales y en línea, las jornadas, los encuentros, los congresos. Todo aquello que redunde en pro de tejer redes profesionales y personales.

Ante la evolución imparable, actitud proactiva, curiosa, positiva. Pasión por la profesión.

Conclusiones

Tras la revisión de todos los números de *Mi Biblioteca*, se pueden extrapolar las siguientes conclusiones en torno a la formación que la publicación ofrece a los bibliotecarios:

- Se tocan todos los temas importantes en la biblioteca: formación, cómo gestionar, servicios que ofrecer, actividades a realizar, aprendizaje a partir de la cooperación (compartiendo experiencias), etc. Y se hace de una manera libre, desescolarizada e, incluso, lúdica.
- Se trata de una formación variada, es decir, no se centra en las bibliotecas concretas, de una determinada provincia o comunidad, sino que se puede leer acerca de bibliotecas de todo el país y de otros lugares del mundo. Todo ello contribuye a esa formación colectiva, rompiendo distinciones y compartiendo el mismo espacio: la revista como ágora.
- No solo se forma a través de experiencias, reflexiones, artículos, etc., sino que se facilitan los correos electrónicos, los perfiles en las redes sociales de los autores y otras formas de contacto para que cualquier lector pueda contactar con ellos y solicitar más información.
- Se escribe sobre las circunstancias que obligan a considerar nuevas vertientes más o menos relacionadas con la atención al público en las bibliotecas. Dichas circunstancias, también han dado lugar a que diferentes asociaciones o entidades oferten cursos sobre estos temas.
- Se habla de crisis, pero en las bibliotecas públicas municipales las dificultades son casi endémicas..., por lo que sus profesionales han aprendido a «hacer de la necesidad, virtud».
- Se expone cómo superar adversidades a través de ideas originales que sirven para todos y que de otra manera sería más difícil, pues cuando se publica un artículo o se realiza una búsqueda en internet es habitual encontrar solo «bondades».
- Se refleja cómo la biblioteca pública se adapta a los tiempos, renovando, modificando y adaptando sus servicios y sus colecciones. Cambios que forman en políticas de adquisición, clasificación y catalogación, ubicación de los fondos y espacios, atención a los usuarios, y programación y tipo de actividades.
- Conviven la tradición y la innovación en un mismo espacio, la revista, por lo que se forma en todos los sentidos, en el más clásico y en el más innovador.
- Se reflexiona largo y tendido, en una larga conversación que aún perdura, sobre las actitudes, aptitudes, conocimientos y habilidades de los bibliotecarios. Una conversación que no terminará nunca, habida cuenta de los cambios imparables en los que la biblioteca –como la sociedad– está inmersa. Una reflexión necesaria para seguir buscando caminos por los que avanzar.

Bibliografía

- ALFARO OLMEDILLA, Juan José (2011): «Si no puedes con tu enemigo... Nuevas estrategias para acercar a los adolescentes a la lectura». Málaga: *Mi Biblioteca: la revista del mundo bibliotecario*, año VII, n.º 25, pp. 28-31. ISSN 1699-3411.
- CARAVIA NOGUERAS, Santiago (2005): «Ayer y hoy de la catalogación y la clasificación». Málaga: *Mi Biblioteca: la revista del mundo bibliotecario*, año I, n.º 2, pp. 42-46. ISSN 1699-3411.
- JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, Concepción María; CREMADES, Raúl, y FERNÁNDEZ FERRER, Salvador (2010): «Elaboración de una publicación periódica especializada: el caso de *Mi Biblioteca*». Madrid: *El profesional de la información*, vol. 19, n.º 1, pp. 57-62. ISSN 1386-6710.
- MORENO MULAS, María Antonia (2016): «Los fundamentales. Las bibliotecas de las vidas de los lectores». Málaga: *Mi Biblioteca: la revista del mundo bibliotecario*, año XII, n.º 44, pp. 30-44. ISSN 1699-3411.
- MUÑOZ CHOCLÁN, Juana María (2006): «Los conflictos de la convivencia». Málaga: *Mi Biblioteca: la revista del mundo bibliotecario*, año II, n.º 7, pp. 62-68. ISSN 1699-3411.

Lifelong learning con Erasmus+.

Formación en un ámbito europeo

María Dolores León Donate

Coordinadora de la Biblioteca Municipal de Aruca
Excmo. Ayuntamiento de Arucas (Gran Canaria)

Resumen: El cambio que están experimentando las bibliotecas públicas en el siglo XXI demanda un nuevo perfil profesional que tiene mucho que explorar en relación con las posibilidades que ofrece la cooperación internacional.

En esta comunicación presentaremos las posibilidades y beneficios que aportan los programas Erasmus+ para la adquisición de nuevas habilidades y herramientas profesionales.

Palabras clave: Erasmus+, formación continua, cooperación internacional, bibliotecas municipales, Biblioteca de Arucas.

Abstract: The change that public libraries are undergoing in the 21st century demands a new professional profile that has much to explore in relation to the possibilities offered by international cooperation.

In this exposition we will present the possibilities and benefits of Erasmus+ programmes for the acquisition of new professional tools and skills.

Keywords: Erasmus+, lifelong learning, international cooperation, local libraries, Arucas Library.

1. Introducción

Erasmus+ es el programa de la Unión Europea en los ámbitos de la educación, la formación, la juventud y el deporte para el periodo 2014-2020. Como se puede leer en la introducción a la Guía del Programa: «Erasmus+ está diseñado para apoyar los esfuerzos de los países participantes por utilizar de forma eficiente el potencial del talento humano y social europeo atendiendo al principio del aprendizaje permanente».

Los programas Erasmus+ están destinados a fomentar la cooperación transnacional en todos los ámbitos del aprendizaje: formal, no formal e informal. Aunque estamos más familiarizados con las posibilidades que brindan a los universitarios, para cursar parte de sus estudios en diferentes países de Europa, estas convocatorias también ofrecen oportunidades para el sector cultural (museos, archivos y bibliotecas) relacionadas, especialmente, con la formación continua, tanto de los/as usuarios/as (formación de adultos) como del propio personal.

Ramón Salaberría, en el VII Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (2014), reflexionaba acerca del papel educador de la biblioteca y señalaba que «Una de las grandes funciones de la biblioteca pública es ser herramienta para el desarrollo de los ciudadanos que ya no están en un recinto de enseñanza [...], que no cursan unas enseñanzas regladas». No obstante, «dada la rapidez de la transformación de las tecnologías, de las prácticas, de las maneras de hacer, de las propias condiciones laborales, todo el mundo necesita, está obligado a actualizarse». Una enorme dificultad añadida para que las bibliotecas públicas en España puedan desarrollar su función educativa es que «La sociedad ha sido amaestrada para asimilar educación con escolarización» (Salaberría, 2015: 150-153).

En la tradición anglosajona y, en particular, de las bibliotecas en EE.UU., encontramos la posición opuesta. Acerca del rol educativo de las bibliotecas públicas, en las actas del citado congreso se recoge la comunicación del director del área de educación de adultos de la Brooklin Public Library, Kerwin Pilgrim, quien recalca la importancia de «reeducar» también al personal de la biblioteca: «Part of a culture change will involve re-educating all library staff» (Pilgrim, 2015: 160).

Pilgrim citaba el libro de Donna Gilton titulado *Lifelong Learning in Public Libraries: Principles, Programs and People*, en el que se expone cómo el personal de las bibliotecas públicas puede promover la formación continua combinando elementos de la alfabetización informacional con las actividades que tradicionalmente forman parte de la programación cultural de las bibliotecas. Y resaltaba, además, que la formación continua en las bibliotecas públicas es un recurso muy valioso tanto para el propio personal de las bibliotecas como para educadores y líderes de organizaciones públicas.

La Biblioteca Municipal de Arucas ha apostado por este tipo de proyectos y, *de facto*, es actualmente la única biblioteca municipal en España que ha desarrollado proyectos internacionales Erasmus+.



Figura 1. Evento de presentación del proyecto «Library. I love it!» Arucas, 2013. Fotografía: Gustavo Martín.

En esta comunicación expondremos un resumen de nuestra experiencia, que de momento se ha desarrollado en el ámbito de las asociaciones con otras bibliotecas (acción KA2 del programa).

No obstante, conviene recordar que también existe la posibilidad de acceder a acciones de movi­lidades para el aprendizaje a título individual (acción KA1), que incluyen cursos estructurados o eventos de formación en el extranjero, estancias en centros de trabajo, *Job Shadowing* (periodo de observación) y periodos de formación en una institución asociada.

2. Objetivos

Los proyectos internacionales que ha emprendido la Biblioteca Municipal de Arucas tienen como principales metas:

- Potenciar la formación del personal a través de las movi­lidades internacionales
- Mostrar el papel de las bibliotecas como centros dinámicos de aprendizaje permanente en las comunidades locales europeas

- Promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre bibliotecas públicas, propiciando la puesta en marcha de nuevos proyectos y/o servicios
- Internacionalizar la propia organización, mejorando su capacidad de actuación en el ámbito de la formación continua, así como su valoración social en el entorno local

3. Metodología

Es importante prestar atención a las convocatorias, la agenda y la Guía del Programa, utilizando siempre la última versión publicada *online*. Toda la información está disponible en el Portal Nacional Erasmus+ y sitio web del SEPIE (Servicio Español para la Internacionalización de la Educación).

Aunque las propuestas Erasmus+ están abiertas a la participación de las bibliotecas y otros agentes del sector cultural, los procedimientos administrativos están orientados a la división del trabajo y las metodologías propias de los centros educativos.

En cualquier caso, y superando las dificultades burocráticas mediante la cercanía con la Agencia Nacional (Madrid) y la Oficina de Programas Europeos de Educación en Canarias, en los dos proyectos desarrollados hemos optado por una metodología abierta y flexible, basada en un trabajo cooperativo que requiere de continua comunicación y evaluación en igualdad de condiciones, en lo que a responsabilidades y reparto de tareas se refiere, con los profesionales de otros países y organizaciones.

Para la búsqueda de socios, que es una de las principales bazas de estos proyectos, podemos utilizar contactos particulares, consultar a las universidades más próximas, recurrir a plataformas como eTwinning o programas como *Sister Libraries*. Sin olvidar las Actividades de Cooperación Transnacional (TCA), que promueven los contactos y el intercambio de experiencias entre instituciones. Entre las diferentes actividades que se ofertan, destacan las visitas de estudio, los seminarios de contacto y los seminarios temáticos.

4. Antecedentes

La primera experiencia internacional (año 2012) de la Biblioteca Municipal de Arucas consistió en el hermanamiento con dos bibliotecas europeas (Polonia y Croacia), a través de *Sister Libraries*, un programa de la sección de IFLA Bibliotecas, cuyo principal objetivo es desarrollar proyectos conjuntos para estimular la lectura infantil y juvenil.

También participamos en 2012 en un encuentro internacional denominado *Youth in Action*, un programa de la Comisión Europea ya extinguido, que estaba destinado a promover las movilidades, la educación no formal y el diálogo intercultural entre la juventud europea.

En aquel año, España estaba inmersa en una grave crisis económica, que disminuyó considerablemente los presupuestos destinados al sector cultural y afectó gravemente a las bibliotecas. Sin dotaciones del Ministerio de Cultura, la Comunidad Autónoma de Canarias o nuestro propio Ayuntamiento, en la Biblioteca de Arucas nos atrevimos a explorar las posibilidades europeas de financiación para la tan necesaria formación continua del personal.

El contacto con las dos bibliotecas con las que estábamos hermanados favoreció la búsqueda de nuevos socios para un proyecto más ambicioso. A través del correo electrónico y con alguna sesión de Skype, fuimos dando forma a lo que sería nuestro primer proyecto Erasmus: «Library. I love it!»

5. «Library. I love it!»

Consistió en una Asociación de Aprendizaje Grundtvig (2013-2015), suscrita por ocho bibliotecas y financiada por la Comisión Europea con un total de 129 700 €, de los cuales 17 000 € correspondían a Arucas, que se convertía así en la primera biblioteca municipal de España que participaba en una convocatoria Erasmus.

El Programa de Aprendizaje Permanente (PAP) que sirvió de marco a este convenio ya se ha extinguido. Las asociaciones Comenius, Grundtvig y Leonardo, que se habían iniciado en 2007, concluyeron en 2013. Desde enero de 2014, Erasmus+ es el programa que sustituye a las anteriores convocatorias.

El principal objetivo de este proyecto era exponer el papel de las bibliotecas contemporáneas en la vida de las comunidades locales europeas como centros vitales de aprendizaje permanente. Una de las principales metas fue la adquisición y desarrollo de nuevas competencias del personal de las bibliotecas, ya que el uso de estas habilidades en el trabajo diario repercute en la calidad de los servicios que se ofertan a los usuarios. No en vano, el personal de las bibliotecas actúa como agente promotor de educación no formal a través de las actividades culturales y de fomento de la lectura que forman parte de la programación habitual de las bibliotecas.



Figura 2. Reconocimiento a la Calidad otorgado por el SEPIE. Diciembre de 2015.

En la Asociación «Library. I love it!» participaron bibliotecas de diferentes tamaños y tipologías de seis países: Austria, Croacia, Checoslovaquia, Finlandia, Polonia y España; y los departamentos de Cultura de la Ciudad de Roma y del municipio de Aydin, en Turquía.

Por la profundidad y originalidad, por el trabajo realizado, así como por su impacto institucional, este proyecto recibió el Reconocimiento a la Calidad 2015, otorgado por el SEPIE (Servicio Español para la Internacionalización de la Educación), del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

6. «Migrate to Library»

Si nuestro anterior proyecto era, fundamentalmente, una propuesta multicultural, este segundo quiere poner el acento sobre la función social de la biblioteca.

La crisis migratoria es uno de los principales desafíos que afronta actualmente la Unión Europea, y requiere, en el ámbito de las bibliotecas, formación específica del personal para atender esta demanda social.

En la Guía del Programa, que edita la Comisión Europea, se afirma que «Erasmus+ es un instrumento eficaz para fomentar la inclusión de las personas que proceden de entornos desfavorecidos, incluidos los migrantes recién llegados».

«Migrate to Library» es una Asociación Estratégica KA 204 (2017-2019) orientada a integrar a las personas migrantes y/o refugiadas en las comunidades locales, mediante la formación continua y la prestación de servicios bibliotecarios adaptados a sus necesidades.

Arucas da voz a los migrantes

» LA BIBLIOTECA MUNICIPAL DESARROLLA UN NOVEDOSO PROYECTO COMUNITARIO

Este lunes se celebra el Día Internacional del Migrante, una propuesta de la ONU que conmemoran muy especialmente las bibliotecas que participan en el proyecto *Migrate to Library*. La Biblioteca Municipal de Arucas es la única española que forma parte de este plan de desarrollo cultural y social de la UE.

P. V. S. / ARUCAS

La Día Internacional del Migrante se celebra, a propuesta de la ONU, para dar visibilidad y voz a las millones de personas que por razones económicas sobre todo, empujados en muchos casos por las guerras y el hambre, en otros por la persecución que sufren por razones ideológicas, deben cada año migrar. La Biblioteca Municipal de Arucas participa desde hace unos meses, y como única representante española, en el proyecto de la Unión Europea (UE) *Migrate to Library!*, que pretende entre otros objetivos convertir a las bibliotecas en «lugares amigables y de acogida para todo tipo de personas», sin discriminaciones.

Con el impulso de la directora de la Biblioteca Municipal, Loly León, y el apoyo directo de la Concejalía de Cultura, que dirige Dulce González, Arucas ha logrado meterse de lleno en un proyecto puntero para desarrollo cultural y social, y en el que le acompañaban bibliotecas de Polonia, Croacia y Lituania. Dotado con casi 74.000 euros, de los que 20.840 corresponden a Arucas, *Migrate to Library!* trabaja «para el intercambio de buenas prácticas relacionadas con la atención a personas migrantes». Por eso no es extraño que la Biblioteca Municipal de Arucas, uno de los más importantes entes dinamizadores de la sociedad de Arucas, haya sido una de las cuatro bibliotecas europeas escogidas para desarrollar una estrategia de conciencia cívica.

Sesiones de trabajo, debates, talleres y visitas a las bibliotecas participantes en este Erasmus+ forman parte del cronograma que persigue la integración de los migrantes, convirtiendo las bibliotecas en lugares de acogida.



Polonia. Imagen del encuentro en el participó Arucas en Zory; a la izquierda el logo en forma de manos que abrazan un libro; y a la derecha, Dulce González con el presidente de Polonia, Waldemar Socha.



Una aportación que llega a Europa

■ Hasta mediados de 2019, *Migrate to Library!* tiene previsto desarrollar dos cursos de formación y cuatro reuniones internacionales, una en cada una de las localidades participantes, con el objetivo de intercambiar buenas prácticas en el ámbito de la migración.

El pasado mes de octubre se celebró la primera reunión internacional en Zory, Polonia.

Tal y como informa Loly León, directora de la Biblioteca Municipal de Arucas, se realizaron sesiones de trabajo y debate, talleres y visitas a bibliotecas que desarrollan proyectos relacionados con la integración de personas migrantes. Además, se llevó a cabo un acto protocolario en el que participó la concejala de Cultura de Arucas, Dulce González, y que

presidieron las autoridades locales. La aportación de Arucas al proyecto comunitario no es baladí; el Manual de Identidad Visual, que deben utilizar todos los socios del proyecto *Migrate to Library!*, es una aportación de la Biblioteca Municipal de Arucas, ciudad anfitriona de los socios del proyecto en el encuentro que tendrá lugar del 12 al 16 de junio de 2018.

Figura 3. Artículo publicado en Canarias7, diciembre de 2017.

Las bibliotecas pueden asumir un importante rol en este ámbito. Como instituciones que, durante muchos años, han operado en los diferentes países de Europa, están naturalmente entretejidas en las comunidades locales y en la conciencia social como centros culturales y educativos que inspiran confianza ciudadana. Por ello, pueden ser percibidas como centros activos de cultura y educación para todas las personas, con independencia de su edad, religión, nacionalidad o cualquier otra circunstancia personal o social.

Cooperan en esta iniciativa cuatro bibliotecas de Croacia (Biblioteca Ivan Vidali), Lituania (Biblioteca Adam Mickiewicz), la Biblioteca de Zory (Polonia), que actúa como coordinadora, y España (Biblioteca de Arucas).

La dotación económica de este proyecto es de 73 975 €, de los cuales 20 400 € corresponden a la Biblioteca Municipal de Arucas.

7. Movilidades Erasmus+

En el marco de una asociación de aprendizaje o asociación estratégica, una movilidad es un viaje de una persona al extranjero, realizado a una institución asociada. No cabe duda de que son uno de los principales alicientes de la participación en los programas internacionales, pero también suponen un reto en materia organizativa, ya que cada encuentro profesional implica la elaboración de un programa previo (cursos, conferencias, talleres, presentaciones) y una logística (alojamiento, comidas, traslados, entradas, etc.), que gestiona en cada caso la institución anfitriona.

Con el primer proyecto se realizaron 17 movilidades a 7 países y para el segundo hemos programado 18 movilidades a 3 países.



Figura 4. Grupo de participantes en el Encuentro Internacional «Migrate to Library», organizado por la Biblioteca de Arucas. Junio de 2018. Fotografía: Gustavo Martín.

Teniendo en cuenta los dos proyectos, el personal de la Biblioteca Municipal de Arucas ha tenido la oportunidad de visitar y conocer *in situ* más de treinta bibliotecas de diferentes países. Desde las que son un referente de la Antigüedad, como la Biblioteca de Celso en Éfeso (Turquía) hasta las contemporáneas e innovadoras, como la Mediateka de Wrocław. Pequeñas bibliotecas como la de Korcula (Croacia) y otras de grandes dimensiones como la Biblioteca Nacional de Roma o la Nacional de Varsovia. Tan originales como el *Battello Della Lettura* de Bracciano (Italia), joyas arquitectónicas como la Biblioteca de Vorarlbege (Austria) o de diseño, como la Biblioteca de Sonkajärvi (Finlandia).

Muchas de ellas desarrollan proyectos innovadores e inspiradores. Tanto sus instalaciones como el personal y los servicios constituyen un valioso bagaje que repercute en la visión y la forma de trabajar en nuestra biblioteca. El intercambio de ideas y buenas prácticas durante las movilidades ha sido constante, eficaz y muy satisfactorio.



Figura 5. Biblioteca de Celso, en Éfeso (Turquía), 2013.



Figura 6. Mediateka de Wrocław (Polonia), 2018

8. Principales resultados

Sería muy prolijo enumerar la gran cantidad de resultados positivos que se derivan de la participación en proyectos internacionales, tanto tangibles como intangibles.

Enumerando los principales, en relación con la formación de los profesionales y la gestión de las bibliotecas, habría que destacar:

- Aumento de la motivación profesional y mejora del trabajo en equipo.
- La adquisición de nuevas competencias y habilidades, desde las lingüísticas hasta las TIC.
- La posibilidad de reconocimiento de nuevas competencias y cualificaciones de la UE (Europass) para los profesionales de las bibliotecas, con independencia de que se hayan adquirido por medio de la formación académica o en el marco de otras experiencias de aprendizaje.
- Incremento del nivel de conocimientos para el desarrollo de nuevos proyectos y/o servicios en las bibliotecas públicas, especialmente en el ámbito de la educación de adultos.

En el caso del proyecto «Library. I love it!», ya finalizado, los productos relacionados están disponibles en la plataforma European Shared Treasure (EST), una base de datos cuyo objetivo es reunir buenas prácticas y todo el caudal de experiencias desarrolladas por las asociaciones Comenius, Leonardo y Grundtvig, con la finalidad de aumentar la visibilidad de los proyectos en toda Europa y facilitar el acceso a la información sobre sus contenidos.

El impacto sobre la institución no es menos importante. Para una biblioteca municipal, la participación en proyectos internacionales genera:

- Refuerzo del rol de la biblioteca en el entorno local
- Creación de equipos de trabajo con otros departamentos municipales
- Aumento del prestigio de la institución
- En relación con la comunidad local, a través de la implementación de las actividades de los proyectos internacionales, hemos constatado que:
 - Contribuyen a incrementar la participación en nuevas actividades organizadas por la biblioteca, en el ámbito de la educación no formal e informal
 - Estimulan la curiosidad por conocer con mayor profundidad el entorno europeo
 - Una mayor valoración de las posibilidades de la biblioteca como servicio cultural
 - Se generan nuevas alianzas para la cooperación con agentes locales, regionales y nacionales, en ámbitos tanto públicos como privados

Como ejemplo concreto de resultado positivo, que abarca la formación del personal, el interés de los usuarios y la repercusión municipal, podemos citar nuestro proyecto «Laboratorio de ideas». En el año 2013, como parte del programa de la primera movilidad del proyecto «Library. I love it!», asistimos al IV Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas de Polonia, que se celebró en Varsovia. Uno de los talleres más visitados y comentados de aquel evento fue el de «Impresión 3D». Fue allí donde vimos por primera vez una impresora 3D y conocimos las posibilidades que esta herramienta podía prestar a



Figura 7. IV Congreso de Bibliotecas Públicas de Polonia. Varsovia, 2013.

través de las bibliotecas. Esta experiencia derivó, en nuestra biblioteca, en la adquisición de una impresora 3D, con la que hemos puesto en marcha un Club de Robótica infantil, como taller permanente, así como diferentes cursos y talleres para adultos de diseño e impresión 3D, incluso con sesiones específicas destinadas al personal de las bibliotecas de Gran Canaria.

Por añadidura, la repercusión en los medios de comunicación también podemos considerarla un resultado altamente satisfactorio, ya que influye positivamente en la percepción del valor de los servicios que la biblioteca ofrece a la ciudadanía y en la consideración con respecto a la institución municipal, de la que depende económica y administrativamente la biblioteca.

Una biblioteca europea en Arucas

► EL ESPACIO CULTURAL NORTEÑO LOGRA METERSE EN UN PROYECTO DE LA UE

La Biblioteca Municipal de Arucas ha recibido de la Unión Europea una subvención de 17.000 euros gracias al proyecto *Library. I love it!* Se trata de una iniciativa basada en la asociación de aprendizaje y en la que participan otras siete bibliotecas europeas, siendo la de Arucas la única representación española.

PATRICIA VIDANES / ARUCAS

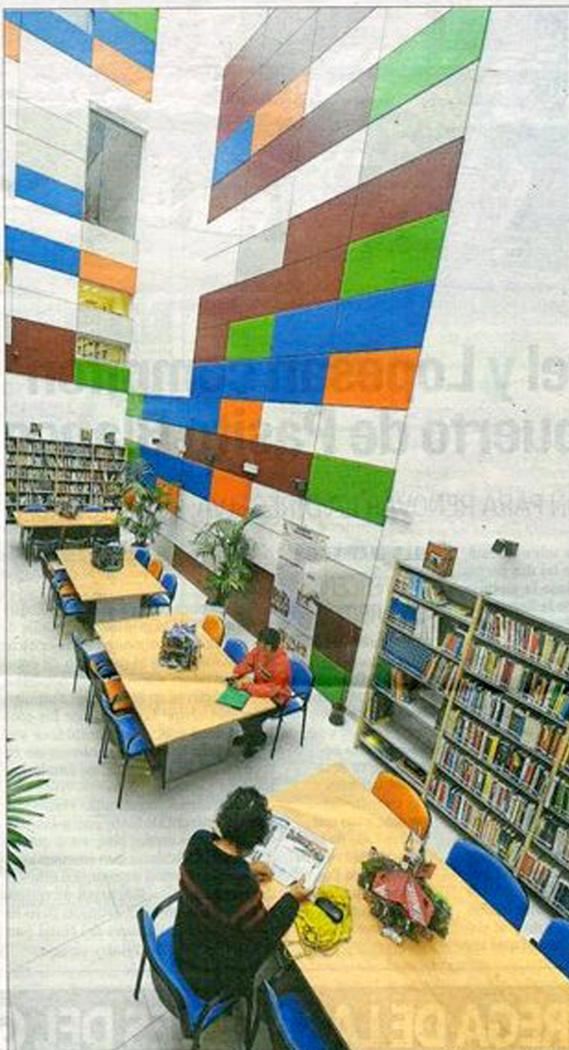
El trabajo en equipo, la perseverancia y las ganas de superación tienen sus frutos, y la Biblioteca Municipal de Arucas los está recogiendo. En su flamante sede, estrenada en enero de 2012, su directora cuenta exultante el secreto de su éxito, el reconocimiento de la Unión Europea y lo que supone formar parte de un proyecto comunitario. «La semilla está en el hermanamiento que el año pasado suscribimos con Polonia» y con la Federación Internacional de Bibliotecas, apunta Loly León. «Estuvimos en septiembre de 2012 y recibimos información de diferentes proyectos. El Grundtvig es específicamente para formación del personal».

Para ello, Arucas se ha asociado con otros siete países europeos -Austria, Croacia, Finlandia, Italia, República Checa, Polonia y Turquía-, siendo la Biblioteca Municipal de Arucas la única representación española en el proyecto que durará dos años, y la primera biblioteca canaria que participa en un programa internacional de estas características.

Junto a sus socios polacos y el resto, «nos pusimos de acuerdo para presentar *Library. I love it!* a través de cada agencia nacional (que hace de intermediario de los fondos europeos y las instituciones que lo solicitan)», señala León.

APORTACIONES. El proyecto, cuya lengua común entre miembros es la inglesa, «está orientado a demostrar la importancia de las bibliotecas en las comunidades locales, sobre todo en el apartado de la formación permanente», y ello «partiendo de las actividades que hacemos» y «basado también en el aprendizaje de los bibliotecarios para servir de formadores de formadores». Precisamente, «uno de los objetivos planteados es, al final de los dos años que dura la iniciativa, elaborar en diferentes reuniones un manual del bibliotecario moderno que serviría de guía de buenas prácticas a realizar en bibliotecas locales europeas», afirma Loly León.

Por ejemplo, «una de las cosas que tenemos y que podemos aportar es el proyecto *Labrantes de la palabra*», en el que los mayores del municipio asumen su papel de contadores de historias. Tal y como señala León, hay muchas cosas «que podemos extrapolar y llevar a otras sociedades».



Sede nueva. Imagen de la Biblioteca Municipal de Arucas, que se abrió en enero de 2012.

EQUIPO

ABRIENDO CAMINO

Dice Loly León, directora de la Biblioteca Municipal de Arucas, que «a la gente se le ponen los ojos como pesados» cuando saben del proyecto de la UE al que ha accedido el municipio norteño. «Cuando fuimos a presentar el proyecto nos dijeron que las bibliotecas no lo suelen pedir. Pero tiramos para adelante, que fuera a Madrid y que la Agencia Nacional decidiera. El resto de participantes son bibliotecas europeas», ninguna más española. Loly León reconoce que «nosotros hemos ido abriendo camino con varios proyectos. Hay más cosas, más posibilidades, un montón de fondos. Yo me apunto a todo lo que se pueda». Pero no se olvida de reconocer el respaldo de la concejala de Cultura, Lidia Morales, del equipo con el que trabaja (siete personas) y que hacen «milagros» con un presupuesto de 14.000 euros.

Eje de la vida local

P.V.S. / ARUCAS

■ El principal objetivo del proyecto *Library. I love it!* es mostrar el papel de las bibliotecas contemporáneas en la vida de las comunidades locales europeas, como centros vitales de educación permanente. En el transcurso de los dos años que dura la iniciativa cultural que subvenciona la Unión Europea se desarrollarán competencias del personal de las bibliotecas implicadas, como la aruquense, con el fin de que dichos trabaja-

dores se conviertan en agentes promotores de la educación no formal a través de las actividades que se desarrollan en el municipio.

Para Arucas, formar parte de este proyecto es todo un logro, tal y como señala la directora de la Biblioteca Municipal, Loly León, que cuenta con el respaldo directo de la concejala de Cultura, Lidia Morales. El año próximo el municipio norteño será anfitrión de uno de los encuentros previstos, donde se intercambiarán experiencias.



Cartel. Logo del proyecto cultural.

Figura 8. Artículo publicado en Canarias7, septiembre de 2013.

VIERNES 2 JULIO 2015, CANARIAS 7, PÁG. 7

ESPECTÁCULOS
Cultura

NOMBRES

OUKA LEELE, ESCRITORA. La artista plástica dice que su reto es escribir una novela pero no sabe si alguna vez lo hará porque eso supone «recorrer un tiempo» y prefiere la «eternidad» de la poesía.

LA BIBLIOTECA DE ARUCAS EXPLICA SU 'UNIÓN EUROPEA'

➤ ES LA ÚNICA EN ESPAÑA QUE HA PARTICIPADO EN EL PROYECTO 'LIBRARY. I LOVE IT!'

Cuando la crisis griega ha puesto en evidencia las enormes fracturas sobre las que se asienta el proyecto europeo, una unión de capitales sin unión de las personas, la experiencia de la Biblioteca de Arucas pone el énfasis en la otra Europa. La de la puesta en común de ideas para fomentar el conocimiento y el entendimiento a través de la lectura.

L.R. / LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Ocho países han participado en el proyecto *Library. I love it!* Una iniciativa que, a lo largo de dos años, ha supuesto el intercambio de experiencias entre bibliotecas de Austria, Croacia, Finlandia, Italia, República Checa, Polonia, Turquía y Arucas, cuyo centro ha sido el único en España en acogerse a esta convocatoria. Desde ayer el Centro Municipal de Cultura de Arucas acoge la muestra *A Panorama of European Libraries*, donde se hace un recorrido por lo que ha supuesto la experiencia.

Para la biblioteca de Arucas, explicó la bibliotecaria municipal, Loly León, este proyecto ha supuesto «ver cómo trabajan otros centros, qué actividades organizan o qué servicios ofertan a la ciudadanía en cada localidad». En el transcurso de estos dos años «nosotros, a la vez que aprendíamos, hemos ido trasladando la información a los usuarios de la biblioteca, a los grupos de adultos, al taller de lectura». Al tiempo que han incorporado, señala León, «prácticas y actividades que se realizan en otros centros».

COPIA. Pero también Arucas ha mostrado sus puntos fuertes y otros lo han copiado, relata la bibliotecaria que cita la experiencia del grupo de mayores de labrantes, que se ocupa de sesiones de narración oral en diferentes centros educativos. «Esta práctica para mantener la tradición oral se ha copiado de esta biblioteca», menciona orgullosa. Sin embargo, no solo los técnicos se han dado cuenta del valor de experiencias similares. Los propios usuarios de la Biblioteca Pública de Arucas reconocen el proyecto, advierte Loly León. «Los usuarios han notado un cambio en la nueva oferta de actividades. Además, se han acercado al conocimiento de otros países y bibliotecas a través de actividades concretas». De hecho, afirma la bibliotecaria, «tenemos testimonios concretos de gente que nos lo cuenta por escrito».

IMÁGENES DE LA MUESTRA



ALGUNAS CIFRAS. UN CENTRO EN AUGE.

Unas 60.000 personas visitaron el Centro Municipal de Cultura en 2014. Concretamente 59.354, (5.965 más que en 2013). De estas personas, 49.471 hicieron uso de la biblioteca (1.630 más que en 2013) y el resto (casi 10.000, concretamente 9.983 personas) asistieron a las diversas actividades culturales que se realizan en el salón de actos del Centro Municipal de Cultura. Se realizaron 20.917 préstamos de documentos (libros, revistas y audiovisuales). 943 personas solicitaron el alta como nuevos usuarios de la biblioteca. Actualmente el número de usuarios de la Biblioteca Municipal de Arucas con carné de lectura es de 12.585



TESTIMONIOS. LA PRUEBA DE LOS USUARIOS.

Para la escritora Yolanda Díaz, la Biblioteca de Arucas «ha realizado una brillante colaboración en el programa europeo *Library I love it!*». Manuel Marrero, de siete años, dejó constancia por escrito del éxito de la iniciativa: «Queremos seguir compartiendo y aprendiendo mucho tiempo más y viajar a esos países». Mientras Ariel Brito, presidente de la Asociación del Personal de las Bibliotecas de Gran Canaria, reconocía a la Biblioteca de Arucas como «un referente de buenas prácticas no sólo en Canarias, sino a nivel nacional».



EXHIBICIÓN. QUÉ SE EXPONE

La exposición incluye el libro *Inspirer of the Modern Librarian*, en el que cada país aporta lo que considera su «proyecto estrella». En el caso de Arucas, el proyecto *Labrantes de la palabra*, que ya ha sido imitado en alguno de los países asociados. El vídeo *Through Europe with the libraries*, exposiciones nacionales e internacionales dedicadas a cada uno de los países asociados, con motivo de las movidades, la exposición conjunta *A Panorama of European Libraries* y el vídeo *Yaiza y los libros vivos*, dedicado al proyecto *Labrantes de la palabra*.



Siete encuentros multidisciplinares para 'Metáforas del exilio'

CANARIAS 7 / LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Bajo el título de *Exilio y esperanza* se inician hoy las actividades paralelas organizadas en torno a la exposición *Metáforas del exilio* que acoge la Fundación Juan Negrín y auspicia el colectivo Artemisia Mujeres+Arte hasta el próximo 19 de octubre.

Siete encuentros multidisciplinares conforman este ciclo que inaugura hoy, a las 19.00 horas, la doctora Belén Alonso con una charla sobre *Cáncer y cine: Arte, ciencia y conciencia*.

El próximo jueves 7 el conductor de la cita será el fotógrafo Leo H. Santana mientras que en el tercer encuentro participa el bailarín y coreógrafo Daniel Hernández Fernández (jueves 16 de julio, a las 19.00 horas).

La literatura, el cine también contarán con sus respectivas citas en el marco de esta muestra colectiva de Berbel, Marta Vega, Pilar Rodiles, Teresa Correa y Paqui Martín.

La directora canaria Paula Quintana, en Almagro

CANARIAS 7 / LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

La directora, bailarina y actriz canaria Paula Quintana prepara en estos días en el Centro Danza Canal (Teatros del Canal) —donde ha sido seleccionada para una residencia de tres meses— su próximo estreno: *Amarga Dulce*, el 16 de julio en el Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro. Tras ser premiada hace tan solo unos días en la Feria Umore Azoka (Feria de Artistas Callejeros) de Leioa por su espectáculo *Latente*, la artista vuelve a los ensayos de esta nueva propuesta basada en la recuperación de la figura de *Dulcinea del Toboso* y coincidiendo con el 400 aniversario de *El Quijote*.

Amarga Dulce se pregunta qué fue de la musa, qué fue de la figura impulsora de las hazañas de Don Quijote de la Mancha, un papel evocador que simboliza la voluntad y fuerza interior que necesita el hombre para alcanzar sus metas.

Figura 9. Artículo publicado en Canarias7, julio de 2015.

9. Conclusiones

Las bibliotecas públicas deben explorar las posibilidades que ofrecen los programas Erasmus+ para el sector cultural, tanto por los proyectos y servicios que generan para los/as usuarios/as como para el personal de las bibliotecas.

El conocimiento y la experiencia que adquieren los participantes en estos proyectos son una valiosa inspiración para el trabajo diario en las bibliotecas. Para el personal de la Biblioteca Municipal de Arucas ha significado una importante toma de conciencia sobre la necesidad de la formación permanente y el papel que las bibliotecas pueden desempeñar en sus comunidades locales como nexo entre la educación formal e informal, así como en el trabajo cotidiano con usuarios adultos que presentan necesidades formativas diversas.

Bibliografía y recursos electrónicos

COMISIÓN EUROPEA: *European Shared Treasure* [en línea]. Bélgica: Comisión Europea, 2011. [Consulta: 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<http://www.europeansharedtreasure.eu/#>>.

GILTON, Donna (2012): *Lifelong Learning in Public Libraries: Principles, Programs, and People*. Lanham: Scarecrow Press, Inc.. 245 p. ISBN 9780810883567.

LEÓN DONATE, María Dolores (2015): «Library. I love it! La experiencia de compartir buenas prácticas bibliotecarias en un entorno internacional». *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, n.º 109, enero-junio 2015, pp. 144-158.

IFLA (2018): *Sister Libraries for Children & Young Adult's Reading*. La Haya: IFLA. [Consulta: 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.ifla.org/node/1752>>.

SALABERRIA, Ramón (2015): «Reflexión en torno al papel educador de la biblioteca». En: VII Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas. Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. NIPO 030-15-025-6.

SERVICIO ESPAÑOL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN (2018): *Erasmus+: Guía del Programa 2019* [en línea]. Madrid: Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. [Consulta: 30 de octubre de 2018]. Disponible en: <<http://sepie.es/>>.

VV. AA. (2015): *Inspirer of the Modern Librarian* [en línea]. Polonia: Municipal Public Library in Piekary Śląskie, [Consulta: 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://libraryiloveit.files.wordpress.com/2015/06/inspirer-of-the-modern-librarian.pdf>>.

Datos abiertos: nuevas perspectivas y desafíos para los servicios de referencia de las bibliotecas públicas

Yolanda Martín González

Dpto. Biblioteconomía y Documentación
Universidad de Salamanca

Crispulo Travieso Rodríguez

Dpto. Biblioteconomía y Documentación
Universidad de Salamanca

Resumen: Cada vez más la sociedad demanda datos en bruto y ello se debe, en parte, a las políticas de transparencia y reutilización de la información. Esta demanda afecta, entre otros, a la biblioteca pública, considerada por la ciudadanía un referente obligado en la obtención de información, prestación que ofrece mediante su servicio de referencia en el que da respuesta a las diversas solicitudes de información que los usuarios plantean, entre ellas datos o conjuntos de datos relativos a la gestión pública. Esa nueva realidad debería estar ya presente en los programas curriculares de las titulaciones en Información y Documentación donde se ha de ofrecer formación a los futuros profesionales, entre los que se encuentra el denominado *data librarian*.

El propósito de este trabajo es examinar en qué medida los planes de estudio que ofrecen las distintas universidades en el ámbito de la Información y Documentación responden a esta nueva demanda y si contemplan, entre sus competencias y contenidos de aprendizaje, la formación en el tratamiento y gestión de datos abiertos.

El trabajo propuesto es de tipo exploratorio y descriptivo. Para la recogida de datos se ha aplicado la técnica de uso de fuentes, consistente en el cotejo de los distintos programas de las asignaturas; por otro lado, se ha elaborado una *checklist* en la que se ha recogido la información principal de las asignaturas que contemplan los contenidos de aprendizaje a analizar.

Los resultados extraídos del trabajo permiten concluir que, como norma general, los planes de estudio actuales proporcionan aún una formación incipiente en el uso y gestión de datos abiertos a los futuros profesionales bibliotecarios.

Palabras clave: Datos abiertos. Grado en Información y Documentación. formación. *Data librarian*. planes de estudio, perfil profesional.

Abstract: In our societies, every day more citizens ask for raw data and that is owed to policies aimed to improve transparency and re-use of information. Among other agents, public libraries are one of the most encouraged to head this process of data supply, as a central institution in obtaining information by its reference service, where traditionally users get answers for their information requests. Some of those needs of information are related to data or datasets from the public governments. This new circumstance should be included already in the study programs of degrees in Library and Information Science (LIS), so that future data librarian could be trained.

The aim of this study is to analyze how Spanish universities which offer the Degree in LIS are fulfilling this growing demand, and to check if they consider these specific competencies in open data management.

It has been applied an exploratory and descriptive methodology. In order to collect the data, programs of the different academic subjects have been used as information sources. A checklist was prepared to study the main characteristics of the subjects that contained the learning contents of open data. Results show that current study programs still do not provide enough contents and training on open data management and use for future librarians.

Keywords: Open data, Degree in Library and Information Science, Training, Data Librarian, academic programs, professional profile

1. Introducción

El actual título de Graduado/a en Información y Documentación surge de las demandas a nivel formativo y organizativo contempladas en el Espacio Europeo de Educación Superior. Las distintas universidades españolas fueron poniendo en marcha, a partir de mediados de los años 2000, esta nueva titulación que nace de la convergencia de la extinta Diplomatura en Biblioteconomía y Documentación y/o la Licenciatura en Documentación.

Tal como exige la normativa vigente, esta titulación tiene una duración de 4 años y tiene asignada una carga lectiva de 240 créditos ECTS. Los estudiantes han que cursar asignaturas de diferente naturaleza –de formación básica, obligatoria y optativa– y finalizan sus estudios con la elaboración de un Trabajo de Fin de Grado. Además, en prácticamente todos los casos, se incluye en el plan de estudios una asignatura, *Prácticum*, mediante la cual los alumnos conocen de una forma directa la realidad laboral propia de los profesionales de la información y la documentación llevando a cabo tareas propias de la profesión.

En consonancia con lo estipulado en el Real Decreto 55/2005, donde se determina que un grado universitario «ha de propiciar a los estudiantes una formación integral que aúne conocimientos generales básicos y conocimientos transversales relacionados con su formación integral junto con los conocimientos y necesidades específicos orientados a su incorporación en el ámbito laboral», el Grado en Información y Documentación se diseña con el fin de ofrecer una formación básica y general que permita ejercer a los egresados en cualquier puesto del ámbito profesional de la documentación. Asimismo, esa formación se plantea tomando como eje central la adquisición de las competencias laborales propias del profesional de la biblioteconomía, la documentación y la información.

En el Libro Blanco del título de Grado en Información y Documentación, elaborado en 2004 por las distintas universidades españolas que impartían entonces estudios en Biblioteconomía y Documentación, y en colaboración con las asociaciones profesionales, se contemplan las distintas competencias que corresponden a esta titulación y que se determinan en función de las orientaciones profesionales descritas en el mismo documento. En concreto, las competencias correspondientes al título se clasifican en dos grupos: competencias genéricas o transversales y competencias específicas. Las primeras comparten capacidades, rasgos o atributos comunes a cualquier titulación universitaria de Grado; las segundas –específicas–, como su propio nombre indica, se vinculan a áreas y capacidades concretas, singulares, de cada titulación (González y Wagenaar, 2006) y se clasifican en competencias académicas, competencias profesionales y conocimientos.

Por lo que respecta a los objetivos del título, su propósito principal es «formar profesionales capaces de seleccionar, gestionar, organizar y preservar la documentación y la información para que

pueda ser utilizada por terceros independientemente del lugar donde esté depositada o de su formato y soporte» (ANECA, 2004, p. 89). Asimismo, se pretende que los egresados puedan ejercer su labor profesional en ámbitos que van desde las bibliotecas en todas sus variantes, los archivos, los centros de documentación y las unidades de gestión documental. Además, deben ser capaces de describir, buscar y recuperar la información con independencia del lugar físico y virtual donde se encuentre y teniendo en cuenta los distintos soportes en los que esté almacenada.

En lo que concierne a los conocimientos básicos y obligatorios que debe aprender el egresado para el correcto desarrollo del ejercicio profesional, se pretende proporcionar al estudiante una formación básica que le permita trabajar en cualquier ámbito de las unidades de información –bibliotecas, archivos y centros de documentación–, así como llevar a cabo la gestión de contenidos en cualquier tipo de organización en un primer nivel de competencias profesionales. Para ello, debe conocer los fundamentos teóricos de la disciplina, el manejo de las herramientas básicas y ha de ser capaz de realizar ciertos trabajos técnicos en cualquiera de las orientaciones laborales que se han identificado ligadas a la titulación.

Los contenidos comunes obligatorios fueron trabajados conjuntamente con los objetivos de la titulación, por lo que se encuentran correlacionados. Estos contenidos tienen asignado un número concreto de créditos ECTS en función del peso que tengan en el plan de estudios:

Materia	Créditos ECTS
Documentos, unidades y sistemas de información	12
Planificación, organización y evaluación de unidades de información	24
Fuentes de información	12
Representación y recuperación de la información	36
Gestión técnica de documentos de archivo	18
Tecnologías de la información y edición digital	24
Fundamentos y metodologías de investigación	18
Prácticum	12

Tabla 1. Contenidos comunes obligatorios del Grado en Información y Documentación. Fuente: ANECA, 2004.

Como se puede observar, una de las materias contempladas en los planes de estudio es la de «Fuentes de información», cuyo objetivo principal es resolver adecuadamente las necesidades de información que planteen los usuarios, prestación que ofrecen los servicios de referencia bibliotecarios. Tradicionalmente los *reference librarian* han acudido a las fuentes de información clásicas para satisfacer demandas informativas que, sin embargo, han ido evolucionando con el tiempo, ya que si antes se resolvían proporcionando documentos o algún tipo de información estructurada, ahora se requieren datos. Este cambio ha traído consigo la aparición de un nuevo perfil bibliotecario denominado *data librarian*, cuyas competencias profesionales deberían contemplarse en los planes de estudios del Grado en Información y Documentación.

1.2. Datos abiertos

El sector público, en el cumplimiento de sus funciones, genera, gestiona y conserva una gran cantidad de información de calidad. Dicha información presenta un importante potencial social y económico y su difusión contribuye a la transparencia en la gestión pública y a la generación de confianza por parte de la ciudadanía. Tan es así que los ciudadanos se convierten en demandantes de información y la Administración en una de las mejores proveedoras de este activo abundante y barato (Mendo y otros, 2013).

La finalidad de las iniciativas *open data* consiste en hacer públicos los datos en poder de las administraciones para que puedan ser posteriormente reutilizados con la finalidad de generar nuevos conocimientos, aplicaciones o servicios que, en muchos casos, añadirán un valor al dato primario y contribuirán a potenciar la innovación.

De la puesta en marcha de estas iniciativas *open data* resultan beneficiadas principalmente las empresas que desarrollan su actividad en el ámbito de los contenidos digitales, que podrán crear nuevos productos y servicios a partir de la reutilización de los datos liberados, pero también podrán hacer un uso provechoso de ellos los ciudadanos y algunos sectores profesionales tales como los periodistas y los docentes. Asimismo, las propias administraciones se benefician «en términos económicos y de conocimiento» de la liberación de los datos que poseen, al tiempo que contribuyen a aumentar la transparencia en la gestión pública.

Sin embargo, no toda la información generada por el sector público posee las mismas características y despierta el mismo interés de cara a su reutilización. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en su informe «Participative Web: User-Created Content (DSTI/ICCP/IE 2)», elaborado en 2005, realiza una distinción entre dos grupos de información pública (Ramos, 2012). Por un lado, la información del sector de las administraciones producida y recopilada por los organismos del sector público como parte de su actividad se considera información dinámica, continua y fácilmente accesible. Esta información, directamente generada por el sector público y asociada al funcionamiento de su actividad (p. ej. información meteorológica, datos económicos...) se halla vinculada al concepto de conocimiento como recurso competitivo en la sociedad de la información. Por otra parte, existen otros contenidos públicos más estáticos, conservados, registrados y guardados –más que producidos– en los organismos públicos que no están asociados directamente a la función de Gobierno y tampoco tienen un valor comercial específico, aunque se orientan a otros propósitos públicos, por ejemplo culturales o educativos, como es el caso de museos, archivos y bibliotecas.

Por tanto, el movimiento *open data* o de datos abiertos se puede entender como una práctica que persigue que determinados datos estén disponibles de forma libre para todo el mundo en formatos que permitan que puedan ser utilizados, reutilizados y redistribuidos sin ningún tipo de restricción legal, financiera o tecnológica y, al mismo tiempo, como una forma de comunicación abierta, permanente y bidireccional entre la Administración y los ciudadanos (Ferrer-Sapena; Peset; Aleixandre-Benavent, 2011). Por otra parte, esta corriente sigue una ética similar a la de otros movimientos como son el software libre, el *open access* y el *open source*.

No obstante, no todos los datos se pueden liberar y los que se liberan no pueden hacerlo de cualquier forma. Los requisitos que debe reunir un grupo de datos para que pueda ser liberado son las siguientes (Open Linked Data: guía para la liberación de datos, 2013): deben ser procesables automáticamente por máquinas; deben estar publicados en formatos abiertos que, a poder ser, no dependan de empresas concretas para favorecer así su reutilización; ha de facilitarse el acceso masivo a los mismos (normalmente «en bruto»); deben tener una «granularidad» suficiente para que resulten útiles al usuario; deben ser fáciles de encontrar en un único punto de acceso en línea, y ser puntualmente publicados (compromiso con los usuarios potenciales) y en estándares abiertos; deben poder ser descargables desde diferentes tipos de terminales y navegadores.

El acceso a la información que custodia la Administración General del Estado español se realiza, desde marzo de 2010, a través del catálogo de información pública puesto a disposición por el Gobierno a partir del citado proyecto. El R. D. 1494/2011, por el que se desarrolla la Ley 37/2007 de Reutilización de la Información del Sector Público, otorga –en su artículo 4.1– apoyo normativo a dicho catálogo y establece obligaciones de actualización del mismo por administraciones y organismos. Las comunidades autónomas también promueven la publicación de la información de sus administraciones y organismos mediante catálogos a través de los cuales permiten el acceso y la reutilización de sus datos a la

ciudadanía y/o las empresas. Dichos catálogos facilitan la consulta a los distintos documentos y recursos de información en posesión de las instancias públicas autonómicas. La naturaleza de tales recursos puede ser diferente al permitirse el acceso a sitios web y/o a grupos de datos en formatos abiertos que se hallan estructurados y organizados siguiendo criterios basados en la temática del recurso, la institución que lo generó, su fecha o los formatos en los que se presenta, entre otros.

Por su parte, el ámbito de la investigación científica no ha permanecido ajeno a la aparición de los datos abiertos. De hecho, dentro de lo que denominamos *open science*, uno de sus principales elementos es precisamente la condición de disponibilidad y reutilización de los datos de investigación (Melero; Hernández-San-Miguel, 2014). Actualmente, debido tanto a un cambio de paradigma conceptual sobre la forma de difusión de resultados científicos como a un cada vez mayor desarrollo tecnológico, los artículos en revistas científicas no son la única vía para acceder a las últimas investigaciones, sino que los autores también comparten los datos de investigación en bruto en plataformas creadas a tal efecto, en repositorios e incluso en revistas específicas. Si bien hay disciplinas más proclives a este tipo de colaboración, se prevé que el fenómeno de compartir los datos de investigación (*open research data*) sea cada vez más común (Torres-Salinas; Robinson-García; Cabezas-Clavijo, 2012), tanto como requisito para verificar la validez de lo publicado como para fomentar la continuación de la investigación a partir de los datos obtenidos por otros.

El surgimiento de todas estas políticas, cuyo elemento nuclear son los datos, requerirá, en opinión de Hernández-Pérez y García-Moreno (2013), un reciclaje tanto de los profesionales como de los planes de formación para superar posibles lagunas relacionadas con el conocimiento y las habilidades en el manejo de grandes cantidades de datos, generalmente numéricos, que impidan una óptima gestión de los mismos.

El propósito de este trabajo es examinar en qué medida los planes de estudio que ofrecen las distintas universidades en el ámbito de la Información y Documentación responden a esta nueva demanda y si contemplan contenidos de aprendizaje en los que se incluya no solo la formación en el manejo de fuentes de información clásicas, sino de nuevos recursos como son los catálogos de datos abiertos en general.

A partir de este objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Examinar la presencia de contenidos relativos a datos abiertos en los planes de estudio del Grado en Información y Documentación
- Identificar las materias en las que se trabaja la gestión y tratamiento de datos abiertos
- Comprobar si los egresados reciben la formación suficiente para satisfacer necesidades de información susceptibles de ser resueltas a partir de datos

2. Metodología

El tipo de trabajo que se propone realizar es de tipo exploratorio y descriptivo.

Para la recogida de datos se aplicó la técnica de uso de fuentes, en este caso, de los distintos programas de las asignaturas y, en especial aquellas incluidas en las materias «Fuentes de información y descripción» y «Recuperación de información».

Los datos fueron recabados durante los meses de abril y mayo mediante una *checklist* diseñada *ex profeso* para el estudio, que nos permitió identificar la asignatura en la que se imparte, la carga lectiva asignada, su tipología, área de conocimiento, peso otorgado a estos contenidos de aprendizaje en la

programación curricular de la asignatura, el curso académico, la terminología empleada para referirse a esta cuestión y su presencia en la bibliografía, entre otros.

El consiguiente tratamiento y análisis de los datos se realizó mediante el programa Excel.

3. Resultados

En cuanto a los datos obtenidos en el estudio, de las once universidades que imparten el Grado en Información y Documentación, solo en los planes de estudio de siete de ellas se identificó alguna asignatura que hiciera alusión a los datos abiertos, haciendo un total de 15 asignaturas en las once universidades. Teniendo en cuenta que se ha intentado ser muy inclusivo a la hora de decidir si en una asignatura se reflejaba ese contenido, la primera apreciación posible es que la presencia en líneas generales de los datos abiertos es muy residual. Como se aprecia en la figura 1, la Universidad de Murcia fue la que más asignaturas reunía (4), seguida por la de Salamanca y Valencia, que contaban cada una con 3 asignaturas. Y entre las que no reflejaban ninguna alusión, siquiera testimonial, a los datos abiertos en sus programas estaban la Universidad Complutense, Universidade da Coruña, Universidad de Extremadura y Universidad de León.

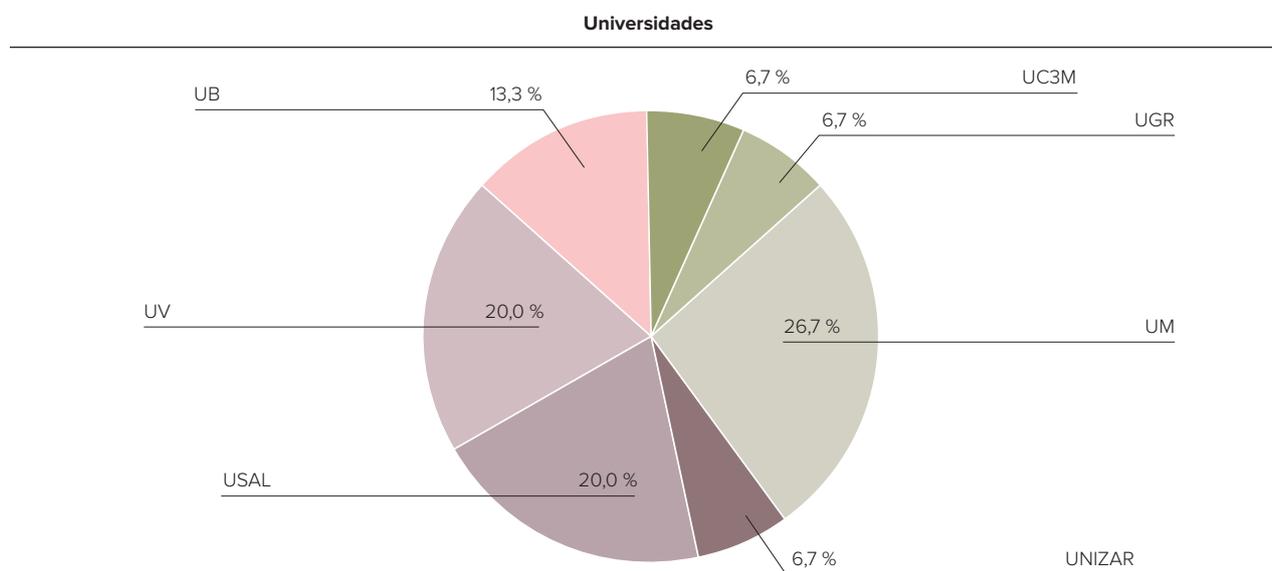


Gráfico 1. Asignaturas distribuidas por universidad.

Respecto a los cursos en los que dichas asignaturas estaban programadas, sorprende comprobar que un tercio de ellas se situaba en el curso inicial y otro tercio en el último curso, mientras que la otra tercera parte restante se repartía entre los cursos centrales (2º y 3º). Ello puede dar pie a pensar que no hay un criterio único, sino que más bien se oscila entre dos enfoques bien distintos: o se considera a los datos abiertos como un tema vinculado a aspectos genéricos o introductorios de la disciplina de Información y Documentación, o se sitúan en la parte final de la carrera, donde la especialización de los contenidos ha de ser mayor.

Ese mismo equilibrio se observa en el análisis de las asignaturas incluidas en función de su tipología. Aquí la distribución de las distintas categorías (básicas, optativas y obligatorias) fue totalmente equilibrada, correspondiéndole a cada tipo 5 asignaturas. Consideramos que esta proporción tan exacta, teniendo en cuenta el bajo número de asignaturas identificado, no responde a que el campo de estudio de los datos abiertos haya calado en todas las facetas de los planes de estudio, sino más bien, de nuevo, a cierta inconsistencia en su consideración, pudiendo ser tanto un contenido común y básico o un aspecto desarrollado específicamente en materias opcionales.

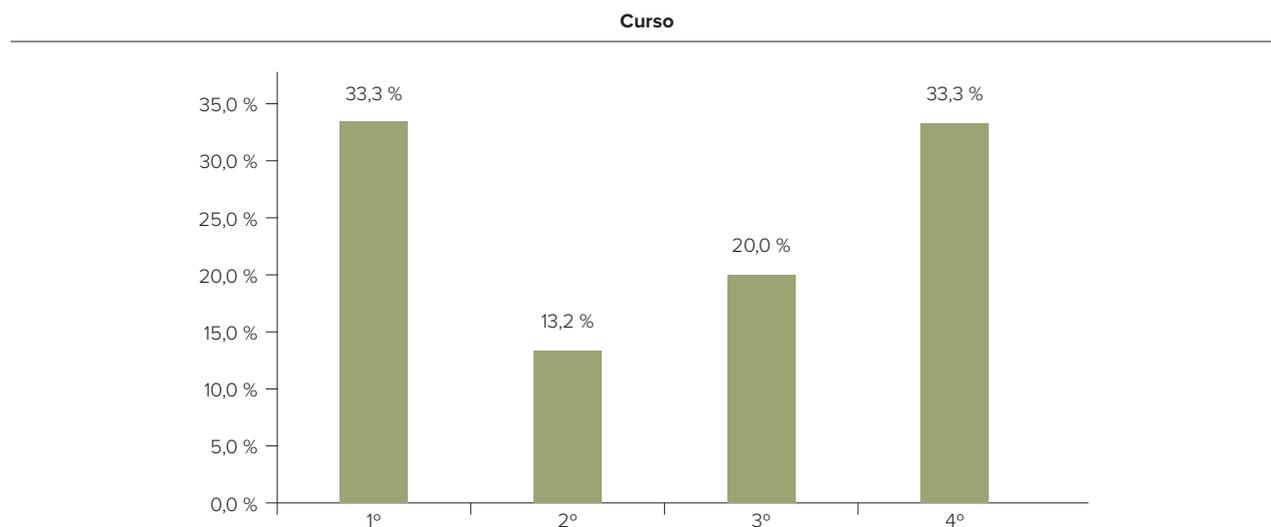


Gráfico 2. Distribución de asignaturas por curso.

En lo que se refiere a las materias a las que pertenecen las asignaturas identificadas (Figura 3), más de la mitad de estas se recogían bajo el epígrafe «Documentos, unidades y sistemas de información», siendo la segunda área la de «Fuentes de información». De forma más puntual, también se localizaron dos asignaturas que pertenecían a la materia «Fundamentos y metodologías de investigación. Estudios métricos» y una que estaba relacionada con el área de archivos.

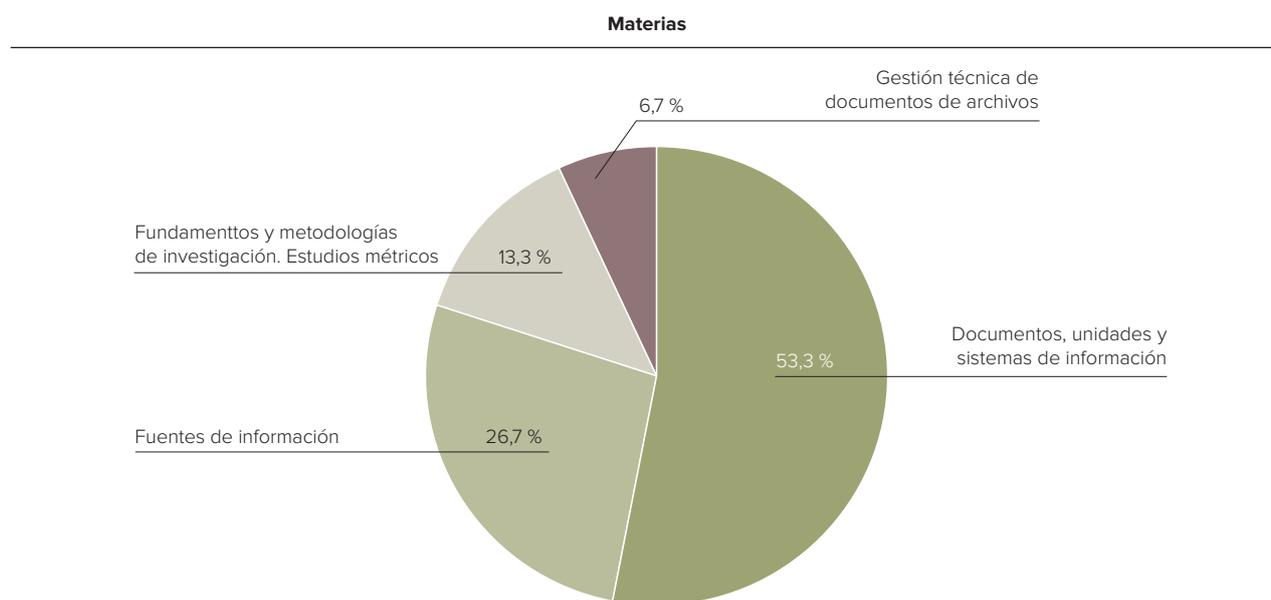


Gráfico 3. Porcentaje de asignaturas según materias.

En la tabla II, se ofrecen los datos de las materias presentes, desglosadas en función de cada institución. Las universidades de Barcelona y Granada recogían conceptos sobre datos abiertos únicamente en asignaturas relacionadas con fuentes de información, mientras que todas las restantes incluían al menos una asignatura que se vinculaba al estudio de los documentos, las unidades y los sistemas de información. Asimismo, la Universidad de Salamanca y la Universidad de Valencia fueron las únicas en que se aludía a los datos abiertos en el entorno de las metodologías de investigación. En esta relación llama la atención que en ninguno de los planes de estudio analizados se haya considerado útil incluir aspectos sobre *open data* en el ámbito de la representación y la recuperación de la información.

UB	2
Fuentes de información	2
UC3M	1
Documentos, unidades y sistemas de información	1
UGR	1
Fuentes de información	1
UM	4
Documentos, unidades y sistemas de información	2
Fuentes de información	1
Gestión técnica de documentos de archivos	1
UNIZAR	1
Documentos, unidades y sistemas de información	1
USAL	3
Documentos, unidades y sistemas de información	2
Fundamentos y metodologías de investigación. Estudios métricos	1
UV	3
Documentos, unidades y sistemas de información	2
Fundamentos y metodologías de investigación. Estudios métricos.	1
Total general	15

Tabla 2. Asignaturas según universidad y material.

Uno de los apartados más relevantes del análisis llevado a cabo es la atención al peso concedido, dentro del contenido global de la asignatura, a los temas sobre datos abiertos. En ese sentido, la primera apreciación es que en ninguno de los planes de estudio fue posible encontrar una asignatura dedicada como tal, expresa y exclusivamente, a los datos abiertos. Se distinguió entre tres niveles según el protagonismo del tema tratado en el contenido de la asignatura: sustancial (cuando al menos había un tema o módulo dedicado expresamente a ello), secundario (cuando la atención se circunscribía a un apartado o subapartado) y colateral (cuando solo se aludía a ello de forma testimonial o mediante aspectos relacionados de forma implícita). Como se observa en la Figura 4, esas dos últimas categorías fueron mayoritarias tras el análisis de los distintos temarios.

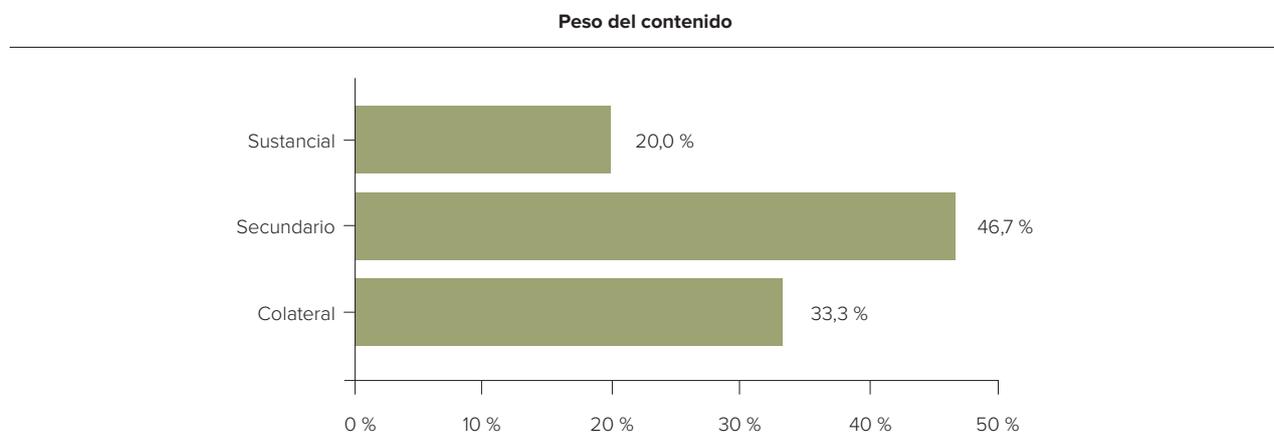


Gráfico 4. Peso del contenido sobre datos abiertos en las asignaturas.

Por último, también se cotejó el apartado bibliográfico que acompañaba la ficha docente de cada materia para comprobar si existían referencias concretas dedicadas a los datos abiertos. Los datos demostraron que solo en un 33 % de dichas fichas se citaba alguna obra referida a esta cuestión, independientemente del enfoque o del formato de la publicación citada.

4. Conclusiones y recomendaciones

A lo largo de este estudio se ha pretendido poner de manifiesto el compromiso por parte del ámbito universitario a la hora de responder a las demandas planteadas por el sector profesional, en este caso, el bibliotecario. El surgimiento de nuevos perfiles profesionales debería traducirse en una reforma y actualización de los planes de estudio académicos. Este sería el caso de las competencias a adquirir por el *data librarian*.

Los resultados derivados del análisis realizado nos permiten concluir que los actuales programas curriculares distan de adecuarse a esa futura realidad laboral. Prueba de ello es que no se ha localizado ninguna asignatura que trate la materia de los datos abiertos de manera específica. También es sintomático que ni en el curso que se sitúa ni en el tipo de asignatura en la que se contemplan haya un consenso en cuanto a su relevancia, sino que su presencia parece obedecer a otro tipo de criterios, ya sean necesidades docentes o intereses coyunturales alejados de los que sería una adaptación objetiva a las demandas profesionales.

Asimismo, resulta destacable que no se haya detectado ningún contenido referido a la gestión y tratamiento de datos en la materia con mayor carga de créditos, «Representación y recuperación de la información». Esto es especialmente llamativo dado que se trata de un recurso informativo con unas exigencias de descripción y localización propias que permitan su mejor explotación y reutilización. No obstante, estos contenidos de aprendizaje sí se hallan presentes, aunque de manera todavía tímida, en materias tales como «Fuentes de información» y «Documentos, unidades y sistemas de información».

Considerando lo expuesto anteriormente, nos encontramos ante un estadio aún prematuro en cuanto a la incorporación de este nuevo conocimiento; sin embargo, se recomienda realizar un esfuerzo en esa línea, que permita incluir en los planes de estudio conceptos sobre identificación, búsqueda, tratamiento y gestión de datos abiertos. Aunque somos conscientes de que un cambio en el plan de estudios no es un trámite inmediato, ello permitiría la ampliación del campo de acción del bibliotecario de referencia, así como de las prestaciones y servicios que ofrecen a los usuarios.

Bibliografía

- ANECA. *Libro Blanco del título de Grado en Información y Documentación*. Madrid: 2004. Disponible en: <http://www.aneca.es/var/media/150424/libroblanco_jun05_documentacion.pdf>
- FERRER SAPENA, A.; PASET, F.; ALEXANDRE-BENAVET, R. (2011): «Acceso a los datos públicos y su reutilización: Open data y Open Government». *El profesional de la información*. vol. 20, núm. 3, pp. 260-269.
- GONZÁLEZ, J. y WAGENAAR, R. (2006): *Tuning Educational Structures in Europe II. La contribución de las universidades al Proceso de Bolonia*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- HERNÁNDEZ PÉREZ, T., y GARCÍA-MORENO, M. A. (2013): «Datos abiertos y repositorios de datos: nuevo reto para los bibliotecarios». *El profesional de la información*, vol. 22, núm. 3 (mayo-junio), pp. 259-263. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.may.10>>.

MELERO, R., y HERNÁNDEZ SAN MIGUEL, J. (2014): «Acceso abierto a los datos de investigación, una vía hacia la colaboración científica». *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 37, núm. 4. DOI: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2014.4.1154>

MENDO, C. *et al.* (2013): «Del acceso a la reutilización, del dato al documento: una visión conceptual de la información pública». *Revista Española de Documentación Científica*, vol 36, núm. 3 (julio-septiembre), p. 1-12.

RAMOS SIMÓN, F., y ARQUERO AVILÉS, R. (2012): «Las bibliotecas, archivos y museos ante la nueva directiva de reutilización de información del sector público». En VI Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas/ European Conference. Disponible en: <<http://www.mcu.es/bibliotecas/MC/2012/CongresoBP/comunicaciones.html>>.

TORRES SALINAS, D.; ROBINSON GARCÍA, N., y CABEZAS CLAVIJO, Á. (2012): «Compartir los datos de investigación: introducción al data sharing». *El profesional de la información*, vol 21, núm. 2, pp. 173-184. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2012.mar.08>>.

ANEXO I. Universidades que imparten el título de Grado en Información y Documentación en España

Universidad	Titulación de Grado	Centro	Modalidad
UB	Grado en Información y Documentación	Facultad de Biblioteconomía i Documentació	Presencial Semipresencial
UC3M	Grado en gestión de la información y contenidos digitales	Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación	Presencial Semipresencial
UCM	Grado en Información y Documentación	Facultad de Ciencias de la Documentación	Presencial
UDC	Grado en Información y Documentación	Facultad de Humanidades y Documentación	Presencial
UEX	Grado en Información y Documentación	Facultad de Ciencias de la Documentación y la Comunicación	Presencial Semipresencial
UGR	Grado en Información y Documentación	Facultad de Comunicación y Documentación	Presencial
ULE	Grado en Información y Documentación	Facultad de Filosofía y Letras	Semipresencial <i>Online</i>
UM	Grado en Información y Documentación	Facultad de Comunicación y Documentación	Presencial
UNIZAR	Grado en Información y Documentación	Facultad de Filosofía y Letras	Presencial
USAL	Grado en Información y Documentación	Facultad de Traducción y Documentación	Presencial
UV	Grado en Información y Documentación	Facultad de Geografía e Historia	Presencial

Los estudios de doctorado como medio de especialización en bibliotecas públicas

Alexia Luiña López

Estudiante de doctorado de la Universidad de Salamanca
Bibliotecaria del cuerpo facultativo de grado superior
de bibliotecas de la Xunta de Galicia

Resumen: Los estudios de doctorado suponen el último ciclo en la enseñanza universitaria reglada. Están orientados al aprendizaje de las técnicas de investigación aplicadas al campo de conocimiento en el que se ha formado el estudiante.

En este trabajo se estudia el papel de los estudios de tercer ciclo en la formación especializada de los profesionales de las bibliotecas públicas. Se trata de un estudio descriptivo en el que se utilizan métodos mixtos de investigación.

Por un lado, se describe el panorama de los estudios de tercer ciclo en Información y Documentación en España. Se detallan, se analizan cuantitativamente y se clasifican mediante análisis de contenido un total de 52 tesis doctorales sobre materias relacionadas con las bibliotecas públicas leídas en las universidades españolas.

Por otro lado, se aplican técnicas de investigación narrativa para conocer las experiencias, percepciones, opiniones y reflexiones de siete doctores y doctorandos sobre su proceso formativo a través de la redacción de una tesis doctoral relacionada con las bibliotecas públicas.

Palabras clave: Bibliotecas públicas, tercer ciclo, tesis doctoral, investigación, formación.

Abstract: Doctorate studies are the last stage of formal university education. They are oriented to the learning of the investigation techniques applied to student's field of knowledge. This task consists on analysing the role of postgraduate studies in the specialised training of professionals who work in public libraries. It is a descriptive study in which mixed methods of investigation are used.

On the one hand, it describes the situation of Information and Documentation postgraduate studies in Spain. In this study, a total of 52 doctoral theses related to public libraries that have been presented in Spanish universities are detailed, quantitatively analysed and classified by means of content analysis.

On the other hand, this study applies narrative investigation techniques to know the experiences, perceptions, opinions and reflexions of seven PhDs and PhD students about their training process. The PhDs and PhD students are asked to write a doctoral thesis on public libraries.

Keywords: Public libraries, postgraduate studies, doctoral thesis, investigation, training.

Introducción

Los estudios de doctorado suponen el último ciclo de la enseñanza universitaria. Están orientados al aprendizaje de las técnicas de investigación aplicados al campo de conocimiento en el que se ha formado el estudiante. Asimismo, implican la creación de nuevo conocimiento en dicho campo.

La biblioteconomía y documentación (en adelante ByD) es una disciplina muy especializada, tanto que en muchos casos se considera demasiado especializada para una formación de primer o segundo ciclo. Pretende abarcar un ámbito teórico y profesional muy diverso aunque, si bien es cierto, con muchos puntos en común que hacen conveniente su estudio en conjunto. Sin embargo, la variedad de salidas profesionales, aunque a la vez son escasas, impide un estudio de la temática específica de las bibliotecas públicas (en adelante, BP) en mucha profundidad. Es por esto que el último eslabón de la pirámide educativa reglada puede utilizarse como medio para especializarse en el campo de las BP, ya que existe libertad para elegir el tema de investigación y orientar la tesis a las necesidades del doctorando. Realizar una tesis doctoral implica un estudio previo de la materia por investigar en una minuciosa revisión bibliográfica y la elaboración de un estado de la cuestión, lo que supone un profundo aprendizaje sobre el tema en cuestión.

El real decreto que regula la enseñanzas oficiales de doctorado lo define como «los estudios universitarios oficiales, conducentes a la adquisición de las competencias y habilidades relacionadas con la investigación científica de calidad». Asimismo, según su exposición de motivos, los doctores deben liderar el trasvase del conocimiento hasta el bienestar de la sociedad.

Una tesis doctoral puede ser una oportunidad de crear evidencia para la toma de decisiones en nuestros centros de trabajo. Además, puede aportar nuevo conocimiento en algún ámbito concreto de nuestra materia sobre el que apenas exista información ni, incluso, formación.

El presente trabajo tiene como objetivos:

1. Reflexionar sobre la utilidad de los estudios de doctorado en la formación del bibliotecario de BP.
2. Conocer y analizar las tesis doctorales relacionadas con las BP en España.
3. Reflexionar sobre el uso teórico y práctico de los trabajos de investigación sobre BP.

Metodología

La fuente principal de información para la recopilación de tesis doctorales fue Teseo. Recopila tesis de las universidades españolas desde 1976.

La búsqueda se realizó desde la opción de búsqueda avanzada con la frase exacta «biblioteca pública» y «bibliotecas públicas» en título y resumen (9-5-2018). Se recuperaron 114 tesis doctorales de las cuales se hizo una selección para eliminar los registros duplicados y aquellos que no eran pertinentes. Solo se seleccionaron aquellas tesis cuyo contenido total o parcial estaba dedicado a algún aspecto relacionado con las BP. Sin embargo, tras muchas dudas, se decidió descartar las tesis sobre algún fondo bibliográfico concreto, puesto que nos pareció que el hecho de que se conservasen en una BP era algo casual y no relevante en el conjunto de la investigación. Finalmente, nos quedamos con un total de 50 tesis.

Dado que es opcional para el doctorando enviar los datos de su tesis, nos parecía que Teseo no era lo suficientemente exhaustiva como para utilizarla como única fuente. Por este motivo se contrastaron los datos con los de Tesis Doctorales en Red (TDR) y de Dialnet.

En el caso de TDR, se buscó en la colección «Todo TDX» las palabras entrecomilladas «biblioteca pública» (4-8-2018). Con esta búsqueda también se recuperan documentos con las mismas palabras, pero en plural. Se recuperaron 457 registros, algunos de ellos repetidos. Dado que era un listado poco pertinente, se le aplicaron varios filtros a los resultados. El primer filtro se aplicó al campo título con el límite de «contiene» «biblioteca pública». Con este procedimiento se limitó la búsqueda anterior a 35 tesis. En segundo lugar, se aplicó un filtro al campo palabras clave igual que el anterior. En este caso se obtuvieron 24 tesis. Por último, se revisaron todas las tesis del listado de materias, 13 tesis en total, clasificadas en la categoría 02-Biblioteconomía. Documentación. Se valoró la pertinencia de los registros recuperados en estas tres búsquedas y se cotejaron con el listado de tesis obtenido de Teseo. Solo dos tesis doctorales no estaban incluidas; por lo tanto, el número total de tesis con el que se ha trabajado es de 52.

Finalmente, se hizo una búsqueda en el buscador de tesis doctorales de Dialnet con la estrategia de búsqueda «biblioteca* pública*» (5-8-2018). Se obtuvieron 63 resultados que o bien no eran pertinentes o bien ya estaban incluidos en el listado anterior.

Una vez confeccionado el listado de tesis, estas se agruparon por categorías. Para ello se utilizaron dos métodos, uno deductivo y otro inductivo.

Por un lado se clasificaron agrupándolas en unas categorías predefinidas que intentaban recoger todos los conceptos, procesos y funciones relacionados con una BP. Esta clasificación pretende resaltar los ámbitos que han sido objeto de mayor o menor atención por parte de los investigadores en el conjunto de la organización. Después de estudiar varias posibilidades, optamos por utilizar como categorías los elementos del modelo conceptual de representación de las organizaciones definido por Kast y Rosenzweig (1988). Nos parecía que este modelo es perfectamente aplicable a una BP, ya que permite conceptualizar todos sus procesos, conocimiento, recursos, estructura y las relaciones internas y externas de la biblioteca como organización.

Dicho modelo conceptual entiende las organizaciones como sistemas sociotécnicos abiertos que están influidas por un suprasistema ambiental o entorno. El sistema se divide en cinco subsistemas: subsistema de metas y valores, subsistema técnico, subsistema administrativo, subsistema estructural y subsistema psicosocial. Gracias a la interrelación de todos ellos, la organización consigue transformar recursos en productos. Por lo tanto, las categorías que se usaron para la clasificación fueron: recursos, productos, subsistema de metas y valores, subsistema técnico, subsistema administrativo, subsistema estructural, subsistema psicosocial y suprasistema ambiental o entorno.

Por otro lado, se agruparon analizando su temática y las relaciones entre ellas. De este análisis surgieron seis categorías: conceptual-teórica, gestión, histórica, proceso técnico, servicios, usuarios y otras. Esta última categoría se hacía necesaria para recoger principalmente las tesis sobre BP elaboradas desde otros ámbitos distintos al de la ByD. Esta clasificación es más idónea para entender los temas de interés por parte de la comunidad bibliotecaria, las líneas de investigación sobre las que se ha trabajado y las relaciones entre ellas.

Por otra parte, se ha optado por la metodología de investigación narrativa para obtener datos subjetivos sobre el tema objeto de estudio. Entre las principales características de esta metodología está la de «empoderar a los participantes en la investigación y permitirles contribuir a determinar cuáles son los temas más destacados en el campo de investigación» (Ballesteros, 2014: 83).

Nos parecía que la mejor forma de conocer las aportaciones de un trabajo de investigación sobre BP a la formación de un bibliotecario era darles voz a los propios autores. Por eso, como técnica de recogida de datos se ha utilizado la entrevista a autores de tesis y a doctorandos. Estas entrevistas pretendían conocer su perfil profesional, sus motivaciones, la aplicación de sus trabajos de investigación y qué les han aportado los estudios de tercer ciclo.

Las entrevistas se realizaron mediante correo electrónico. Somos conscientes de que una de las principales características de esta técnica de recogida de datos es precisamente la interacción oral; sin embargo, las limitaciones de este estudio en cuanto a medios y tiempo lo hacían imposible. Aún así, no quisimos renunciar a esta técnica ya que nos interesaban el resto de sus características, como son: el menor tamaño de la muestra con respecto a las encuestas, la mayor intervención del investigador en la selección de los participantes, la posibilidad de réplica a las respuestas y las mayores opciones de participación de los informantes (Kvale, 2012). Uno de los aspectos clave de este método es la elección de los participantes; por un lado, por la relevancia de su experiencia para la investigación y su interés en el conjunto de la muestra y, por otro, por la incertidumbre de que acepten la invitación (Ballesteros, 2014).

Los perfiles que nos marcamos para conseguir una muestra heterogénea fueron los siguientes:

- Doctorandos en proceso de realización de tesis doctoral y doctores
- Con perfiles profesionales distintos en el momento de inicio de los estudios de doctorado: estudiantes, bibliotecarios en activo o profesores universitarios
- De distintas universidades
- De distintos países
- Autores de tesis sobre BP de áreas diferentes a la ByD
- Autores de tesis elaboradas en distintos años

Se contactó con un total de 15 personas que cumplían alguno de estos requisitos para invitarles a participar. Finalmente aceptaron la invitación siete, de las cuales una no ha podido participar ya que había cambiado recientemente el tema de su tesis. Los seis participantes en conjunto representan todos los perfiles que habíamos preestablecido.

Resultados

La búsqueda de tesis doctorales sobre BP aportó una relación de 52 tesis doctorales. La primera de ellas defendida en 1989 y las últimas en 2017 con la siguiente distribución por años:

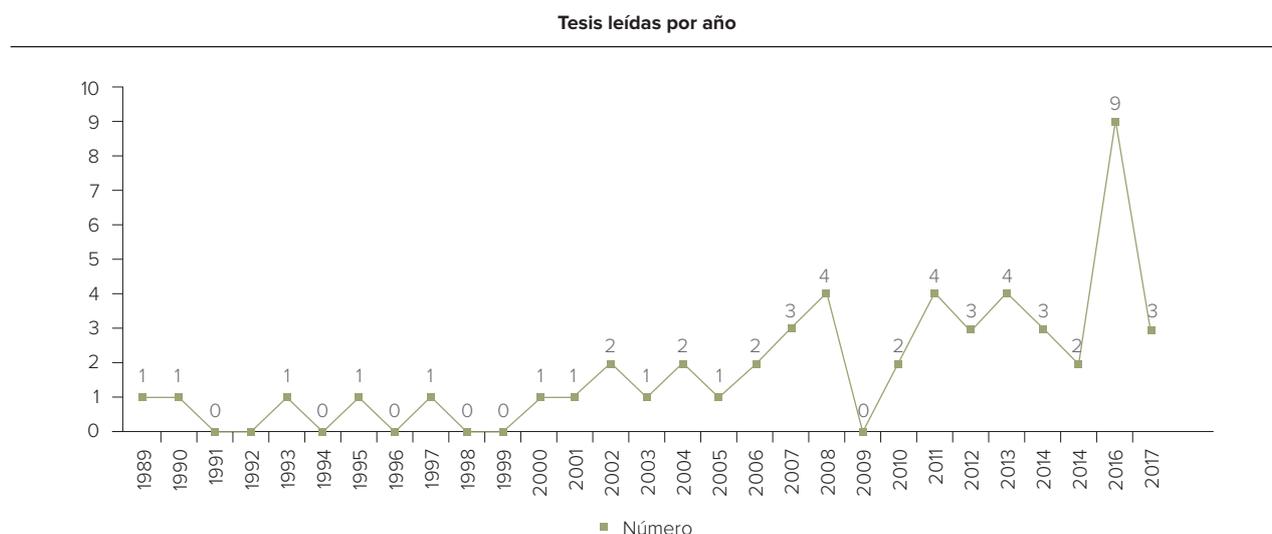


Gráfico 1. Porcentaje de tesis por categoría.

En cuanto a las universidades donde fueron leídas, encontramos un listado muy amplio, incluso con universidades que no ofertan estudios de ByD (Gráfico 2).

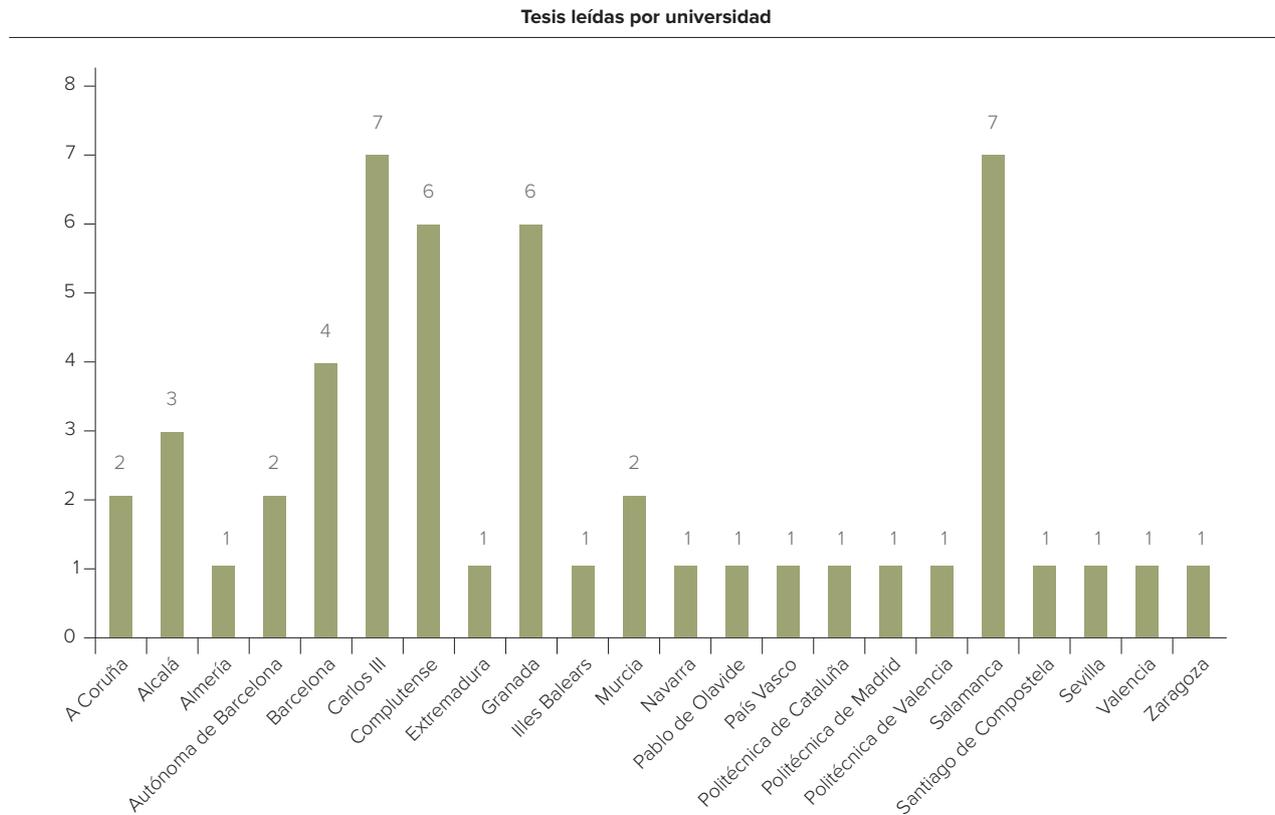


Gráfico 2. Distribución de asignaturas por curso.

En la distribución por departamentos, destacan los departamentos de ByD con una holgada mayoría.

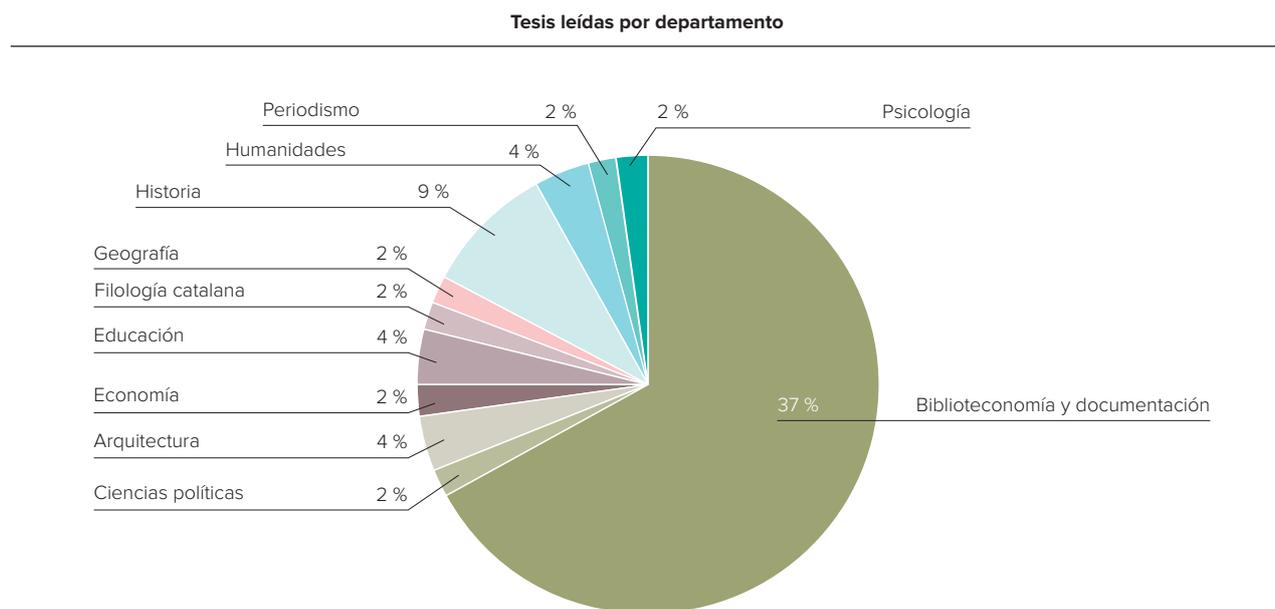


Gráfico 3. Porcentaje de tesis por categoría.

La primera clasificación adoptada agrupa las tesis según los elementos de una organización entendida como un subsistema sociotécnico abierto. Los porcentajes de tesis sobre cada elemento son los siguientes¹ (Gráfico 4):

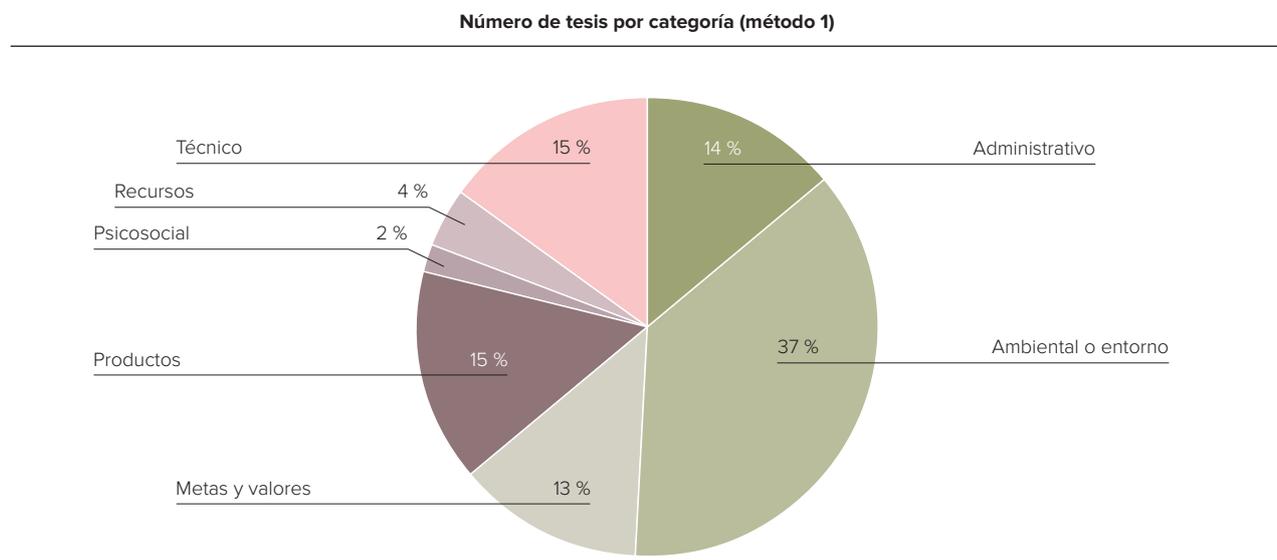


Gráfico 4. Porcentaje de tesis por categoría. Método 1.

La relación de tesis sobre cada elemento de la clasificación la podemos ver en las siguientes tablas:

Subsistema Administrativo		
Título	Autor	Año
Planificación bibliotecaria de la ciudad de Sevilla	Fernández Moreno, Ana Isabel	1997
La red de lectura pública de Andalucía: un análisis sistémico	López Gijón, Javier	2003
Estudio y planificación de las bibliotecas públicas de la ciudad de A Coruña	Menéndez Seoane, Susana	2007
Evaluación de servicios de la biblioteca pública de Valencia y aplicación de la ingeniería emocional a su punto de información	Cortes Villalba, Carmen Dolores	2010
Planificación bibliotecaria de la Mancomunidad del Río Monachil: estudio práctico en las bibliotecas de Cajar, Huétor Vega, Monachil y la Zubia	Martín Muñoz, María Luisa	2010
La planificación aplicada a las bibliotecas públicas del Estado: bases para el diseño de una estrategia en Andalucía	Bonachera Cano, Francisco José	2011
Dimensoes estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)	Borrvalho Gaspar Pinto, M ^a Leonor	2012

Tabla 1. Subsistema Administrativo.

¹ Algunas tesis podrían pertenecer a más de una categoría. Sin embargo, las hemos clasificado en la que considerábamos predominante.

Suprasistema Ambiental o Entorno		
Título	Autor	Año
Situación bibliotecaria en España a partir del Estado de las autonomías	Pindado Villaverde, Ana María	1993
La política del libro durante la II República: socialización de la lectura	Martínez Rus, Ana	2001
Los orígenes del sistema español de bibliotecas públicas. La política bibliotecaria durante la revolución liberal (1835-1843)	García López, Genaro Luis	2002
La información y el ciudadano en un pequeño país periférico en el entorno municipal de la sociedad de la información: percepción de los caracteres políticos y sociales	Sabelli García, Martha	2004
Política cultural y propaganda en el primer Franquismo (1939/1945). Designios y realizaciones	Ruiz Bautista, Eduardo	2004
Les biblioteques populars de la mancomunitat de Catalunya (1915-1925)	Mañá Terré, Teresa	2005
Biblioteconomía comparada: los sistemas bibliotecarios públicos irlandés y gallego	Rodríguez Fernández, María Vanessa	2008
El pensamiento pedagógico y las realizaciones educativas de José Vasconcelos y Jaime Torres Bodet	Macías Barba, María del Pilar	2008
Lectura i biblioteques populars. Model de colleccio i lectura a les biblioterques populars de la Mancomunitat de Catalunya: 1918-1922	Llobet Domènech, Jordi	2008
Las bibliotecas públicas y universitarias ante el derecho de autor: el caso de Portugal	Branquinho Ferreira Dias, Maria do Carmo	2011
Las bibliotecas públicas durante la década moderada (1844-1854): La consolidación del sistema bibliotecario liberal en España	Martín Gómez, Leticia	2013
Políticas culturales; el fomento a la lectura en México y su impacto en la ciudad de Guadalajara 2001-2006	Magallanes Ramírez, Héctor Antonio	2013
La controvèrsia de la plaça de Lesseps (Barcelona). Una oportunitat per a repensar la condició dels espais públics urbans.	Estévez Villarino, Brais	2014
Historia de la biblioteca de la Universidad Literaria de Mallorca (1767-1829)	Longas Lacasa, Ángeles	2014
Política bibliotecaria y elecciones: propuestas electorales sobre bibliotecas públicas en las elecciones autonómicas y municipales de Castilla la Mancha	Marín Jiménez, María Dolores	2015
Bibliotecas y desamortización en la ciudad de Valencia (1812-1844)	Muñoz Feliu, Miguel Carlos	2015
Comparación de las políticas públicas para el fomento de la lectura en Chile y España	Salas Lamadrid, Consuelo	2016
Al encuentro del libro: imprentas, bibliotecas y prácticas de lectura en Galicia en el siglo XIX	Prego González, Santiago	2016
La imagen de la biblioteca en el cine (1928-2015)	Andrío Esteban, María del Rosario	2016
Dimensoes estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)	Borrvalho Gaspar Pinto, M ^a Leonor	2012

Tabla 2. Subsistema Ambiental o Entorno.

Subsistema de Metas y Valores		
Título	Autor	Año
Bibliotecas públicas, bibliotecas escolares y centros educativos no universitarios: sistemas de interrelación. Análisis de la comarca de Donostia.	Salaberría Lizarazu, Ramón	1995
La biblioteca pública y la sociedad de la información: su contribución al desarrollo económico	Ferreira dos Santos, Vanda	2006
Brecha digital y desnivel de conocimiento en México. Comunicación y bibliotecas públicas como elementos clave reductores. De 2000 a 2010.	Ascencio Baca, Gerardo	2012
La biblioteca integrada como modelo de convergencia educativa en alfabetización en información	Parra Valero, Pablo	2016
La biblioteca pública como agente democratizador: representación social en la ciudad de Bogotá	Téllez Tolosa, Luis Roberto	2016
Las bibliotecas públicas como lugares de contacto intergrupales: implicaciones sobre las relaciones entre autóctonos y extranjeros	Cervantes Martínez, Luisa María	2016
In or out: a biblioteca casa da saudade: facilitadora da in-clusao dos/as seus/ suas utilizadores/as imigrantes portugueses/as na cidade de New Bedford.	Paiva Fernandes Carvalho, Maria José	2017
La planificación aplicada a las bibliotecas públicas del Estado: bases para el diseño de una estrategia en Andalucía	Bonachera Cano, Francisco José	2011
Dimensoes estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)	Borrvalho Gaspar Pinto, M ^a Leonor	2012

Tabla 3. Subsistema de Metas y Valores.

Productos		
Título	Autor	Año
Información a la comunidad: modelo de planificación e implantación del servicio en bibliotecas en España y Brasil	Suaiden Emir, Jose	1989
La biblioteca y el acceso a la información de las personas con discapacidad visual: análisis de la cuestión y propuesta de un modelo para América Latina	Piñeros de Guzman, Isabel	2006
Los servicios bibliotecarios multiculturales en las bibliotecas públicas españolas: evaluación y propuestas	García López, Fátima	2007
La calidad de la información telemática: evaluación de servicios públicos de referencia digital.	Merlo Vega, José Antonio	2008
Les biblioteques per a pacients: descrivint el present, imaginant el futur (La Regió Sanitària Barcelona)	Vall Casas, Aurora	2011
Bibliotecas públicas y minorías culturales: modelos de intervención bibliotecaria para la comunidad gitana	Saurín Parra, Julia Isabel	2016
La lectura pública en el distrito de Coimbra (1987-2014)	Santos Alves-Carvalho, María Donzilia dos	2016
Serveis bibliotecaris per a persones grans: una nova realitat, una nova percepció (xarxa de biblioteques municipals de Barcelona)	Saloni Marimón, Guadalupe	2017

Tabla 4. Productos.

Subsistema Psicosocial		
Título	Autor	Año
Espacio compartido: modelo de relación biblioteca-comunidad basado en la participación ciudadana y la teoría de los stakeholders	Romeira de Sousa Guerreiro, Joao Luis	2017

Tabla 5. Productos.

Recursos		
Título	Autor	Año
Información audiovisual y bibliotecas públicas: estudio comparativo entre dos grupos de usuarios de España y Brasil	Toledo de Araujo, Walkiria	1990
La disponibilidad a pagar como una medida de la legitimidad: el caso de la biblioteca pública piloto para américa latina y los parques biblioteca de Medellín (Colombia)	Espinal Monsalve, Nora Elena	2013

Tabla 6. Recursos.

Subsistema Técnico		
Título	Autor	Año
Modelos de representación visual de la información bibliográfica: aproximaciones multivariantes y conexionistas	Herrero Solana, Víctor	2000
Modelo conceptual para la automatización de bibliotecas en el contexto digital	Saorín Pérez, Tomás	2002
Las personas deficientes visuales y el acceso a la información en las bibliotecas municipales de Portugal	Ferreira Gonçalves da Silva, Arturo Olimpio	2007
Generación Online	Pina Cavaleiro, Joaquim José	2011
DDC-BISAC switching as a new case of reader-interest classification	Martínez Ávila, Daniel	2012
Intervenciones en edificaciones objeto de cambio de uso destinadas a bibliotecas públicas	Simancas Alarcón, Leiris	2013
Modelo de alfabetización informacional en educación primaria con el apoyo de las bibliotecas escolares como centros de recursos para el aprendizaje, la investigación y el ocio (CRAIO)	Lozano, Gloria Mercedes	2014
Cultura material: de la experiencia de la obra construida al proyecto arquitectónico. Bibliotecas Rafael Alberti, Ánxel Casal, Central de Terrasa y Jaume Fuster	Gómez Martínez, Rafael	2016

Tabla 7. Subsistema Técnico..

Del mismo modo, para la segunda clasificación propuesta la representación gráfica es la siguiente:

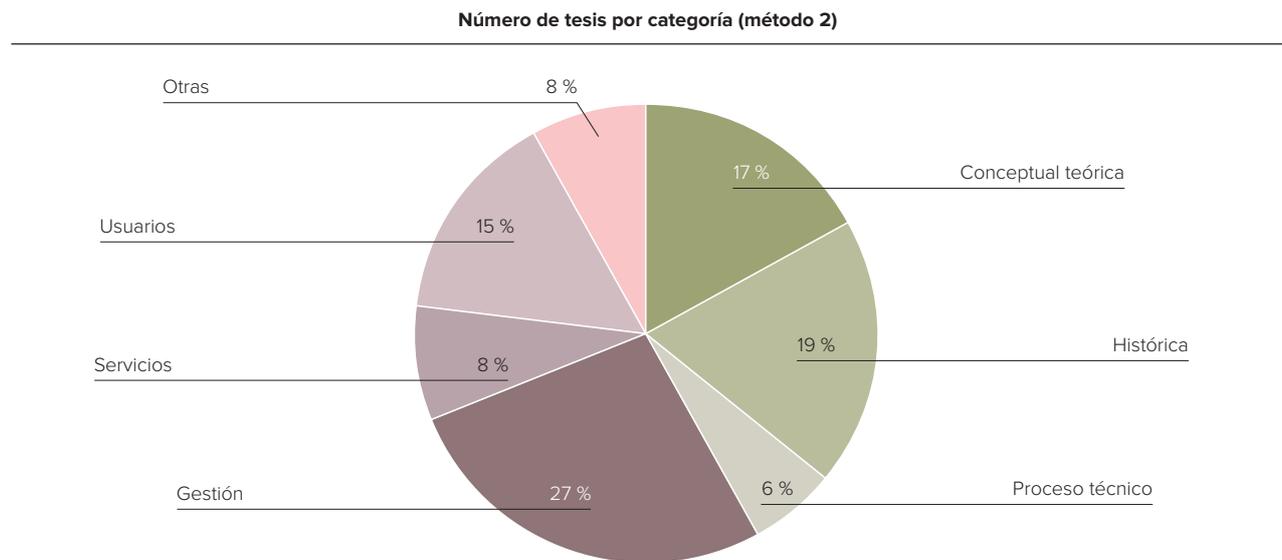


Gráfico 5. Porcentaje de tesis por categoría, método 2.

Asimismo, la relación de tesis de cada categoría es la que sigue:

Conceptual-teórica		
Título	Autor	Año
Bibliotecas públicas, bibliotecas escolares y centros educativos no universitarios: sistemas de interrelación. Análisis de la comarca de Donostia.	Salaberría Lizarazu, Ramón	1995
La biblioteca pública y la sociedad de la información: su contribución al desarrollo económico	Ferreira dos Santos, Vanda	2006
Biblioteconomía comparada: los sistemas bibliotecarios públicos irlandés y gallego	Rodríguez Fernández, María Vanessa	2008
Brecha digital y desnivel de conocimiento en México. Comunicación y bibliotecas públicas como elementos clave reductores. De 2000 a 2010	Ascencio Baca, Gerardo	2012
La disponibilidad a pagar como una medida de la legitimidad: el caso de la biblioteca pública piloto para américa latina y los parques biblioteca de Medellín (Colombia)	Espinal Monsalve, Nora Elena	2013
Modelo de alfabetización informacional en educación primaria con el apoyo de las bibliotecas escolares como centros de recursos para el aprendizaje, la investigación y el ocio (CRAIO)	Lozano, Gloria Mercedes	2014
La biblioteca integrada como modelo de convergencia educativa en alfabetización en información	Parra Valero, Pablo	2016
La biblioteca pública como agente democratizador: representación social en la ciudad de Bogotá	Téllez Tolosa, Luis Roberto	2016
La imagen de la biblioteca en el cine (1928-2015)	Andrío Esteban, María del Rosario	2016

Tabla 8. Conceptual-teórica.

Gestión		
Título	Autor	Año
Situación bibliotecaria en España a partir del Estado de las autonomías	Pindado Villaverde, Ana María	1993
Planificación bibliotecaria de la ciudad de Sevilla	Fernández Moreno, Ana Isabel	1997
La red de lectura pública de Andalucía: un análisis sistémico	López Gijón, Javier	2003
Estudio y planificación de las bibliotecas públicas de la ciudad de A Coruña	Menéndez Seoane, Susana	2007
Evaluación de servicios de la biblioteca pública de Valencia y aplicación de la ingeniería emocional a su punto de información	Cortes Villalba, Carmen Dolores	2010
Planificación bibliotecaria de la Mancomunidad del Río Monachil: estudio práctico en las bibliotecas de Cajar, Huétor Vega, Monachil y la Zubia	Martín Muñoz, María Luisa	2010
La planificación aplicada a las bibliotecas públicas del Estado: bases para el diseño de una estrategia en Andalucía	Bonachera Cano, Francisco José	2011
Las bibliotecas públicas y universitarias ante el derecho de autor: el caso de Portugal	Branquinho Ferreira Dias, Maria do Carmo	2011
Dimensoes estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)	Borrvalho Gaspar Pinto, M ^a Leonor	2012
Políticas culturales; el fomento a la lectura en México y su impacto en la ciudad de Guadalajara 2001-2006	Magallanes Ramírez, Héctor Antonio	2013
Política bibliotecaria y elecciones: propuestas electorales sobre bibliotecas públicas en las elecciones autonómicas y municipales de Castilla la Mancha	Marín Jiménez, María Dolores	2015
Comparación de las políticas públicas para el fomento de la lectura en Chile y España. Alcance y resultados de las propuestas del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC) entre los años 2000 y 2012.	Salas Lamadrid, Consuelo	2016
La lectura pública en el distrito de Coimbra (1987-2014)	Santos Alves-Carvalho, María Donzilia dos	2016
Espacio compartido: modelo de relación biblioteca-comunidad basado en la participación ciudadana y la teoría de los stakeholders	Romeira de Sousa Guerreiro, Joao Luis	2017

Tabla 9. Gestión.

Histórica		
Título	Autor	Año
La política del libro durante la II República: socialización de la lectura	Martínez Rus, Ana	2001
Los orígenes del sistema español de bibliotecas públicas. La política bibliotecaria durante la revolución liberal (1835-1843)	García López, Genaro Luis	2002
Política cultural y propaganda en el primer Franquismo (1939/1945). Designios y realizaciones.	Ruiz Bautista, Eduardo	2004
Les biblioteques populars de la mancomunitat de Catalunya (1915-1925)	Mañá Terré, Teresa	2005
El pensamiento pedagógico y las realizaciones educativas de José Vasconcelos y Jaime Torres Bodet	Macías Barba, María del Pilar	2008
Lectura i biblioteques populars. Model de col·lecció i lectura a les biblioteques populars de la Mancomunitat de Catalunya: 1918-1922	Llobet Domènech, Jordi	2008
Las bibliotecas públicas durante la década moderada (1844-1854): La consolidación del sistema bibliotecario liberal en España	Martín Gómez, Leticia	2013
Historia de la biblioteca de la Universidad Literaria de Mallorca (1767-1829)	Longas Lacasa, Ángeles	2014
Biblioteques y desamortización en la ciudad de Valencia (1812-1844)	Muñoz Feliu, Miguel Carlos	2015
Al encuentro del libro: imprentas, bibliotecas y prácticas de lectura en Galicia en el siglo XIX	Prego González, Santiago	2016

Tabla 10. Histórica.

Proceso Técnico		
Título	Autor	Año
Modelos de representación visual de la información bibliográfica: aproximaciones multivariantes y conexionistas	Herrero Solana, Víctor	2000
Modelo conceptual para la automatización de bibliotecas en el contexto digital	Saorín Pérez, Tomás	2002
DDC-BISAC switching as a new case of reader-interest classification	Martínez Ávila, Daniel	2012

Tabla 11. Proceso Técnico.

Servicios		
Título	Autor	Año
Información a la comunidad: modelo de planificación e implantación del servicio en bibliotecas en España y Brasil	Suaiden Emir, Jose	1989
Los servicios bibliotecarios multiculturales en las bibliotecas públicas españolas: evaluación y propuestas	García López, Fátima	2007
La calidad de la información telemática: evaluación de servicios públicos de referencia digital	Merlo Vega, José Antonio	2008
Serveis bibliotecaris per a persones grans: una nova realitat, una nova percepció (xarxa de biblioteques municipals de Barcelona)	Saloni Marimón, Guadalupe	2017

Tabla 12. Servicios.

Usuarios		
Título	Autor	Año
Información audiovisual y bibliotecas públicas: estudio comparativo entre dos grupos de usuarios de España y Brasil	Toledo de Araujo, Walkiria	1990
La información y el ciudadano en un pequeño país periférico en el entorno municipal de la sociedad de la información: percepción de los caracteres políticos y sociales	Sabelli García, Martha	2004
La biblioteca y el acceso a la información de las personas con discapacidad visual: análisis de la cuestión y propuesta de un modelo para América Latina	Piñeros de Guzman, Isabel	2006
Las personas deficientes visuales y el acceso a la información en las bibliotecas municipales de Portugal	Ferreira Gonçalves da Silva, Arturo Olimpio	2007
Les biblioteques per a pacients: descrivint el present, imaginant el futur (La Regió Sanitària Barcelona)	Vall Casas, Aurora	2011
Bibliotecas públicas y minorías culturales: modelos de intervención bibliotecaria para la comunidad gitana	Saurín Parra, Julia Isabel	2016
Las bibliotecas públicas como lugares de contacto intergrupales: implicaciones sobre las relaciones entre autóctonos y extranjeros	Cervantes Martínez, Luisa María	2016
In or out: a biblioteca casa da saude: facilitadora da inclusao dos/as seus/ suas utilizadores/as imigrantes portugueses/as na cidade de New Bedford.	Paiva Fernandes Carvalho, Maria José	2017
Bibliotecas y desamortización en la ciudad de Valencia (1812-1844)	Muñoz Feliu, Miguel Carlos	2015
Al encuentro del libro: imprentas, bibliotecas y prácticas de lectura en Galicia en el siglo XIX	Prego González, Santiago	2016

Tabla 13. Usuarios.

Otras		
Título	Autor	Año
Generación Online	Pina Cavaleiro, Joaquim José	2011
Intervenciones en edificaciones objeto de cambio de uso destinadas a bibliotecas públicas	Simancas Alarcón, Leiris	2013
La controvèrsia de la plaça de Lesseps (Barcelona). Una oportunitat per a repensar la condició dels espais públics urbans	Estévez Villarino, Brais	2014
Cultura material: de la experiencia de la obra construida al proyecto arquitectónico. Bibliotecas Rafael Alberti, Ánxel Casal, Central de Terrasa y Jaume Fuster	Gómez Martínez, Rafael	2016

Tabla 14. Usuarios.

En la fase de entrevistas a autores de tesis doctorales, el cuestionario comenzaba con preguntas de respuesta objetiva. Tenían el propósito de confirmar la idoneidad del entrevistado según los perfiles que se habían preestablecido.

En cuanto a las respuestas sobre sus experiencias y opiniones, son las siguientes:

1. Los motivos por los que realizaron sus tesis son tanto personales como profesionales. Solo en un caso la tesis doctoral se hacía necesaria para la promoción laboral. Para el resto, las principales motivaciones partieron de inquietudes personales, a saber: ampliar conocimientos, el gusto por la investigación científica, especializarse, salir de la rutina laboral y poder aplicar los resultados en la práctica profesional. Dos personas señalan la importancia de la motivación por parte de sus profesores.
2. La decisión de investigar aspectos concernientes a las BP se debe a que los participantes desarrollan en ellas su carrera profesional, a excepción de la persona que ha hecho una tesis doctoral en el campo de la Psicología. En este caso, la motivación surgió de la experiencia en estudios migratorios. Por su parte, los participantes del ámbito universitario (docente y estudiante) se sentían interesados en las BP y valoraban especialmente su función en la sociedad.
3. Para todos ha merecido la pena el esfuerzo a pesar de las dificultades con las que se han encontrado.
4. Como dificultades señalan: la falta de financiación; las estancias y los viajes; la necesidad de invertir su tiempo de libre; la burocracia; los altibajos de motivación; la falta de reconocimiento; la soledad, puesto que suele haber muy pocas personas trabajando sobre los mismos temas; la escasa bibliografía sobre la que comenzar a estudiar; la falta de oportunidades para difundir los resultados de investigación, y la falta de expectativas sobre la utilidad de la tesis.
5. Todos consideran que la tesis les ha servido para profundizar y especializarse en el campo de las BP, con la excepción de la tesis del área de la Psicología.
6. Los entrevistados coinciden en que los estudios de doctorado les han sido útiles para aprender a investigar. Uno de ellos señala que en los inicios echó en falta más formación en competencias y habilidades de investigación. En su opinión, su aprendizaje depende únicamente del alumno y de su director.
7. Todos coinciden en que la investigación aporta nuevo conocimiento y que es necesaria en el campo de las BP. Los argumentos sobre los que se basa esta afirmación son los continuos cambios a los que se someten; la necesidad de evaluar y mejorar los servicios bibliotecarios; de dotarlo de evidencias científicas que le den prestigio a la profesión; de generar nueva teoría y práctica que justifiquen y amplíen el concepto de biblioteca, y de resolver problemas concretos de la práctica profesional.
8. Los participantes señalan que es positivo que los bibliotecarios investiguen. Sin embargo, uno de ellos responde que no considera que sea necesario para desarrollar un buen trabajo bibliotecario. Para otro, los bibliotecarios deberían estar más vinculados con la investigación que se lleva a cabo en su campo y, al revés, desde la investigación se debería tener más en cuenta a los profesionales y el trabajo que desarrollan. Otro doctor señala las ventajas de basar la gestión en evidencias de investigación, a pesar de que aún no se asumió en la práctica la aplicación de la planificación estratégica. Se señala como desventaja la falta de formación en metodologías de investigación y de inquietud por investigar entre los profesionales de las BP.
9. En cuanto a la aplicación práctica de los resultados de sus tesis doctorales, los entrevistados indican que han conseguido aplicarlos parcialmente. En muchos casos el problema se debe a rigidez de las Administraciones de las que dependen las BP y a factores económicos.
10. En lo relativo al impacto en la comunidad profesional consideran que: sus tesis han abierto nuevas líneas de investigación; han propuesto indicadores, principios, leyes y herramientas

de medición como Secaba-Rank², y se han publicado libros basados en sus investigaciones. Un autor comenta haber sentido el interés de la comunidad profesional, más que el de la académica, a pesar de que no apliquen su propuesta en el día a día. Por el contrario, otro doctor señala que él tiene justo la percepción contraria.

11. Sobre los beneficios de realizar una tesis doctoral en la carrera profesional hay opiniones muy variadas: en un caso no ha tenido ningún beneficio; en otro ha sido importante para conseguir un trabajo en un colegio internacional y para la promoción en dicha institución; dos de los entrevistados son profesores universitarios, uno de ellos imparte asignaturas relacionadas con su tesis y varios participantes imparten formación no reglada a otros profesionales.

Discusión y conclusiones

El número de tesis relacionadas con las BP nos parece satisfactorio y razonable a pesar de no ser muy elevado. Para Delgado (2002), las BP son vistas como poco interesantes por los investigadores. Sin embargo, la distribución por años nos muestra una cierta regularidad. Este volumen sigue la tendencia general en el conjunto de las tesis doctorales leídas en España en ByD, que en opinión de este autor es un número abundante teniendo en cuenta su tardía inserción de la enseñanza universitaria. A partir del año 2000 se nota un ligero y progresivo aumento que se mantiene hasta la actualidad. Coincide con la salida de las primeras generaciones de bibliotecarios formados en la universidad y con la implantación de los estudios de tercer ciclo en ByD (López, 2005). Existen dos puntos que llaman la atención, 2009 con ninguna tesis y 2016 con siete. La causa puede ser el inicio de los cambios en los planes de estudios y el cierre definitivo del plan antiguo, respectivamente.

Llama la atención el elevado número de universidades donde se han obtenido doctorados. Sin embargo, la cantidad de trabajos leídos en cada una es casi anecdótica, lo que se justifica con el gráfico en el que se muestra la variedad de departamentos en los que se han realizado tesis. Esta circunstancia se puede deber al elevado número de tesis de tipo histórico y a la heterogeneidad de la formación de los bibliotecarios.

Destacan en investigación en BP las universidades de Salamanca y Carlos III de Madrid, seguidas de la de Granada y de la Complutense. Quizás pueda deberse a una mayor tradición de los estudios de ByD y a que ofertan estudios de doctorado exclusivos en este campo y no compartidos con otras áreas de conocimiento.

En cuanto a la clasificación temática, pretendíamos ver qué partes en el conjunto de la BP han sido ya estudiadas, en qué número y cuáles no han sido objeto de estudio por parte de los investigadores.

La categoría con un mayor porcentaje de tesis es la relativa al ambiente-entorno. No es de extrañar, ya que se han clasificado en ella los trabajos de tipo histórico. Entendemos que en ellos se estudia la BP relacionada con un contexto concreto y sus influencias entre sí. También han despertado interés en este sentido las tesis sobre políticas, normas y procedimientos elaboradas en instancias superiores, pero que les afectan directamente a las BP.

Por el contrario, el subsistema psicosocial, el que atañe a las personas que hacen posible el funcionamiento de la organización, apenas ha sido estudiado. Incluso la tesis doctoral que hemos incluido en esta categoría también podría clasificarse en la de ambiental-entorno, ya que a la vez propone un modelo de participación ciudadana. Sería muy interesante investigar sobre esta materia ya que los profesionales, junto con los usuarios, son imprescindibles en el funcionamiento de una biblioteca y en su devenir.

² <http://secaba.ugr.es/rank/publicas/>

El subsistema estructural no ha sido objeto por el momento de ninguna tesis doctoral. Es cierto, que la estructura de las BP, la división del trabajo, el establecimiento de departamentos y de canales de comunicación tienen una definición muy rígida, difícilmente modificable en organizaciones dependientes de las Administraciones Públicas. Esta puede ser la razón por la que no ha generado interés. Sin embargo, creemos que puede estar estudiada tangencialmente en tesis sobre el subsistema administrativo.

También hay que destacar el escaso número de tesis sobre los materiales con los que se trabaja en BP, máxime cuando uno de esos recursos serían las colecciones, que son una de las razones de ser las bibliotecas.

El resto de elementos de esta clasificación muestran cantidades muy equilibradas entre ellos.

El segundo método de clasificación nos sirve para resaltar justo lo contrario, las principales líneas de investigación en BP. Vemos que a los doctores les ha interesado en primer lugar la gestión, seguramente porque es parte de sus funciones en los centros de trabajo. Asimismo se han estudiado los temas históricos, los servicios, los usuarios y los temas conceptuales. Estos últimos seguramente por la necesidad de justificar las variaciones en las funciones de la BP y adaptarlas a los cambios y demandas de la sociedad.

Los temas de tipo técnico tienen el menor número de investigaciones. Si bien es cierto que las técnicas aplicadas generalmente no son exclusivas de las BP y pueden estar estudiados en el conjunto de la ByD.

Recientemente se ha publicado un trabajo sobre la BP como tema de investigación en los posgrados en Brasil (Alves, 2017) que muestra unos intereses semejantes a los aquí descritos.

Las entrevistas confirman el principal objetivo de este trabajo: demostrar que los estudios de doctorado son un medio de formación y especialización en la problemática de las BP. Además, la investigación es beneficiosa y necesaria para el avance en el área de conocimiento de la ByD y para la mejora la práctica profesional. Dicha investigación debe llevarse a cabo también por los profesionales de las BP, que conocen de primera mano su funcionamiento.

Es necesario que los profesionales se formen en métodos de investigación para fomentar que valoren las evidencias científicas e incentivar la investigación en BP.

Sin embargo, según señalan los entrevistados, existen dificultades que sería interesante subsanar para aumentar el número de tesis doctorales sobre BP. Por lo pronto, nos parece que el artículo 14.3.f) de la Ley de la lectura, del libro y de las bibliotecas³ supone una declaración de intenciones sobre la importancia de la investigación en las bibliotecas y sobre las bibliotecas. Consideramos que puede ser un primer paso para fomentarla.

Por último, nos gustaría destacar, como dato para la reflexión, que buena parte de los doctores son de procedencia extranjera. Sería interesante conocer los datos exactos y analizar sus causas. Como primera hipótesis parece que nuestros centros de formación son bien valorados fuera de España, sin embargo no parecen tener el mismo impacto en nuestro país. Quizás se deba a la falta de reconocimiento y de apoyo institucional con respecto a las titulaciones que imparten.

³ Dicho artículo señala como una de las funciones del Ministerio de Cultura en cooperación con las comunidades autónomas «el impulso de la investigación científica y el desarrollo e innovación tecnológica dentro del ámbito bibliotecario así como la realización de proyectos de investigación en cooperación con otras instituciones científicas y culturales. Las bibliotecas podrán ser centros promotores de proyectos de investigación y los bibliotecarios podrán presentarse como personal investigador a convocatorias nacionales e internacionales».

Agradecimientos

Este trabajo no sería posible sin la colaboración de las personas que participaron en las entrevistas. A todas ellas nuestro sincero agradecimiento y reconocimiento a su trabajo. Son: Luisa María Cervantes Martínez, Ana Isabel Fernández Moreno, Francisco Javier García Gómez, João Luis Romeira de Sousa Guerreiro, Javier López y Pablo Parra Valero. También a Beatriz Albelda Esteban, a pesar de que finalmente no pudo participar.

Bibliografía

- AIVES FERREIRA, Silvania, y ANDRADE OLIVEIRA, Dalgiza (2017): «A biblioteca pública como tema de estudio nos programas de pós-graduação em ciência da informação no Brasil». *Inf. & Soc.: Est. João Pessoa*, v. 27, n. 3, p. 173-190.
- BALLESTEROS VELÁZQUEZ, Belén *et al.* (2014): *Taller de investigación cualitativa*. Madrid: UNED. ISBN 9788436269055.
- DELGADO LÓPEZ-CÓZAR, Emilio (2002): *La investigación en biblioteconomía y documentación*. Gijón: Trea. ISBN 84-9704-041-4.
- KAST, Freemont E., y ROSENZWEIG, James E. (1988): *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*. 2.^a ed. México: McGraw-Hill. ISBN 968-451-449-2.
- KVALE, Steinar (2012): *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata. ISBN 9788471126887.
- LOPEZ YEPES, José *et al.* (2005): *Diagnóstico y evaluación de la actividad científica: aplicaciones en el área de la biblioteconomía y la documentación*. Murcia: DM. ISBN 84-8425-411-9.

La función social y de inclusión digital de las bibliotecas públicas: percepción de los profesionales y nuevas necesidades de formación

José Antonio Gómez Hernández

Facultad de Comunicación y Documentación
Universidad de Murcia

Manuel Hernández Pedreño

Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Murcia

Caridad Montero Díaz

Biblioteca Regional de Murcia

Eduardo Romero Sánchez

Facultad de Educación
Universidad de Murcia

Resumen: Actualmente las bibliotecas públicas asumen nuevos retos vinculados a dos de sus funciones: proporcionar acceso y formación en competencias digitales, y ser un espacio social para el conjunto de su comunidad. El objetivo del trabajo fue conocer cómo perciben los profesionales en ejercicio estas funciones de inclusión digital y social, así como identificar qué competencias consideran que deben adquirir en su formación inicial y permanente para llevarlas a cabo. Mediante una metodología cualitativa, consistente en la realización de tres grupos de discusión con personal bibliotecario de la Región de Murcia (clasificados según el número de habitantes de la población en la que trabajan como bibliotecarios), se obtuvieron las distintas valoraciones de los profesionales. El análisis de sus discursos refleja una posición mayoritariamente positiva hacia estas funciones, si bien se incide en la existencia de limitaciones competenciales y en la necesidad de contar con los recursos adecuados, proponiendo una colaboración con otros agentes sociales o departamentos municipales implicados. Asimismo, se solicita mayor apoyo del Sistema Regional de Bibliotecas a través de las unidades de coordinación bibliotecaria y de la Biblioteca Regional.

Palabras clave: Biblioteca pública, competencia digital, inclusión social, competencias profesionales, bibliotecarios públicos.

Abstract: Nowadays public libraries assume new challenges related with two of their functions: to provide access to information and digital literacy and to be a social space of its community. The aim of this paper was to analyze how Spanish public librarians perceive the social function and the digital inclusion function of their institutions, how they assume these missions and the competences that they consider most relevant for the implementation of these services. A qualitative methodology was applied, consisting in three focus groups with library staff of the Region of Murcia, taking into account for the classification of participants the number of inhabitants of the population in which they work as librarians. The analysis of the librarians' discourse reflected a mostly positive position towards these functions, although they described problems as insufficient training, the need of enough resources, and greater collaboration with other agents involved. To overcome these difficulties they highlighted the need for support from the Regional Library System through the Library Coordination Unit and the Regional Library.

Key words: Public libraries, digital competence, social inclusion, librarian competences, public librarians.

1. Introducción

La biblioteca pública se atribuye y asume dos funciones, la formación e inclusión digital y ser un espacio social de su comunidad, funciones que ya no cabe calificar de novedosas, aunque siguen constituyendo retos solo parcialmente alcanzados. Condicionan su desarrollo aspectos conceptuales o de definición profesional, los recursos materiales, económicos, espaciales y humanos, las competencias profesionales o la insuficiencia de estrategias de gestión (Selgas Gutiérrez, 2009).

1.1. La función de inclusión y formación digital

En España la función educativa de la biblioteca pública comenzó a evolucionar hacia una pedagogía de la información hace unos treinta años, y ello se reflejó, por ejemplo, en el nacimiento de la revista *Educación y Biblioteca* en 1989. Desde entonces podrían glosarse innumerables esfuerzos para dar protagonismo a este servicio, ya como apoyo al aprendizaje a lo largo de la vida, al sistema educativo formal, y especialmente a la enseñanza del acceso y uso de la información en el contexto digital. Esta formación es una parte clave de la inclusión digital, porque en un contexto de sobreabundancia no se trata solo de dar acceso, sino de posibilitar el uso con sentido y la apropiación social de la tecnología y de la información (Pimienta, 2008). El papel de las bibliotecas en el logro efectivo del derecho fundamental a la información fue expresado en la Declaración de Lyon (IFLA, 2014) y pasó a los Objetivos 2030 de Desarrollo Sostenible, a los que nos esforzamos en contribuir (IFLA, 2016).

Para la Comisión Europea la competencia digital es una de las ocho que debe poseer todo ciudadano y se define como el uso creativo, crítico y seguro de las tecnologías de información y comunicación para alcanzar los objetivos relacionados con el trabajo, la empleabilidad, el aprendizaje, el tiempo libre, la inclusión y la participación en la sociedad (Punie y Brecko, 2014). Que el personal de las bibliotecas, como experto en el mundo de la información, deba ser un mediador en el aprendizaje de esta competencia y sentirse capaz de desarrollarla (Gómez-Hernández, 2009) no debería cuestionarse a estas alturas. Pero no sabemos si está generalizada la asunción de la tarea de enseñar, porque lo cierto es que es atribuida en el plano formal a otra profesión y tampoco es reconocida administrativamente –ni siquiera en el ámbito universitario–, a pesar de que el personal bibliotecario cada vez realiza más tareas de colaboración en el aprendizaje (González Fernández-Villavicencio, 2016).

1.2. La función social de la biblioteca pública

La función de formar en la competencia digital conecta con la función de inclusión social porque la carencia de acceso y de capacidad de uso es un factor de vulnerabilidad de los individuos (Gómez-Her-

nández, Hernández-Pedreño, Romero-Sánchez, 2017) que puede incrementar otros factores limitantes, situando a la persona en mayor riesgo de exclusión social.

Quizás por ello, la función social se ha relacionado con aquellos servicios que contribuyen a compensar la desigualdad de oportunidades informativas, educativas o culturales de determinados sectores vulnerables. De hecho, la Fundación Biblioteca Social ha procurado desde su origen potenciar y proyectar los servicios a los colectivos específicamente desfavorecidos (D'Alòs-Moner, Bailac y Hernández-Sánchez, 2015). La crisis económica vivida entre 2008 y 2015 acentuó el vínculo entre la función social de la biblioteca y la atención a los colectivos en riesgo de exclusión: la biblioteca procuró acoger y dar servicios a personas en situación de desempleo, personas sin recursos económicos, personas sin hogar o necesitadas de incrementar su nivel educativo. La gratuidad de servicios y colecciones y la apertura de la biblioteca la hizo incrementar esta forma de función social compensatoria (Merlo-Vega y Chu, 2015).

No obstante, más allá de este enfoque integrador que contribuye a la reducción de la desigualdad y a crear oportunidades, una biblioteca es «social» más globalmente, al ser un lugar de encuentro para toda clase de miembros de la comunidad, que desarrolla servicios atendiendo a su diversidad de edades e intereses, que incluye la participación de la ciudadanía en su organización, que fomenta la comunicación en la sociedad y que colabora con otras entidades públicas y del tercer sector para el logro de sus fines (Consejo de Cooperación Bibliotecaria. Grupo de Trabajo Función Social de la Biblioteca 2017).

Vamos viendo, por tanto, que las dos funciones, la de inclusión educativa-digital y la social, se consideran consustanciales a toda biblioteca pública, pero su definición y el alcance de su puesta en práctica pueden entenderse de manera diversa. Por ello, se hace necesario conocer cómo la valoran y perciben entre el conjunto de sus actividades profesionales quienes han de ejercerla: acercarnos a esta cuestión ha sido la pretensión de este trabajo.

2. Objetivos y metodología

En este marco, los objetivos fueron tres:

- Conocer cómo perciben la función de inclusión digital y la función social los profesionales en ejercicio como factor condicionante del desarrollo efectivo de los servicios que permiten lograrlas.
- Identificar dificultades y fortalezas que inciden en el desarrollo de estas funciones.
- Determinar las competencias fundamentales para el desarrollo de estos servicios.

La metodología aplicada para alcanzar los objetivos ha sido cualitativa: se han realizado tres grupos de discusión con personal bibliotecario de la Región de Murcia, con entre 7-9 participantes. Los grupos de discusión se clasificaron según el número de habitantes, considerando tres niveles (más de 50 000, entre 20 000 y 50 000 y menos de 20 000). En la heterogeneidad de cada grupo se consideró también la situación geográfica y económica del municipio.

En los tres grupos de discusión se siguió un guion similar, estructurado en dos grandes bloques, diferenciándose los aspectos vinculados con cada una de las funciones, aunque con cuestiones similares presentes en ambos: recursos humanos y materiales, necesidades formativas y tipo de usuarios, entre otros.

Los grupos de discusión se realizaron en junio de 2017 en una sala proporcionada por la Biblioteca Regional de Murcia, entidad colaboradora en este estudio. Una vez transcritas las sesiones, se procedió a categorizar las intervenciones (que mencionaremos por un número correlativo de participante

(P1, P2...) y el número del grupo de discusión en que se expresaron (GD1, GD2 y GD3) para poder realizar un análisis y valoración de los discursos, extrayendo los más significativos y posteriormente las conclusiones.

Para el análisis de los discursos de los profesionales se realizó una clasificación previa de estos en tres categorías, aplicada tanto a la función de formación digital como a la función social: aquellos que manifiestan una clara asunción de las misiones estudiadas; aquellos que, aun considerándolas responsabilidad de la biblioteca, señalaban dificultades y objeciones, y aquellos –en menor medida– que se mostraban desfavorables a las mismas por diversas razones. En cuanto a las subcategorías de análisis, en la función de formación digital se consideró: la responsabilidad de la biblioteca; las necesidades formativas para su desarrollo, y la actitud y visión profesional implícita en esta función. Por su lado, en la función social se diferenciaron como subcategorías: la responsabilidad de la biblioteca; la actitud y visión profesional; la colaboración con otros departamentos o entidades; la influencia de los colectivos usuarios; la biblioteca como espacio social y participativo, y la toma de decisiones sobre el desarrollo de esta función.

3. Resultados

3.1. Sobre la función de inclusión y formación digital

a) Reconocimiento de la función

Creemos que esta función es asumida mayoritariamente como fundamental, de acuerdo con la realidad de una sociedad digital a la que hemos de adaptarnos y las necesidades del ciudadano y la comunidad:

Es imprescindible, porque no se puede ir a la contra de la sociedad y no modernizarnos; hacer lo contrario sería quedarnos solamente como un sitio con libros y que la gente viniera a consultar lo físico (P8GD1).

Yo creo que sí, que es una función de la biblioteca pública; lo contrario es como decir que no se vende comida en un restaurante: es parte de nuestro trabajo. (P2GD2)

Si hace unos años se enseñaba cómo funcionaban los aparatos, ahora lo que estamos enseñando es como digerir, como llegar a la información, como estructurar un trabajo para los chavales. También observar como acceden a la información, porque es curioso que por ejemplo cuando buscan lo hacen en YouTube. Orientar sobre las búsquedas de información y todo eso (P2GD2).

Las bibliotecas tienen que ser flexibles y adaptarse a las nuevas demandas que nos está pidiendo también el usuario, y ayudarlo con problemas que pueda tener de acceso a la información. No ser maestros, pero sí tener la obligación de ayudar a abrirse camino. Adaptarnos a las nuevas tecnologías y ver en ellas una posibilidad de extensión de la biblioteca y de captar a nuevos usuarios (P3GD3).

Sin embargo, observan también numerosas objeciones o necesidades para poder llevarla a cabo, como la falta de equipamiento y recursos, el requerir la colaboración de otros profesionales, o que hay otras funciones prioritarias que absorben su tiempo.

Yo también considero que incluir estas nuevas tecnologías en la biblioteca y enseñar el marco es fundamental. Otra cosa es que lo consigamos, porque si no se implican los políticos y el personal adecuado es imposible (P3GD2).

Yo veo aquí dos problemas básicos: o la falta de formación del bibliotecario o que el personal está anticuado para eso (P8GD2).

En ocasiones, aunque la formación digital no se realice mediante cursos estructurados, sí que consideran que enseñan puntualmente a cada persona que les pide una orientación o adiestramiento

concreto, como abrir una cuenta de correo, obtener online una cita de salud o registrarse y usar Facebook, por ejemplo.

Se mencionó también la posibilidad de que la formación digital fuera dada por centros educativos colaboradores o por otros profesionales municipales, como de hecho ocurre cuando es impartida por otros servicios (Mayores, Juventud, Tecnologías) de diversas concejalías. En estos casos plantean el problema de posible duplicidad, por lo cual establecen o buscan la colaboración con esos servicios. También valoran la disposición a colaborar de los propios usuarios.

Nosotros tenemos programas cerrados con más concejalías, con prácticamente todas, programas anuales, con la firma y presupuestos compartidos (P2GD2).

No deberíamos perder de vista que hay gente que le gusta colaborar con la biblioteca, gente que sabe mucho y que también nos puede ayudar (P7GD1).

Solo en algún caso puntual se rechaza la función, bien expresándose una incapacidad, aludiendo a que ya lo hacen otros servicios o bien manifestando un descontento por usos inadecuados de las redes sociales o acceso a contenidos pornográficos.

Yo no sé hasta qué punto tenemos que ser nosotros los que formemos, porque estas nuevas generaciones están al día más que nosotros (P7GD2)

Hay muchos sitios donde se puede ofrecer esa formación. Y a lo mejor en la biblioteca más que ofrecer esa formación es ayudar al usuario en un momento puntual (P8GD2)

Yo sí que tengo los medios que otros no tienen, pero que para lo que utilizan preferiría no tenerlos (P5GD1).

b) Sobre la formación necesaria

El personal siente la necesidad de formarse en las competencias para sus nuevas funciones y menciona sobre todo la responsabilidad de la Biblioteca Regional para impulsar su capacitación, así como la de sus respectivos ayuntamientos y la posible colaboración de la Universidad. De hecho, se refieren a la disminución de la formación reglada por parte de la Biblioteca Regional en los últimos diez años y la añoran, aunque reconocen que esta ha seguido respondiendo muy bien a sus necesidades puntuales.

Igualmente, algunos defendieron una actitud de autoformación permanente, los encuentros regionales de bibliotecarios para un coaprendizaje y la puesta en común de buenas prácticas, pues en general no conocen suficientemente las mejores experiencias desarrolladas.

Los responsables de nuestra formación somos nosotros. Ahora estamos en una red y la Biblioteca Regional es la cabecera, tiene una gran función, pero si a nosotros no se nos oferta formación tenemos que exigirla. A nuestro Ayuntamiento, a nuestra cabecera decirle: «oye, haced esto que nos falta» (P2GD3).

Sobre todo, en el grupo de discusión del personal de los municipios más pequeños se planteó la cuestión de la polivalencia profesional o la necesidad de realizar tareas y dar servicios muy distintos, lo que obligaría a una formación muy práctica y diversa.

Formación permanente, por supuesto, pero enfocada a lo útil y a la práctica. Me gusta mi carrera y mi profesión, pero la Universidad es muy teórica. Estoy haciendo una labor que casi nada tiene que ver: yo soy animador sociocultural, profesor de informática, policía de guardería y eso en la Universidad no se enseña... Nos enseñan herramientas de gestión, sí, pero eso no lo he llevado. Yo cambiaría la carrera por módulos superiores porque está más enfocado a lo práctico, un módulo de archivista, de bibliotecas, uno de públicas y otro de universitarias especializadas, otro de documentación. Muy enfocado a la práctica (P2GD3).

c) Actitud profesional respecto a la función digital

Buena parte de los participantes consideran que esta labor forma parte del servicio de la biblioteca y tienen una predisposición positiva. Lo relacionan con la imagen o la supervivencia de la biblioteca:

La imagen de la biblioteca está en juego, y para cualquier cosa que vengan, hasta donde podamos, hay que tratar de solucionar (P7GD1).

Y ¿dónde está el límite? Las tres redes sociales, un correo electrónico. No podemos tener límite (P3GD1).

Nos estamos quedando atrás en las demandas de nuestros usuarios: estudiantes, personas mayores, distintos colectivos... En cualquier caso, como un médico, nosotros tenemos la obligación. No podemos decir 'es que yo no sé', pues si usted no sabe tendrá que dedicarse a otra cosa (P4GD2).

En el entorno local el bibliotecario establece relaciones de cercanía con sus usuarios, lo que le lleva a una implicación intensa, evidenciada sobre todo en las bibliotecas municipales más pequeñas.

Tienes que hacer de psicólogo, de cuentacuentos, de informático. Es que el nexo que hay entre el usuario y el bibliotecario en una biblioteca pequeña es primordial y lo es todo. Hay más humanización y te implicas en problemas del usuario porque llegan a contarte algo de su vida y pedir consejo (P3GD3).

En mi caso si lo veo positivo, porque la función de la biblioteca es enriquecer el entorno. Sí que a veces te toca remar y correr y piensas: 'qué necesidad tengo yo'. Pero me pasa como al que tiene críos: me merece el sacrificio porque veo resultados en mi pueblo y veo que se va por el buen camino (P4GD3).

Me da satisfacción: cuando ayudas a alguien que del ayuntamiento han mandado a la biblioteca a que le hagamos la Renta o los papeles del paro. Y si no hacemos eso se nos va la gente (P1GD3).

Deberíamos tener un poco de permisividad. Nuestros usuarios son nuestro trabajo y nos necesitan. Entonces creo que sí que deberíamos darles todo lo que necesitan. Porque sin ellos no somos nadie. Hay una predisposición por parte del usuario de llegar y pedir una cosa, aunque no corresponda a nuestras funciones, y tú estás dispuesto a hacérsela (P7GD3).

La dificultad de la tarea impulsa una actitud de cooperación con otros departamentos y profesionales locales y autonómicos.

Creo que es un poco ilusorio pretender que desde la biblioteca tengamos todo, porque nos quedaría muchísimo por avanzar: entonces siempre podemos colaborar (P6GD1).

Como colectivo profesional al que se demandan nuevas funciones, reivindican que deberían acompañarse del reconocimiento y de una actualización de los perfiles y sus tareas en la relación de puestos de funciones, de acuerdo con la transformación de los contextos sociales y las necesidades que se detectan. La actualización de las normas y pautas bibliotecarias regionales, la actualización de equipamientos y redistribución de espacios y las mejoras en cuestiones de personal también las reivindican para materializar sus nuevos roles.

Igual que estamos viendo que las funciones en una biblioteca están cambiando también se deben actualizar todas las funciones que tienen los técnicos, auxiliares y ordenanzas. Y hay que ir incorporando (P2GD1).

Toda la responsabilidad nuestra tampoco. Eso depende también del personal que tengas (P7GD2).

Es que a lo mejor lo que necesitamos es una modernización de la Ley de Bibliotecas que actualmente tenemos y exigir ahí unos mínimos de personal que no está contemplado en la actual ley (P3GD2).

3.2. Sobre la función social

a) Reconocimiento de la función

Se observa un gran consenso en cuanto a que la función social es la tarea más importante que tiene que asumir la biblioteca, tanto ahora como, sobre todo, en el futuro. La consideran más importante incluso que las funciones educativa y digital. Es su obligación, su responsabilidad y su propia vocación. El carácter social, cultural, de apertura, de reunión y de gratuidad de la biblioteca la hace ser un espacio democrático único.

Soy una defensora a ultranza de eso. La función social de la biblioteca es la más importante que tiene (P6GD1).

Yo creo que sí y es un ejercicio de responsabilidad que deje de ser ese patito feo y profundizar también esa función que hacemos y reclamarnos como un espacio donde suceden cosas cada día (P6GD3).

Incluso gran número de participantes declara realizar frecuentemente numerosas actividades que son calificadas como ejemplo de buenas prácticas. Se destaca la colaboración con distintas instituciones (CEPAIM, Cáritas, Traperos de Emaús, ASIDO, APANDI) para trabajar con diferentes colectivos (personas gitanas, desempleadas, con discapacidad, menores, mayores...) en proyectos de donación de alimentos, clubes de lectura fácil, etc.

Tenemos un montón de programas sobre cada sector de la población (P2GD2).

Nosotras hemos estado colaborando con el centro penitenciario, se ha formado allí un club de lectura en la prisión (P3GD1).

Por otro lado, algunos aceptan la función social, pero plantean limitaciones y dificultades: coordinación con otros centros culturales, solapamiento de actividades, falta de recursos, necesidad de cambiar la imagen de la biblioteca como lugar de estudio o silencio...

También es cierto que hay centros culturales y sociales donde se está haciendo también eso. Entonces, tenemos que ver hasta dónde la biblioteca (P9GD1).

En el tema de las competencias, en ámbitos municipales, hay gente muy celosa de su parcela. Creo que eso es un problema, muchas veces te tropiezas con el vecino de al lado que es tu compañero que dice no, para dar cultura ya tengo el auditorio (P6GD3).

Sí, estoy de acuerdo, pero pienso que para atraer a la sociedad a la biblioteca tiene que tener un espacio atractivo (P1GD3).

Y, solo excepcionalmente, se afirma incapacidad para desarrollar la función de inclusión social por falta de ideas y de recursos:

No, porque no sabemos qué hacer (P7GD1).

b) Formación y necesidades de apoyo

En general se destaca la necesidad de formación que incluya a todo el personal bibliotecario, desde el conserje al director, que esté apoyada y gestionada desde la Red y la Biblioteca Regional, y que vaya acompañada de dotación presupuestaria y de reglamentación normativa para que sea efectiva.

Necesitamos formación para el personal que atiende al público (P6GD1).

Yo ya he dicho la orfandad en la que nos sentimos muchas veces. Antes sí que había... (P6GD2)

A veces es que no sabemos cómo; necesitamos apoyo. Eso lo podría hacer la Biblioteca Regional, marcando una línea (P7GD1).

No obstante, es interesante que en muchos casos se señala que más que formación es un problema de actitud, de sensibilidad, implicación y motivación del personal bibliotecario.

Formación sí, pero luego también está el cómo es la persona, los prejuicios... No sé hasta qué punto la formación afecta a la implicación (P9GD1).

c) Actitud de los profesionales

Se considera fundamental una actitud creativa y activa por parte de los bibliotecarios para poner en valor todo el potencial de la biblioteca:

Estamos viendo que hay personas creativas; debemos dejar de ser el patito feo y ese espacio que no cuenta poniéndolo en valor sacando la biblioteca a la calle (P6GD3).

Pero se destaca también un componente subjetivo en el ejercicio de la función, la predisposición, la existencia o no de prejuicios y la mayor o menor sensibilidad ante estas cuestiones:

Aunque no nos parezca bien es la realidad: cada biblioteca tiene un estilo que le dan las personas que trabajan allí. No viene impuesto nada. (P6GD1).

Hay profesionales que plantean el problema de un trato diferenciado (y hasta discriminatorio) en función del tipo o colectivo de usuarios:

Pero, claro: yo estoy sentada y tengo al lado un señor que huele mal. ¿Cómo gestionas eso? ¿Cómo le digo a este hombre que vive en la calle y que no tiene la posibilidad de ducharse que huele mal? Es que no puedes cerrar la puerta (P5GD1).

Yo sí que he tenido que llamar a la policía para levantar a alguien de su sitio que no me hacía caso (P6GD3).

Y otra cuestión es cómo encajar estas nuevas funciones, que suponen nuevas tareas, con las muchas que ya vienen realizando: esto obligaría a un reajuste de prioridades, a un cambio de concepto de la profesión o a una ampliación de recursos profesionales:

Un inconveniente quizá cuando abres la biblioteca a distintos usos, no solo al informático, es que debes devolver a la biblioteca a su estado supuestamente natural. En nuestro caso que hemos montado ludotecas con chavales, al hacer algún tipo de formación luego tienes cierta responsabilidad con el orden alfabético, los préstamos, el carnet que tengo retrasado, lo que dicen las compañeras... Las funciones «puramente bibliotecarias» se ven retrasadas o entorpecidas; es llevadero, pero es verdad que a mí personalmente me cuesta devolver a la biblioteca más o menos a su estado continuo» (P6GD3)

d) Espacio social: autonomía y connotaciones políticas del uso público y la participación

El carácter social nos hizo plantear a los profesionales su relación con los órganos de gobierno municipales cuando se trataba de abrir la biblioteca a la participación y uso por parte de grupos o iniciativas de diverso signo político. Obtuvimos discrepancia de opiniones sobre la toma de decisiones, sin estar siempre clara la neutralidad ideológica y la independencia profesional al desarrollar servicios culturales. Se identifican algunas prohibiciones o represalias, en particular cuando se trata de actividades de tipo político o con colectivos específicos, como los inmigrantes:

El problema es que el de arriba te dice que no dejes (P4GD1).

Para según qué temas no te dan aprobación. Si ha habido una actividad con determinada orientación te han pegado un tirón de orejas (P2GD1).

Yo ahí me veo un poco más cobarde. Creo que lo consultaría (P6GD1).

El problema: lo primero es que nosotros no tenemos autorización para acceder, tenemos que tramitarlo al ayuntamiento y que ellos lo decidan. Si son amas de casa no afecta. Antes de tener las Salas 24 horas se dejaba la llave a los estudiantes. Yo creo que sí debería acoger estas actividades, pero con medidas de control, que haya un responsable o un papel que se firme, algo (P5GD3).

Yo he pasado de un concejal muy pendiente porque la biblioteca está en la cresta de la ola, a que la concejala ni me mire. Y no le interesa nada más que no haya comentarios malos de la biblioteca en las redes sociales (P7GD3).

A mí no me dice el concejal «no dejes entrar» o sí. Nosotros informamos al concejal de qué queremos hacer, porque en nuestro caso hay libertad total por el desconocimiento que hay. Igual que tenemos cierta dejadez que es mala, tenemos cierta libertad lo que es bueno (P6GD1).

Creo que todo depende no de los políticos sino de las personas, a lo largo de los años han pasado muchos, y hay buenos, malos y regulares. No depende del partido sino de la persona. Y de cómo vendamos nosotros la biblioteca, porque cuando han pasado más les he enseñado lo que hacemos (P5GD3).

Conclusiones

Los bibliotecarios municipales consideran mayoritariamente muy importante tanto la función de inclusión y formación digital como la función social, e intentan ponerla en práctica de acuerdo a las necesidades y demandas que tienen en su contexto. La consideran acorde con la sociedad digital en que la biblioteca se ubica, con el carácter público y compensatorio de su institución, y relevante para que la biblioteca sea reconocida y valorada en su comunidad.

No obstante, manifiestan dificultades para aplicar de modo adecuado estas funciones, para pasar de atribuirles un carácter fundamental a convertirlas en una prioridad efectiva y real de sus bibliotecas. Expresan problemas de formación, de equipamientos y recursos humanos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Hay que tener en cuenta el contexto profesional desfavorable en que han trabajado durante los últimos diez años de crisis económica, en el que han visto reducidas sus posibilidades de formación permanente, no han tenido oportunidad de promoción laboral –teniendo con frecuencia una categoría administrativa inferior a su cualificación– y han crecido las demandas a las que deben atender. Se observa en algunos casos una sensación de estrés laboral excesivo por el incremento de tareas y la dificultad para afrontarlas, que se compensa con el carácter muy vocacional que expresan por el ejercicio de su profesión.

En esta situación se hace muy determinante la actitud de los propios responsables técnicos, su nivel de concienciación y convencimiento del carácter prioritario de estas funciones, incluso para resituarlas dentro del conjunto de sus tareas y darles más cabida. Ello lleva a que:

- A pesar de la predisposición positiva, en función de las posibilidades, concepciones y experiencias particulares puede estar habiendo un desarrollo desigual de estas funciones.
- Se realicen muchos esfuerzos creativos y se busque la colaboración con otros departamentos o agentes sociales (públicos o privados) e incluso con los usuarios.

Creemos que la buena predisposición debe ir acompañada de dos tipos de apoyo, tal y como reivindican además los propios bibliotecarios, que lo vinculan al papel de liderazgo exigible a la Biblioteca Regional y a su papel coordinadora de la Red de Bibliotecas Públicas:

- La reactivación de los planes de formación profesional continua, muy centrada tanto en los aspectos conceptuales de las funciones educativa-digital y social como en sus desarrollos prácticos. Una reflexión teórica sobre lo que significa ser una biblioteca social y educadora en el contexto actual, luego conducente a una ampliación de las prácticas profesionales
- El reconocimiento profesional y normativo, materializado en las relaciones de puestos de trabajo y en la actualización de las normas para los servicios bibliotecarios de la Región.

Efectivamente, consideramos que para consolidar estas funciones y superar las limitaciones actuales debe asumirse un papel más activo y directivo por parte de la Biblioteca Regional, y deben aprobarse unas pautas de desarrollo de servicios de inclusión social y digital a través de un grupo de trabajo que consensúe el alcance de estas funciones y refuerce el papel de los bibliotecarios para que puedan llevarla a cabo. Ello incrementará servicios con un gran potencial para mejorar la comunidad local y mejorará el protagonismo y la visibilidad social de la biblioteca como espacio dinámico y acogedor. Lo idóneo sería el diseño de un plan estratégico regional que articulara las actuaciones y estabilizara estas funciones en las infraestructuras bibliotecarias de los municipios.

En el caso de la función social una circunstancia adicional detectada es el factor «político», un insuficiente nivel de autonomía en la toma de decisiones por una tendencia al control municipal, que puede llevar a una inhibición en el fomento de la participación comunitaria en la biblioteca o a la prevención respecto a determinados grupos políticos o determinadas nacionalidades de población extranjera.

Cuando este mismo año IFLA (2018) ha querido generar una visión común mundial de la profesión bibliotecaria a través de un proceso de participación abierto al todo el colectivo, los mayores consensos han sido el compromiso con el acceso libre y equitativo a la información y al conocimiento, y la promoción de la alfabetización, el aprendizaje y la lectura para todos en el contexto digital. «Debemos entender mejor las necesidades de la comunidad y diseñar servicios que tengan impacto. La ampliación del alcance de las bibliotecas ayudará a crear vínculos con los socios locales, incorporar nuevos sectores de nuestras comunidades o sectores con servicios deficientes, y tener un impacto mensurable en la vida de las personas». El reto profesional en la Región de Murcia, y creemos que en España, es materializar estas convicciones haciendo prioritarias estas funciones y articular los medios materiales, humanos y conceptuales para hacerlas posibles.

Referencias

- CONSEJO DE COOPERACIÓN BIBLIOTECARIA. GRUPO DE TRABAJO FUNCIÓN SOCIAL DE LA BIBLIOTECA (2017): Decálogo biblioteca social [en línea]. España: [Consulta: 16 mayo 2018]. Disponible: <<http://www.ccbiblio.es/wp-content/uploads/Decálogo-Biblioteca-social.pdf>>.
- D'ALOS-MONER, A.; BAILAC, A. y HERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, H (2015): «Dimensión social de las bibliotecas públicas». *Anuario ThinkEPI* [en línea], vol. 9, pp. 66-71. [Consulta: 25 julio 2018]. Disponible en: <<http://recyt.fecyt.es/index.php/ThinkEPI/article/view/thinkepi.2015.12>>.
- GÓMEZ-HERNÁNDEZ, J. A. (2009): «Aprender a enseñar competencias informacionales a los usuarios: avances en la formación profesional en España». *Anuario ThinkEPI* [en línea], pp. 106-113. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/18496/1/Gomez-Hernandez_aprender-ensenar-competencias.pdf>.
- GÓMEZ-HERNÁNDEZ, J. A.; HERNÁNDEZ-PEDREÑO, M., y ROMERO-SÁNCHEZ, E. (2017): «Empoderamiento social y digital de los usuarios en riesgo de exclusión de la Biblioteca Regional de Murcia, España». En: *El Profesional de la Información* [en línea], vol. 26, no. 1, pp. 20-33. [Consulta: 10 julio 2018]. Disponible en: <<https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/viewFile/54692/33296>>.

- GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, N. (2016): «El bibliotecario-docente-universitario es un “sin papeles”». *Anuario ThinkEPI* [en línea], vol. 10, pp. 60-67. [Consulta: 4 agosto 2018]. Disponible en: <<https://recyt.fecyt.es/index.php/ThinkEPI/article/view/thinkepi.2016.06>>.
- IFLA (2014): Declaración de Lyon sobre el acceso a la información y el desarrollo [en línea]. Disponible en: <<http://www.lyondeclaration.org/content/pages/lyon-declaration-es-v2.pdf>>.
- (2016): *Acceso y oportunidades para todos. Cómo contribuyen las bibliotecas a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas* [en línea]. [Consulta: 28 junio 2018]. Disponible en: <<http://www.ifla.org/files/assets/hq/topics/libraries-development/documents/access-and-opportunity-for-all-es.pdf>>.
- (2018): Visión Global: 10 reflexiones destacadas y oportunidades [en línea]. [Consulta: 24 junio 2018]. Disponible en: <<https://www.ifla.org/files/assets/GVMultimedia/publications/gv-report-summary-es.pdf>>.
- MERLO-VEGA, J. A. A., y CHU, C. M (2015): «Out of Necessity Comes Unbridled Imagination for Survival: Contributive Justice in Spanish Libraries during Economic Crisis. *Library Trends*» [en línea], vol. 64, no. 2, pp. 299-328. Disponible en: <https://muse.jhu.edu/journals/library_trends/v064/64.2.merlo-vega.html>.
- PIMIENTA, D. (2008): «Brecha digital, brecha social, brecha paradigmática». En: J. A. GÓMEZ-HERNÁNDEZ, J. A. MAGÁN y A. CALDERÓN (eds.): *Brecha digital y nuevas alfabetizaciones* [en línea]. Madrid: Universidad Complutense, pp.11-22. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/8224/3/Brecha_digital_y_nuevas_alfabetizaciones.pdf>.
- PUNIE, Y., y BRECKO, B. N. (2014): *DIGCOMP: Marco Europeo de competencias digitales*. Bruselas: Comisión Europea.
- SELGAS GUTIÉRREZ, J. (2009): «Inclusión digital y alfabetización informacional en la biblioteca pública: algunas consideraciones desde el punto de vista de la gestión». *Educación y biblioteca* [en línea], vol. 21, no. 172, pp. 70-76. [Consulta: 3 agosto 2018]. Disponible en: <<http://hdl.handle.net/10366/119653>>.

COMUNICACIONES

BLOQUE II

MODELOS DE GESTIÓN

EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Biblioteca en el medio rural y por el desarrollo local

Ana María Méndez Infanzón

Técnico de Biblioteca

Biblioteca Municipal «Gonzalo Anes»

Coaña (Asturias)

Resumen: La Biblioteca Municipal «Gonzalo Anes» presenta un modelo de gestión atípico, que emerge motivado por dos circunstancias particulares: el contexto (medio rural y las particularidades del municipio) y la formación del profesional al frente del servicio.

Un profesional con formación de carácter social deja una impronta muy marcada a favor de una verdadera democratización cultural, de la prevención de situaciones de exclusión social y de la eliminación de barreras socioeducativas. Para ello, se adopta una visión global que permite entender la biblioteca como agente protagonista del desarrollo local, generador de bienestar y actor con gran peso en la transformación social de la comunidad.

La Biblioteca lleva a cabo una labor administrativo-documental de puertas adentro, pero conoce y reconoce el potencial y las debilidades del territorio y de sus habitantes, y participa y lidera trabajo comunitario articulando planes de infancia, promocionando los derechos de los ciudadanos y la formación y la orientación familiar. Entendido así, todas las funciones del servicio se hacen plausibles mediante un verdadero trabajo interdisciplinar que busca desarrollo, bienestar y progreso en el medio.

Veremos cumplir las funciones del servicio no solo trabajando desde la sede del servicio, sino mediante una verdadera labor comunitaria, inmersos en el contexto, al lado de otros agentes socioeducativos, integrados en diversos planes y programas que hacen efectiva una labor promotora, preventiva de situaciones de exclusión social y, en definitiva, democratizadora.

Palabras clave: Biblioteca social, medio rural, interdisciplinar, desarrollo local, trabajo comunitario.

Abstract: The “Gonzalo Anes” Municipal Library presents an atypical management model that emerges motivated by two particular circumstances: the context (rural environment and particularities of the municipality) and the training of the professional at the head of the service.

A professional training with a strong mark in favor of true cultural democratization, the prevention of social exclusion and the elimination of social and educational barriers. To this end, a global vision is adopted that allows us to understand the library as a protagonist agent of local development, a generator of well-being, an actor with great weight in the social transformation of the community.

The library carries out administrative / documentary work indoors, but it knows and recognizes the potential and weaknesses of the territory and its inhabitants and participants and leads community work by articulating plans for children, promoting citizens' rights, training and family orientation. Thus understanding, all the functions of the service are plausible by a true interdisciplinary work that seeks development, well-being and progress in the environment. We will see the functions of the service ful-

filled not only by working from the headquarters of the service but also by means of a real community work, immersed in the context, together with other socio-educational agents, integrated in different plans and programs that make effective a promotional, preventive and democratizing work of situations of social exclusion.

Keywords: Social library, rural environment, interdisciplinary, local development, community work.

La Biblioteca Municipal «Gonzalo Anes» está emplazada en un punto limítrofe del municipio de Coaña (Asturias), en unas antiguas escuelas rurales a las que se les decidió dar un uso similar a aquel para el que fueron construidas: la promoción de los habitantes del medio rural.

Coaña se caracteriza por ser un municipio rural con un envejecimiento poblacional acusado, con una dispersión poblacional significativa, de una belleza paisajística abrumadora que también condiciona la gestión municipal, ya que en sus 65,80 km² alberga mar y montaña. Su número de habitantes desciende, año a año, para ofrecernos en la actualidad el más inferior registro: 3387 habitantes.

La Biblioteca, de titularidad municipal, pertenece a la Red de Bibliotecas del Principado de Asturias. Fue inaugurada en 1996 y desde el año 2002 ha incluido acciones de difusión del servicio, de animación a la lectura, de apoyo a la educación, de formación de lectores y de alfabetización informacional. Alberga una importante colección y cuenta con un fondo actualizado. Suma a estos recursos algo de una importancia capital: el desarrollo de unos planes de fomento de la lectura aprobados en sesión plenaria y que buscan los siguientes objetivos:

- Desarrollar un modelo de gestión que promueva el desarrollo local, la mejora de la calidad de vida y el bienestar en el municipio; que potencie el desarrollo personal y colectivo, que se optimice en cada edición, que entienda la Biblioteca como un agente de gran peso en la transformación social del municipio.
- Suavizar las barreras socioeducativas que alejan a la población del servicio. Se trata de barreras históricas, socioeconómicas, educativas...
- Diseñar iniciativas y propuestas que posibiliten el descubrimiento del servicio, que sirvan para democratizar el uso de la Biblioteca, que no descuiden a ningún sector poblacional, que cuenten con la población como recurso, que mejoren las competencias de la población y las familias para convertirlas en verdaderos agentes de democratización cultural.

Este enfoque tan social, esta perspectiva de trabajo comunitario inspirada por el contexto y por el perfil profesional de la persona que está al frente de la gestión técnica del servicio, han motivado una gestión peculiar del centro; defiende una metodología que tiene por base la interdisciplinariedad, la descentralización, la constancia, la participación activa de la población en la gestión cultural y la búsqueda de un enfoque global, integral, preventivo de situaciones de exclusión social y promotor de bienestar. Esta metodología de trabajo es la que permite que el servicio se funda verdaderamente en el medio, sea descubierto por sus habitantes y que sus profesionales lideren planes y programas comunitarios que no descuiden la cultura, el fomento de la lectura, la promoción del libro; que la Biblioteca esté presente en proyectos sociales, educativos... de áreas y servicios con los que comparte objetivos y finalidades. Es la fórmula ideal para que la Biblioteca sume sus esfuerzos a los de otros agentes socioeducativos para multiplicar resultados, no solo a favor del servicio y la lectura, sino en pro del desarrollo local, de sus habitantes, en materia de prevención de situaciones de exclusión, promocionando derechos, calidad de vida, bienestar y desarrollo comunitario.

Los resultados se dejan ver en las cifras obtenidas en los vaciados estadísticos y que tienen que ver con el incremento del fondo bibliográfico, con el recuento de visitantes, de préstamos, de activi-

dades o de participantes en las actividades. Los resultados también se traducen en reconocimientos: Premio María Moliner al mejor proyecto de integración social (2006), obtención del Sello Ciudad Amiga de la Infancia (2016), Premio a las bibliotecas abiertas al público de la Federación de Gremios de Editores de España (2007)... Recientemente la Biblioteca ha recibido el Sello por la Parentalidad Positiva del Ministerio de Servicios Sociales (2018) por su Plan de Mejora dirigido a incrementar las competencias parentales del municipio y que encuentra en la Biblioteca un servicio que entiende la familia como verdadero agente promotor de la lectura. También debemos considerar una consecuencia de su modelo de gestión: la imagen con la que cuenta la biblioteca en la comarca, el haberse convertido en referente para otros servicios que en el medio rural buscan optimizar su labor, así como alcanzar una presencia real en la vida municipal de la comunidad a la que dan cobertura.

Íntimamente relacionado con la filosofía de este congreso que evalúa los diferentes perfiles profesionales, las nuevas tendencias y las necesidades a favor de una biblioteca inclusiva, presentamos una serie de programas, proyectos y actividades que motivan la necesaria versatilidad técnica, la opción de concebir la biblioteca y sus funciones desde una perspectiva holística para subrayar su potencial cultural, educativo y social. Lo hacemos desde un medio, el rural, que ya nos convierte como ciudadanos en «minoría», que nos obliga a ir borrando desigualdad a favor de mejorar las competencias socioeducativas de la población.

Por todo ello, diferentes acciones, presentadas en estas cuatro grandes líneas de actuación, nos sirven como ejemplo para mostrar el contenido expuesto:

- Biblioteca y coordinación del Plan Municipal de Infancia: La Biblioteca se encuentra al frente de la coordinación de este Plan junto a la Escuela de Música, algo que ha permitido vertebrar todas las acciones municipales a favor de la infancia y sus derechos en un marco de trabajo común, donde la Biblioteca no solo está presente, sino que adopta una función protagonista. El Plan, evaluado por UNICEF España, ha convertido al municipio en Ciudad Amiga de la Infancia. Una de las premisas fundamentales para alcanzar este logro es motivar una verdadera participación real de la infancia en todos los aspectos de la vida municipal; una apuesta metodológica que ya era la base de muchos de los proyectos que la Biblioteca Municipal estaba ya llevando a cabo. También obliga a coordinar esfuerzos entre diferentes áreas de política municipal, entre distintos servicios y agentes socioeducativos cuya función en el territorio es promover, de forma directa o indirecta, el bienestar de la infancia y la promoción de sus derechos.
- Biblioteca y plan de mejora a favor de la parentalidad positiva: Incluye acciones como el proyecto «Nacer Leyendo», que busca la sensibilización de las familias y su orientación en materia de fomento de la lectura. También el programa «Leyendo en familia», que integra diferentes proyectos y actividades que se interrelacionan y comparten objetivos para poner de relieve la importancia de considerar a la familia como el agente socioeducativo más relevante en el fomento del hábito lector, y el hogar como el espacio ideal en el que naturalizar la lectura y la presencia del libro. La transversalidad hace que muchos de los proyectos no descuiden la orientación/formación familiar en este sentido. Un claro ejemplo son las guías de la lectura que se generan y difunden con cada jornada de La Pequeteca y que tienen como misión mejorar las competencias parentales de padres y madres ofreciendo información y consejos, pero también una bibliografía especializada.
- Tendiendo manos a la escuela: Es el programa que aglutina los proyectos dirigidos a hacer efectiva la necesaria coordinación entre la Biblioteca Municipal y los centros educativos del concejo en materia de fomento de la lectura. En el municipio existen dos centros: el Colegio Público Darío Freán (de Educación Infantil y Primaria) y la Escuela Infantil La Estela (de 0 a tres años). El programa se materializa en siete proyectos representados por los siete colores del arco iris y tiene por finalidad aunar esfuerzos a favor de la animación a la lectura, la celebración del Día del Libro y la Biblioteca, analizar la presencia de la ilustración en la literatura infantil, apoyar proyectos educa-

tivos, fomentar el préstamo colectivo y posibilitar el conocimiento de la Biblioteca Municipal y de su funcionamiento por todo el alumnado. También hace visible ante las familias la importancia que la escuela concede a la Biblioteca Municipal y al fomento de la lectura.



Foto 1. Tendiendo manos a la escuela. Ayuntamiento de Coaña.

- El Plan de Fomento de la Lectura de la Biblioteca Municipal «Gonzalo Anes», titulado «Biblioteca y Parentalidad Positiva», se ha presentado a la Campaña María Moliner del Ministerio de Cultura y relaciona todos los proyectos de la Biblioteca para buscar el alcance familiar, la sensibilización de padres y madres, su orientación y formación en la búsqueda del éxito en el fomento del hábito lector. Se trata de la superación de proyectos consolidados que ya cuentan con más de una década de vigencia y que han demostrado resultados que son conocidos y reconocidos por la población. También supone sellar alianzas estables a favor de la coordinación, puesto que el trabajo hace patente la necesaria y eficaz armonización con los servicios sociales municipales y autonómicos, con agentes socioeducativos del municipio y de fuera de él, apoyándose en personajes de gran influencia social que corroboran la necesidad de contar con biblioteca, de fomentar la lectura, de promocionar el libro. Este plan de trabajo detalla los proyectos de la Biblioteca y su nueva perspectiva:

1. «La Pequeteca», cuentos y parentalidad positiva

Cada mes la Biblioteca desarrolla una jornada de cuentos dirigidos a fomentar la lectura y educar en valores. A lo largo de 2018, además, despliega un nuevo objetivo dirigido a mejorar las competencias parentales de la población a través de una guía de lectura mensual dirigida a las familias. La Pequeteca convierte a la Biblioteca en el punto de encuentro de la población infantil las tardes de los miércoles, al cuento en protagonista de la animación a la lectura y utiliza el relato infantil como pretexto en la educación en valores. Las jornadas implementadas y diseñadas para el año 2018 han sido las siguientes: «Cuentos para la paz» (Educación para la Paz), «Amor de cuento» (cuentos y educación emocional), «Yo cuento» (educación para la participación), «Con el libro infantil» (celebración del Día del Libro Infantil incluida en la campaña de la OEPLI), «Cuentos más que familiares» (importancia de la familia en la educación y en el fomento de la lectura), «Abuelos de cuento» (cuentos, intergeneracionalidad y participación ciudadana), «Igual a cuentos» (coeducación) y «Lecciones de empatía» (lecturas y diversidad).

2. Nacer Leyendo. La familia a favor de la lectura: Es un proyecto que tiene como destinatarias a las familias que han tenido un bebé a lo largo del año. Las reúne para hacerles entrega de una guía para fomentar la lectura, un carnet de biblioteca, un libro y una carta de enhorabuena. Durante el acto conocen a su padrino/madrina de la lectura, un personaje con influencia social que se pone al lado del proyecto para recibir homenaje por su labor y para confirmar ante los asistentes la necesidad de fomentar la lectura desde la primera infancia y el poder que tienen los padres y madres en la instauración del hábito lector. Han sido padrinos/madrinas de la lectura investigadores, pediatras, escritores, matronas, diferentes ONG y un grupo de lectura juvenil.



Imagen 2. Tendiendo manos a la escuela. Ayuntamiento de Coaña.



Imagen 3. Proyecto Nacer Leyendo. Fotografía: Azucena García Villamil.

3. Animación a la lectura a través de la música: es el proyecto que detalla la coordinación entre los servicios de Biblioteca y Escuela de Música en el fomento de la lectura y la apuesta por el aprendizaje musical.
4. Las visitas escolares: son una excusa ideal para que toda la infancia del concejo refuerce su vínculo con la Biblioteca o retome su contacto con ella tras el proyecto Nacer Leyendo. La coordinación con la Escuela refleja la importancia que ambas instituciones conceden al fomento de la lectura.
5. La participación infantil en la cultura: La Biblioteca impulsa la participación de la infancia en la cultura y en el fomento de la lectura. Lo hace a través de dos grupos de participación «Restauradores de Justicia» y «Literatura de Colores». La infancia se compromete con celebraciones como el Día del Libro, con la animación a la lectura, participando en el Consejo Municipal de la Infancia... para ser protagonista y partícipe del trabajo a favor del cumplimiento de los derechos de la infancia.
6. Cultura al calor de un café: Es un proyecto que promueve el aprendizaje permanente y la implicación de la población en el desarrollo cultural. Se materializa a través de tertulias lideradas por vecinos con formación o conocimientos en diversos temas y convierte la Biblioteca en un foro de la palabra para abordar aspectos diferentes: literatura, educación, historia local, saber popular.
7. Otras acciones de carácter más puntual: La conmemoración del Día contra la Violencia de Género y los Derechos de la Infancia, la celebración del Día del Mar, del Libro, de la Biblioteca, el desarrollo de la programación infantil navideña o el programa «Libros sobre ruedas» son otros de los proyectos que conforman el plan de trabajo anual que durante 2018 ha alcanzado a la familia.

Resultados

El modelo de gestión expuesto, con proyectos optimizados año a año desde el año 2002, encuentra grandes resultados.

1. Las cifras:

- Ha hecho crecer el fondo bibliográfico hasta superar los 10000 ejemplares. El dinamismo de la Biblioteca y su trabajo planificado, optimizado y evaluado nos permite optar a subvenciones de la Consejería de Cultura del Principado de Asturias y participar en el concurso María Moliner del Ministerio de Cultura. Estas dos líneas de subvención han permitido que la Biblioteca accediera, durante 2017 a 2941,90 € destinados a actualizar su fondo bibliográfico.
- La Biblioteca ha conseguido que su programa La Pequeteca reciba el mayor número de participantes durante 2018. Ha registrado una media de 29,6 participantes por sesión, ha alcanzado a 52 familias y ha incrementado notablemente el número de préstamos infantiles dejando cifras históricas (542 préstamos registrados en el mes de mayo). Su guía de lectura y parentalidad positiva ha sido seguida de forma comprometida por 3 familias y ha sido difundida y compartida por psicólogos, educadores y personal bibliotecario a través de las redes sociales.
- En el primer semestre del año la Biblioteca ha desarrollado 41 actividades, recibido 2585 visitas y alcanzado los 1263 socios.
- En la red social Facebook, la página de la biblioteca cuenta con 1857 seguidores. Tiene asociada la página del Plan de Infancia de Coaña, que también goza de un importante alcance en cada una de sus publicaciones.

2. Los premios y reconocimientos:

- 2006. Premio María Moliner al mejor proyecto de integración social. Proyecto «Compartiendo lecturas, educando en valores»
- 2007. Premio al fomento de la lectura para bibliotecas abiertas al público. Federación de Gremios de Editores de España
- 2007. La iniciativa «Abuel@s de cuento» fue investigada y estudiada por la Universidad de Granada al considerarse una práctica intergeneracional relevante
- 2008. Distinción del colegio Darío Freán por el apoyo de la biblioteca a la educación
- 2003-2017. Proyectos seleccionados y premiados en todas las campañas María Moliner del Ministerio de Cultura
- 2007. Participación en el II Encuentro Bibliotecas y Municipio. Ministerio de Cultura
- 2008. Participación en el Programa de Formación de Profesionales Iberoamericanos en el Sector Cultural. Ministerio de Cultura.
- 2015. Participación con ponencia en la Semana Negra de Gijón.
- 2016. Sello Ciudad Amiga de la Infancia. UNICEF España.
- 2017. Premio a las buenas prácticas, en la categoría Ciudades con Talento por la iniciativa «Leyendo en familia».
- 2018. Diploma de reconocimiento a la promoción de la parentalidad positiva otorgado por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social y la Federación Española de Municipios y Provincias.

3. La presencia de la biblioteca en el municipio y en la comarca

El trabajo de la biblioteca sella alianzas dentro del municipio para alcanzar los grandes objetivos que se plantea. Al ser el personal bibliotecario la dirección técnica del Plan de Infancia existe un trabajo coordinado con diferentes áreas de política municipal, pero también con otras entidades y agentes socioeducativos del territorio (salud, servicios Sociales, voluntariado...). Esta labor hace que el trabajo se conozca y reconozca de forma eficaz en el medio. Aunque la labor de la Biblioteca es de ámbito municipal, cada vez son más los centros educativos que demandan participar en sus proyectos y se desplazan al centro para disfrutar de sus actividades de dinamización lectora o de formación de usuarios.

En este sentido, el uso de las nuevas tecnologías también propicia que el trabajo desarrollado por el centro tenga mayor alcance que el del propio municipio.

Conclusiones

La Biblioteca Municipal Gonzalo Anes presenta un modelo de gestión particular donde un profesional con formación de carácter social deja una impronta muy marcada en favor de una verdadera democratización cultural, en la prevención de situaciones de exclusión, así como en la eliminación de barreras socioeducativas. El modelo convierte a la biblioteca en pilar del desarrollo local, del bienestar del municipio y en agente con gran peso en la transformación social de la comunidad.

La biblioteca lleva a cabo una labor administrativo-documental de puertas adentro, sin olvidar el potencial que ostenta el servicio y sus profesionales en relación con la mejora de la situación de la infancia, la promoción de los derechos ciudadanos y la formación y la orientación familiar.

Se trata de un enfoque que obliga a trabajar en red, a coordinarse con otros agentes socioeducativos, a utilizar a la propia población como dinamizadora al darle protagonismo en el diseño y ejecución de sus programaciones.

Bibliografía

AYUNTAMIENTO DE COAÑA: «Plan de Infancia» [en línea]. Coaña: Ayuntamiento [consulta: 25-10-2018]. Disponible en: <<http://www.ayuntamientodecoana.com/index.php?M1=2&M2=105>>.

BARJAS VILLALUEGA, Félix, y CORCOBADO ROMO, Joaquín (Dirs.) (2010): «Parentalidad positiva y políticas locales de apoyo a las familias» [en línea]. Madrid, FEMP [consulta:25-10-2018]. Disponible en: <<https://www.mscbs.gob.es/ssi/familiasInfancia/docs/folletoParentalidad.pdf>>.

LÓPEZ SAINZ, Aixa, (*et al.*) (2018): «Parentalidad positiva. Cuaderno de trabajo: guía para el trabajo en el ámbito municipal y comunitario» [en línea]. Oviedo: Consejería de Sanidad, Dirección General de Salud Pública. [consulta:25-10-2018]. Disponible en: <<https://www.astursalud.es/documents/31867/332154/PARENTALIDAD+POSITIVA.pdf/a6dbabd6-2692-f337-6266-248be655d99c>>.

MÉNDEZ INFANZÓN, Ana María (2006): «Compartiendo lecturas, educando en valores. Dinamización lectora en el medio rural». *Interea Visual*, n.º 9 [en línea]. [Consulta: 25-10-2018]. Disponible en: <<https://www.dacoruna.gal/cultura/interea/RevistaInterea09/castellano/boastres.htm>>.

— (2018): «La Biblioteca Municipal “Gonzalo Anes”, sello a la parentalidad positiva». *Biblioasturias.com* [en línea]. Oviedo: Consejería de Educación, Cultura y Deporte [consulta: 25-10-2018]. Disponible en: <<http://www.biblioasturias.com/la-biblioteca-municipal-gonzalo-anes-ha-obtenido-el-sello-a-la-parentalidad-positiva/>>.

— (2007): «La biblioteca municipal como valor económico en la administración local». En *Actas del II Encuentro de Bibliotecas y Municipio* [en línea]. Madrid: Ministerio de Cultura [consulta: 25-10-2018]. Disponible en: <<https://www.mecd.gob.es/dam/jcr:3bf553b0-53cd-4cde-964c-e46dbffd2ff8/encuentro-bm-02-admonlocal09.pdf>>.

UNICEF Comité Español: «Ciudades Amigas de la Infancia» [en línea]. Madrid: Secretaría del Programa Ciudades Amigas de la Infancia [consulta: 25-10-2018]. Disponible en: <<https://ciudadesamigas.org/>>.

Coordinación y cooperación entre la biblioteca pública y la biblioteca escolar de centros públicos como modelo de optimización de recursos

Inmaculada Fuentes Tomás

Técnico de Biblioteconomía y Documentación

Casa de la Cultura «Miguel Hernández»

Albatera (Alicante)

Resumen: La colaboración y coordinación entre la biblioteca pública y la biblioteca escolar es, a día de hoy, posible, necesaria y realizable. Deberá basarse en la idea de ofrecer los recursos de los que ambas disponen, abandonando las antiguas fórmulas de gestión individualistas y asumiendo procesos basados en la apertura, la inclusión y la transparencia.

En este sentido, la biblioteca pública se encuentra ya preparada para mantener estrechas relaciones con las bibliotecas escolares de su comunidad, y así poder trabajar juntas y coordinadas hacia la consecución de los mismos objetivos, optimizando recursos públicos y evitando duplicidades innecesarias.

Palabras clave: Colaboración bibliotecaria. Biblioteca pública. Biblioteca escolar. Optimización de recursos públicos. Dinamización de bibliotecas.

Abstract: Collaboration and coordination between the public library and the school library is possible, necessary and feasible today. It should be based on the idea of offering the resources that both have, abandoning the old formulas of individualistic management and assuming processes based on openness, inclusion and transparency.

In this sense, the public library is already prepared to maintain close relations with the school libraries of its community, and thus be able to work together and coordinate towards the achievement of the same objectives, optimizing public resources and avoiding unnecessary duplicities.

Keywords: Library collaboration. Public library. School library. Optimization of public resources. Dynamization of libraries.

1. Introducción

Las bibliotecas públicas se perfilan hoy día como las principales gestoras de los nuevos cambios y transformaciones culturales, sociales y digitales. Inmersas en entornos que cada vez más nos demandan profundos cambios, el personal bibliotecario procura disponer de unas infraestructuras y unos servicios bibliotecarios modernos, coordinados y de plena accesibilidad al conjunto de la ciudadanía.

Todo ello hemos de realizarlo desde una optimización de los recursos técnicos y humanos, así como de los medios económicos y socioculturales de los que disponemos.

2. Objetivos

1. Adoptar políticas comunes en el intercambio de información y de documentación para fomentar la investigación, la formación y el desarrollo de los servicios públicos bibliotecarios.
2. Ofrecer los apoyos necesarios desde la biblioteca pública a las bibliotecas escolares mediante el asesoramiento técnico, el préstamo interbibliotecario, la formación de usuarios, el fomento del hábito lector, etc., dentro del marco de un programa conjunto de trabajo.
3. Establecer planes continuos de colaboración entre las bibliotecas escolares y las bibliotecas públicas, así como procedimientos normalizados para la gestión de las mismas.
4. Estimular técnicas y pautas para que las bibliotecas escolares se abran a los ciudadanos, especialmente donde no se disponga de un servicio de lectura pública municipal.
5. Dinamizar la biblioteca escolar y las bibliotecas de aula, potenciarlas a través de buenas prácticas y actividades, con soporte material en la biblioteca pública, incorporándolas a los planes de fomento lectores.
6. Favorecer la calidad de la enseñanza pública a través del fomento de la lectura y el uso de las bibliotecas.
7. Dinamizar las bibliotecas escolares, las bibliotecas de aula y las bibliotecas departamentales en los centros docentes que dispongan de las mismas, y adecuarlas a las demandas actuales de sus usuarios: ciudadanos, docentes, comunidad.
8. Ofrecer servicios bibliotecarios más modernos y actualizados, haciéndonos valer de las nuevas tecnologías, así como de la red Internet y de los accesos inmediatos a la información que ofrecemos, a través de un entorno web amigable.
9. 9.- Integrar a las bibliotecas públicas en una misma red bibliotecaria, reduciendo esfuerzos, medios económicos, técnicos y humanos, y configurándolas como sistemas modernos y organizados de acceso a la información.
10. 10.- Favorecer la adquisición y la renovación bibliográfica de las bibliotecas coordinadas y cooperativas.

3. Metodología

3.1. Bases metodológicas

Conscientes de la necesidad de imbricar teóricamente y en la práctica los sistemas bibliotecarios públicos (que si bien deberían caminar unidos, todavía no han encontrado cómo unirse de un modo eficiente), se realizan una serie de propuestas para que la coordinación y la cooperación sobre las que desde hace mucho tiempo se asientan las técnicas bibliotecarias, comiencen a dar su fruto.

Se hace necesario indicar que las bases sobre las cuales nos asentamos son:

Los docentes no pueden ni deben sustituir en las bibliotecas escolares, de aula y departamentales las funciones de los técnicos bibliotecarios o documentalistas, pues seguramente no tienen las habili-

dades técnicas necesarias, ni se trata de crear docentes-bibliotecarios. De igual modo, en las bibliotecas públicas no se pretende crear bibliotecarios-docentes, aunque entre sus funciones estén las de proporcionar instrumentos necesarios para la educación y la enseñanza.

Entre las funciones del coordinador de biblioteca del centro o los profesores encargados de la biblioteca no están las de catalogar y clasificar técnicamente el fondo bibliotecario, puesto que estas son habilidades que requieren de adiestramiento y de una normativa nacional e internacional, y para ello existe el Grado en Documentación como titulación universitaria. Sin embargo, si deberá tener conceptos básicos sobre el proceso técnico documental: selección, ingreso, sellado, registro, sistema de clasificación utilizado, expurgo, etc., a fin de poder realizar acciones conjuntas biblioteca pública-biblioteca escolar.

En este sentido, se hará imprescindible elaborar y poner a disposición de la comunidad escolar unas pautas de uso y funcionamiento de la biblioteca escolar, donde se dejará por escrito de una forma detallada el funcionamiento de la biblioteca, y a las que se acudirán cuando sea necesario aprender o cuando se incorporen al centro nuevos profesores y/o nuevos colaboradores (AMPA, PAS, etc.).

Para dinamizar la biblioteca escolar y las bibliotecas de aula es necesario que tengamos como objetivo básico el préstamo. Sin el préstamo, una biblioteca bien organizada no será una biblioteca bien dinamizada.

3.2. Líneas de actuación

a. Coordinación entre la biblioteca escolar y la biblioteca pública

El personal de la biblioteca pública realizará el proceso técnico documental de la biblioteca escolar y el catálogo automatizado del centro escolar a través del programa de gestión de bibliotecas, automatizado a través de la red electrónica de lectura pública. Existen miles de documentos catalogados y clasificados en la red, de forma que hoy, con la captura de documentos obrantes en la base de datos, se acorta considerablemente el tiempo y el esfuerzo del personal. Una vez que el documento ha pasado el proceso técnico, este se devolverá al centro escolar, ya preparado para el uso y el préstamo.

b. Realización del préstamo automatizado en las bibliotecas escolares

Los documentos forman parte del catálogo y los usuarios son dados de alta una única vez en el sistema para que así se pueda llevar a cabo la operación del préstamo automatizado desde cualquiera de las bibliotecas de la red de lectura pública, sin necesidad de volver a solicitar datos, sin tiempos de espera ni más procesos burocráticos. De este modo, en cada momento sabremos qué documentos tiene prestados qué usuario/s en tiempo real.

c. Diferenciación de los centros en el catálogo de la red electrónica de lectura pública

En el catálogo automatizado se asignará el nombre de cada centro bibliotecario de un modo independiente, a fin de que se pueda buscar por el catálogo de la biblioteca escolar, de las bibliotecas departamentales o por el catálogo de la biblioteca pública indistintamente y conocer la ubicación de cada documento, si el mismo está prestado, si hay reservas, etc.

d. Ayuda en la formación continua de los docentes y en sus trabajos de investigación

Los docentes pueden ser formados desde la biblioteca pública en las técnicas documentales y ser asesorados por el personal bibliotecario sobre las numerosas posibilidades que se les

ofrecen para su labor docente y su labor investigadora: préstamos colectivos, préstamos interbibliotecarios, carné único de biblioteca, renovaciones de préstamos vía web, desideratas, recomendaciones, clubes de lectura, videoteca, fonoteca, e-biblio, etc. Se abre así una increíble «biblioteca de Alejandría» de la que pueden hacer uso gratuito.

e. Economía de trámites burocráticos y duplicidades innecesarias

Con un único carné de biblioteca pública, escolar, municipal o de una red de lectura pública economizamos trámites, tiempo, esfuerzos y evitamos duplicidades. Además, al ciudadano le crea una mayor seguridad en los servicios bibliotecarios, puesto que conoce y reconoce en cada momento qué tiene prestado, dónde y cuándo ha de devolverlo.

f. Incentivamos el uso de las bibliotecas

Se propone adjuntar a la matrícula del centro a principio de curso la solicitud del carné de biblioteca, que deberá ser cumplimentado y autorizado por el padre, madre o tutor legal del alumno. De esta forma, los escolares decidirán casi automáticamente hacer uso de la biblioteca y disponer de su carné de usuario para todo el curso. De otro lado, es un modo de realizar «publicidadbibliotecaria», ya que damos a conocer las bibliotecas y sus servicios a los usuarios potenciales.

g. Apertura de acción y de formación de los docentes, al personal de administración y servicios, a las AMPAS y al alumnado.

Los docentes, el alumnado, el PAS, las AMPA y aquellas personas que forman parte de la comunidad educativa tendrán disponible todo el fondo documental de la red. La biblioteca pública realizará acciones puntuales (cursos, talleres, puertas abiertas) y continuas en el tiempo. Un primer acercamiento en los centros escolares puede tratar sobre las técnicas de búsqueda en catálogos, bibliotecas, etc., así como sobre el uso de las nuevas técnicas documentales, bibliotecarias y de los recursos digitales (préstamos de libros electrónicos, utilización de la plataforma E-Biblio, etc.)

h. Creación de una red de lectura pública

La red de lectura pública creada estará integrada por las bibliotecas escolares adheridas y por las bibliotecas públicas, creando un proyecto de gestión y de fomento del hábito lector único, unívoco y común.

4. Ventajas del proyecto

4.1. Sobre el Sistema Gestor Bibliotecario:

- a. No necesita grandes inversiones económicas puesto que el Sistema Gestor Bibliotecario ya está disponible para su uso a través de las bibliotecas públicas que forman parte de una misma red electrónica de lectura pública.
- b. Las bibliotecas escolares no quedan aisladas como centros independientes, sino que son centros integrados y cooperativos.
- c. Entorno de consulta de catálogos común, fácil e intuitivo (vía web), abandonando las antiguas bases de datos y los sistemas gestores de uso interno e individual de los centros escolares.

4.2. Sobre el personal bibliotecario:

- a. No necesita grandes inversiones de personal técnico bibliotecario, ya que el bibliotecario acepta ofrecer el asesoramiento y el trabajo técnico documental a la comunidad para la que trabaja.

4.3. Sobre el préstamo documental:

- a. Carné único de usuario. Un solo formulario normalizado abre múltiples puertas.

Sobre los recursos documentales:

- b. Ahorra recursos en la compra de materiales para las bibliotecas evitando duplicidades, adquisiciones caras o de uso poco frecuente, puesto que con un único sistema para consultar el catálogo podremos solicitar los documentos en préstamo interbibliotecario y no realizar nuevas adquisiciones, optimizando los recursos económicos.

4.4. Sobre los recursos para los docentes:

- a. Abre nuevas expectativas investigadoras, cuyo fondo librario es más accesible y rico al contar con el préstamo colectivo y con el préstamo interbibliotecario de la red electrónica.
- b. Incrementa los recursos documentales de la comunidad educativa, pudiendo tener disponibles los materiales de las bibliotecas en red.
- c. Sirve de instrumento de enseñanza y formación para el alumnado en técnicas y búsquedas de recursos documentales.

4.5. Sobre la cooperación bibliotecaria:

- a. Fomenta la realización de programas conjuntos biblioteca-escuela (ej. clubes de lectura, organización de actividades y juegos, exposiciones, conmemoración de días, salón del libro, cuentacuentos y narraciones orales, etc.).

5. Conclusiones

La colaboración y coordinación entre la biblioteca pública y la biblioteca escolar es posible, necesaria y realizable, y deberá basarse en la idea de ofrecer los recursos de los que ambas disponen, abandonando las antiguas estructuras jerárquicas administrativas y realizando una nueva inmersión a través de procesos basados en la apertura, la inclusión y la transparencia. Esta nueva forma de trabajo es necesaria para ofrecer las transformaciones y la modernización en la gestión que la sociedad nos demanda.

Las bibliotecas públicas actualmente están preparadas para ayudar y para servir a la comunidad en la que están inmersas, facilitando así la consecución de los objetivos educativos, culturales, de ocio, de investigación y de futuro que tenemos en nuestras manos.

Bibliografía

FUENTES TOMÁS, Inmaculada: «Propuesta para la coordinación y la colaboración entre las bibliotecas de los centros escolares y las bibliotecas de la Red Electrónica de Lectura Pública de la Comunidad Valenciana» [correo electrónico CEFIRE Orihuela]. 24.02.2018.

Ley 4/2011, de 23 de marzo de 2011, de bibliotecas de la Comunitat Valenciana. *Boletín Oficial del Estado*, n.º 91. Madrid, 16 de abril de 2011.

Orden 44/2011, de 7 de junio de 2011, de la Consellería de Educación, por la que se regulan los planes de fomento de la lectura en los centros docentes de la Comunitat Valenciana. *Diario Oficial de la Generalitat Valenciana*, n.º 6544. Valencia, 16 de junio de 2011.

Resolución, de 17 de noviembre de 2017, de la Consellería de Educación, Investigación, Cultura y Deporte, por la que se convoca el programa para la dinamización de las bibliotecas escolares y el fomento de la lectura a los centros docentes de titularidad pública de la Generalitat Valenciana. *Diario Oficial de la Generalitat Valenciana*, n.º 8174. Valencia, 21 de noviembre de 2017.

La *macdonalización* de las bibliotecas públicas y los valores bibliotecarios: una tensión dinámica

Roberto García Arribas

Director de la Biblioteca Pública del Estado en Segovia

Resumen: El concepto de *mcdonalización* ha sido desarrollado por George Ritzer para investigar la racionalidad económica en el ámbito empresarial. Las cuatro dimensiones que analiza son: la eficiencia, la cuantificación, la predictibilidad y el control. Estos elementos de gestión procuran ventajas, pero también comportan irracionalidades que, llevadas al extremo, contribuyen a deshumanizar la sociedad en que vivimos. También se han trasvasado a la gestión pública y son utilizados por los bibliotecarios para mejorar sus bibliotecas. Apuntamos signos que nos puedan indicar si, llevados al extremo, esos elementos de gestión privada de un servicio público, pueden hacernos olvidar los objetivos propios de la biblioteca pública. Señalamos que esta es un núcleo de la esfera pública cuyos valores contribuyen a obtener beneficios más elevados, como son la mejora de la democracia y de las personas.

Palabras clave: Bibliotecas públicas, racionalidad, valores, esfera pública.

Abstract: The concept of *mcdonalization* has been developed by George Ritzer to investigate economic rationality in the private sphere. The four dimensions analyzed are: efficiency, quantification, predictability and control. This mode of private management offers many advantages but also cause irrationalities that lead, to the extreme, to dehumanize the society. These elements of management have been taken to public management and are assumed by librarians who intend to use them to improve their library. We point out signs that can indicate to us if those elements of private management of a public service can make us forget the objectives of the public library. We point out that the public library is a core of the public sphere whose values contribute to higher values such as the improvement of democracy and people.

Keywords: Public libraries, Rationality, values, public sphere.

Introducción

Las bibliotecas públicas están inmersas en un proceso de adecuación a las nuevas necesidades y expectativas de la sociedad en el siglo XXI. El diseño de las nuevas bibliotecas supone una incertidumbre que puede mitigarse, a nuestro juicio, optando por la atención a las personas y grupos, a la tradición bibliotecaria, por la innovación, por la mejora de la gestión de sus recursos y la racionalidad de sus objetivos.

La racionalidad es el uso apropiado de la razón para elegir de la mejor manera posible. Básicamente, la optimización de lo que uno piensa, hace y evalúa es el centro de la racionalidad. Generalmente se apunta que la racionalidad busca medios, eficientemente, para lograr los fines de una persona o institución. Medios al servicio de fines a través de acciones. Esta racionalidad es llamada instrumental. Para Max Weber la racionalidad formal es la búsqueda conformada de medios óptimos para conseguir un fin dado, pero por medio de leyes, regulaciones y estructuras sociales (Ritzer 1996, p. 35).

La *macdonalización* de la sociedad

El concepto de *macdonalización* ha sido desarrollado por el sociólogo George Ritzer quien, basándose en los estudios de Weber sobre la racionalización de la burocracia, concluye que los sistemas racionalizados en exceso pueden llevar a irracionalidades y convertirse en deshumanizadores (Ritzer 1996, p. 10).

Ritzer llama «catedrales del consumo» a los modernos establecimientos que siguen la lógica de la *macdonalización* y donde se practica la «religión de consumidores» (Ritzer 1996, p. 19). «Los restaurantes se presentan como edificios flamantes, nos dicen que la comida es fresca y nutritiva, nos muestran a los empleados como seres joviales y buenas personas, a los directivos amables y amistosos, y la experiencia de tal comida parece ser divertida y satisfactoria» (Ritzer 1996, p. 20). «Algo similar ocurre con la prensa o la televisión, que se llena de noticias ligeras y llamativas en las que la función de informar se aligera del peso de las informaciones, aumenta el entretenimiento y la ilusión de realidad» (Ritzer 1996, p. 23). Otro tanto sucede con los gimnasios, donde podemos ser eficientes haciendo varias cosas a la vez como ver la televisión y entrenar. Incluso las vías de escape de la racionalidad, como el entretenimiento y el ocio, han sido racionalizadas (Ritzer 1996, p. 40), como los viajes organizados o los parques de atracciones. Evidentemente los valores estéticos y profesionales quedan detrás de la cuantificación de la audiencia en prensa y televisión (por supuesto el número de espectadores o lectores no nos dice nada sobre la calidad del trabajo), y respecto de los viajes organizados, cuantos más lugares visitados, en contraposición de la calidad de las visitas, mejor será el viaje organizado (Ritzer 1996, p. 91).

Las cuatro dimensiones principales de la racionalidad económica en la *macdonalización* son: 1) la eficiencia, que nos propone los mejores medios para pasar de un estado a otro de satisfacción de nuestros deseos, ya sea perder peso, cambiar el aceite al coche, la graduación de gafas, etc.; 2) la cuantificación, con la que se nos brinda todo calculado y contado, utilizando la cantidad como medida de calidad; 3) la predictibilidad, con la que sabemos con certeza qué servicio se nos ofrecerá sin sorpresa alguna; y 4) el control, tanto de los empleados como de los clientes-consumidores, que lleva a la sustitución de los empleados por tecnología con el fin de aumentar la productividad y rebajar costes.

Los elementos de racionalidad económica tienen ventajas indudables como la ampliación de alternativas para los consumidores, como es el caso, por ejemplo, de poder comprar sin salir de casa. Pero también esta racionalidad económica provoca peligros e irracionalidades como las ingentes cantidades de envases desechados en cada menú o la elevada ingesta de grasas, colesterol, sal y azúcar, o gente comiendo en una cadena de montaje como si se tratara de repostar, o esperando o interpellando a una máquina en el teléfono, o pasando sus productos por el escáner para cobrárselos ellos mismos con una tarjeta de crédito antes de guardárselos en sus bolsas, etc.

Ritzer profetiza que la sociedad se convertirá en una trama de sistemas racionalizados (en la educación, los deportes, la política, el entretenimiento, la cultura, la religión, etc.), que nos llevará a una «jaula de hierro» de la racionalización (Ritzer 1996, p. 10) que debemos enmendar de algún modo para lograr humanizar la sociedad. Un elemento para nosotros especialmente preocupante es la reducción del juicio moral y político a un cálculo costo-beneficio que dejaría inhabilitados, por ejemplo, los valores democráticos (Cerro, 2018).

Otro elemento a considerar es que las personas son una fuente importante de incertidumbre y de imprevisión en cualquier sistema racionalizado, por lo que se producen esfuerzos para incrementar el control sobre las personas a fin de lograr mayor control sobre los servicios y productos, o sustituirlos por máquinas con lo que la incertidumbre se desvanece por completo (Ritzer 1996, p. 128). Aquí entra la inteligencia artificial como elemento para tomar decisiones y eliminar la cualificación de las personas (Ritzer 1996, p. 151).

Llegados aquí debemos señalar que muchos elementos de la racionalidad económica pueden ser eficientes desde la perspectiva empresarial, pero ineficientes desde el punto de vista del consumidor (Ritzer 1996, p. 155). El objetivo, el valor supremo de las empresas privadas es asegurar beneficios e incrementarlos año a año (Ritzer 1996, p. 125), pero también, debemos recalcar, generan riqueza y puestos de trabajo.

Por último, la *macdonalización* o la racionalidad económica se ha visto impelida por intereses materiales y se ha considerado un bien en sí mismo. Debemos tener cuidado de que sean sistemas racionales y razonables, que no perjudiquen la salud ni el entorno, y logren una eficiencia sostenible para el medio ambiente y el desarrollo democrático y humano.

Nueva gestión pública

Una vez hemos visto la tendencia lógica de la racionalidad económica y sus valores en las empresas privadas llegamos a la tendencia, basada en aquella, de la nueva administración pública, también llamada Nueva Gestión Pública (NGP) (Nicholson 2015, p. 330). La NGP es un modelo de administración pública surgido en oposición al modelo burocrático utilizado en nuestra administración durante decenas de años. Se caracteriza por movilizar los principios, herramientas y valores del sector privado en orden a crear servicios más eficientes, controlando los gastos, flexibilizar la organización y las funciones de los servidores públicos, buscar la calidad en la entrega de los servicios a los ciudadanos y, por último, enfatizar la innovación buscando el desarrollo de una cultura de la excelencia en la administración pública. Utiliza medios como los contratos con empresas privadas, la cogestión público-privada y las privatizaciones (Charbonneau 2010, p. 1).

Estas reformas se han realizado en países de la OCDE desde los años 90 del pasado siglo, también en bibliotecas públicas con controversia (Komuro y otros 2018, p. 2). Sus principales críticas provienen de la consideración de los administrados como clientes y consumidores, su trasvase desde la lógica pública a una lógica de mercado y de la dimensión ideológica neoliberal que originó este modelo de administración pública. Su contrapartida es el modelo neoburocrático de Estado, con una vuelta a una posición central del Estado, la democracia y la regulación social, buscando una administración cercana a los ciudadanos (Charbonneau 2010, p. 3-4).

En las sucintas *Líneas Generales de la Reforma Administrativa¹ de la Secretaría de Estado de Función Pública* española de la pasada primavera, se apunta a una Administración más moderna, ágil y eficiente, sostenible desde el punto de vista económico, con más innovación mediante TIC y transparente en el futuro. Uno de los programas que forman parte del eje que habla de la gobernanza pública remite a la «transformación y racionalización de la organización» y otro de los ejes está dedicado a la participación ciudadana en las decisiones públicas. Finalmente, señala los cinco principios transversales de la propuesta, a saber: innovación, eficiencia, participación, flexibilidad y rendición de cuentas.

Quiero hacer notar aquí la tendencia de las empresas a la responsabilidad social corporativa², un concepto que significa que las empresas contribuyan voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medio ambiente (Martín Valdunciel 2018, p. 387). La tendencia en las administraciones públicas es que estos valores públicos deben integrarse en sus estructuras si están exigiéndose en la empresa privada. Con esto quiero remarcar aquí la tendencia existente, tanto en el ámbito público, el público-privado y el privado, de obrar con fines sociales marcados por valores.

¹ <http://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:2b9d399a-d49a-4aa3-9f95-68efa1e52f7c/Lineas-reforma-administrativa-2018-2020.pdf>

² https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_es#politicas-e-iniciativas-en-materia-de-rse

Mcdonalización de las bibliotecas

Decíamos arriba que la configuración de las bibliotecas públicas del futuro la determinarán varios elementos que recordamos aquí; a saber: atención a las personas y grupos con innovación, con la mejora de la gestión de sus recursos, con tradición bibliotecaria y la racionalidad de los objetivos, elementos todos ellos que pueden ser parejos, en principio, a la lógica empresarial, pero con marcadas diferencias. Es necesario apuntar, principalmente, que el desarrollo de los elementos de gestión arriba mencionados (eficiencia, cuantificación, predictibilidad y control) no tiene que ser necesariamente negativo, como por ejemplo la oportunidad de utilizar la biblioteca electrónica desde cualquier lugar o momento, ni que este desarrollo sea un todo o nada (Larney 1996).

Pero no podemos por menos de prevenirnos de las posibles irracionalidades y peligros que una excesiva racionalización económica puede comportar (Larney 1996), no ya por la posibilidad de la privatización de las bibliotecas públicas, sino antes, esto es, que los propios servidores públicos apliquen esa lógica por considerarla absolutamente necesaria para la mejora de las bibliotecas públicas. Nunca debemos olvidar que existen diferencias entre una biblioteca y un negocio, entre los intereses públicos y privados.

Ya tratando de bibliotecas, tenemos que tener cuidado con el *infoentretenimiento* y el *marketing* (Audunson y otros 2017, p. 3), en nuestro afán de atraer personas a la biblioteca pública, para no crear una especie de parque de atracciones o de circo de la cultura, donde el entretenimiento sea el principal y único cometido bibliotecario (Trosow 2014, p. 23). O que tendamos a crear parques temáticos de la cultura o, lo que es peor, supermercados de cultura donde veamos viajes organizados de cultura predecible o cadenas de montaje para estar culturalmente al día. No debemos generar ilusiones de realidad en las bibliotecas como método para conseguir un montón de cultura, de formación, de entretenimiento o de capacidades. Y, sobre todo, y deducido de lo anterior, no debemos considerar a los usuarios consumidores o clientes de mercancías porque estaremos adoptando la lógica del mercado aunque no se privaticen nuestras bibliotecas (Audunson y otros 2017, p. 3) (Quinn 2000, p. 249) (Buschman 2005, p. 5) (Nicholson 2015, p. 331).

Debemos cuidar otro aspecto deshumanizador de los restaurantes de comida rápida, como es el contacto mínimo entre las personas. En la biblioteca el contacto entre el bibliotecario y el usuario debe ser básico, no vayamos a establecer un Siri bibliotecario a fin de racionalizar en mayor medida las bibliotecas hasta el extremo de que no haya actividades propiamente bibliotecarias (Quinn 2000, p. 253). Las relaciones humanas son un activo del servicio de biblioteca que muchas tecnológicas quieren remedar por medio de asistentes virtuales. Los bibliotecarios no debemos establecer un tiempo máximo de atención al usuario como la racionalidad económica establece en los restaurantes de comida rápida, la sanidad o en algunas bibliotecas, porque la calidad del servicio de biblioteca pública depende de ello. El concepto de servicio rápido no prevalece sobre el de buen servicio (Quinn 2000, p. 250). No busquemos la eficiencia de los autopréstamos, de las visitas y la formación de usuarios virtuales como fines en sí mismos. Tenemos que recordar, como señala Duan (2018), que la tecnología no es más que un medio que tiene que ajustarse en valores porque puede producir distopías.

La previsibilidad en la biblioteca debe quedar en los servicios que presta, en los valores que la ahorman y en la satisfacción que genera; todo lo demás estará fuera de la uniformidad porque cada biblioteca ofrece esos servicios y actividades de manera adecuada a sus medios y usuarios. La biblioteca pública busca desarrollarse para crear «franquicias» en bibliotecas escolares, de hospitales, de prisiones, etc., que establezcan una red de cultura y desarrollo de las personas como ciudadanos.

Los números en la biblioteca pública son eso, números, y según cómo los consideremos serán herramientas fundamentales en la mejora de la gestión de la biblioteca o pueden cosificar a las perso-

nas de carne y hueso. Existe una amenaza de la despersonalización tanto de los usuarios, al considerarlos números-consumidores, como de los bibliotecarios, al considerarlos recursos *humanos* (Larney 1996). Que los números no se conviertan en fines en sí mismos como los número de visitantes, de *likes* o de seguidores en las redes sociales. Que el acceso rápido y sencillo, como a los sitios web, no sea el triunfo de la cantidad sobre la calidad (Larney 1996). Es esencial que no reduzcamos la realidad a lo que pueda ser medido porque olvidaremos lo más relevante de las bibliotecas públicas, como es la satisfacción del servicio, la mejora de las capacidades de las personas, etc., nos apartaremos de nuestro objetivo (Martín Valdunciel 2018, p. 393).

La creatividad y la innovación en bibliotecas, o en cualquier otro ámbito, no nace de la imposición de sistemas racionalizados. Es más, se consideran contraproducentes para la creación. En bibliotecas esa brecha de incertidumbre y novedad es motivada por los usuarios, por ejemplo en la espontaneidad y sorpresa en las visitas guiadas (Quinn 2000, p. 251), y es diseminada por este congreso, por ejemplo, y otros bibliotecarios observadores y prácticos.

La biblioteca pública debe cuidar de los bibliotecarios³, motivar su desarrollo profesional, incentivar su capacidad creativa y crítica, mejorando sus habilidades y destrezas. No somos meros números sin capacidad de decisión. Es difícil ser creativo e innovador cuando nos enfrentamos a incesantes y repetitivas exigencias impuestas desde el exterior del trabajo. Tenemos que estar seguros de que nuestro trabajo no puede ser desarrollado por máquinas ni por inteligencia artificial (Larney, 1996), aunque se pretenda que lo hagan en facetas sencillas y repetitivas, por el hecho de que las máquinas no pueden comprender muchas cosas que nosotros experimentamos. El «brillo» de una biblioteca no proviene principalmente de los edificios, las colecciones o la tecnología, sino de las personas que trabajan en ellas. Las bibliotecas *macdonalizadas* son lentas en responder a los cambios porque estandarizan todo, son simples, sin matices, no utilizan las cabezas y los corazones de los bibliotecarios para anticipar las expectativas de sus usuarios (Quinn 2000, p. 254).

Para librarnos de la «jaula de hierro» de las irracionalidades y peligros que puedan provenir de la racionalidad económica debemos buscar refugios no racionalizados (Ritzer 1996, p. 221), como habrán de ser las bibliotecas públicas del futuro. Tenemos, como señalamos arriba, que una racionalidad trivial y miope cree una regla con la cultura bibliotecaria similar a lo que la comida rápida es a la gastronomía (Ritzer 1996, p. 28). Existe el riesgo de que las bibliotecas públicas tal y como las conocemos puedan desaparecer, que su tradición sea desplazada o asumida por otras instituciones u organizaciones no públicas, con diferentes valores privados.

Para contrarrestar lo anterior, contamos con elementos esenciales en las bibliotecas públicas. Quinn nos apunta que aminoremos la racionalidad y prestemos más atención a la innovación y la creación (Quinn 2000, p. 254), pero aquí incidiremos en los valores bibliotecarios y públicos que, a nuestro juicio, velarán para que tomemos lo mejor de la racionalidad pero evitando las irracionalidades y peligros que parecen cercarnos. Si los bibliotecarios rechazamos entrar en cuestiones éticas, podremos encontrarnos con que no sabremos qué preguntarnos (Hausman y McPherson citados en Álvarez 2000, p. 93).

Como ejemplo, podríamos considerar la lectura como camino que construye sentido fuera de un programa definido, de objetivos fijados de antemano, igual para todos. La lectura no es una práctica intercambiable (Martín Valdunciel 2013, p. 11), es «el más asombroso principio de libertad y fraternidad» (Lledó citado en Martín Valdunciel 2013, p. 15). «El saber no debe ser una mercancía que se compra y vende. Es un derecho de todos y cada uno: no deberíamos dejar que entre en la dinámica oferta/demanda» (Martín Valdunciel 2013, p. 16). Para Nozick (1995, p. 233). La naturaleza social de nuestro conocimiento nos permite a todos beneficiarnos de la imaginación y creatividad de algunos. Las biblio-

³ Consideramos aquellos que trabajamos en bibliotecas como los que lo pretenden.

tecas son transferencia de información y conocimiento entre personas, lugares, edades, clases sociales, entre géneros y, lo más relevante, entre generaciones. ¿Podemos medir este beneficio de la lectura del mismo modo que el coste de un lote de un club de lectura? ¿Lo podemos medir contando los asistentes al club? ¿O preguntándoles por el impacto que ha supuesto en sus vidas y en la de sus hijos, familiares o amigos ese espacio de lectura común? ¿Servirán esos párrafos para equilibrar el coste/beneficio de las actividades de la biblioteca?

Racionalidad de valores en las bibliotecas públicas como servicio público

Creemos con Thaler y Sunstein (2009, p. 287) que las personas y las instituciones están restringidas, en sus decisiones, por una racionalidad limitada, por la falta de autocontrol y por la influencia social. La racionalidad limitada de Herbert Simon nos dice que las personas e instituciones tienen limitaciones en sus procesos mentales y de decisión, de cálculo, de tiempo, de información, por lo que eligen razonando con restricciones. Además, estima que la teoría de la racionalidad instrumental es un fraude porque no considera la diversidad de valores, de fines distintos a la maximización de la utilidad. Se trata de una racionalidad instrumental, la misma que utilizó Hitler como medio para lograr sus fines y que hoy criticamos (Simon 1989, p. 20). La razón no puede seleccionar nuestras metas finales, sino que solo puede ayudarnos a alcanzar de manera eficaz las metas convenidas (Simon 1989, p. 135). Solo cuando entendamos las limitaciones de la racionalidad, podremos usar eficazmente el razonamiento humano (Simon 1989, p. 11).

Todo el desarrollo de las personas y de instituciones como las bibliotecas públicas tiene lugar dentro de un intrincado medio de instituciones y produce, a su vez, incontables efectos sobre otras personas e instituciones. Las estructuras de mercado no son ningún sustituto para la red de interacciones sociales. Estamos limitados en cuanto a la racionalidad que podamos utilizar; las instituciones nos aportan estabilidad y un mínimo de racionalidad posible (Simon 1989, p. 100-101). Esa racionalidad mínima posible, en nuestra opinión, es la racionalidad instrumental económica que se muestra en todos los aspectos que hemos visto de la vida común de las personas, en los que tendemos a hacer actividades definidas como eficientes y huir de las que juzgamos ineficaces (Ritzer 1996, p. 66). Racionalidad también definida como pragmática, que busca la rentabilidad directa a corto plazo (Martín Valdunciel 2013, p. 8).

La eficiencia, la cuantificación, la predictibilidad y el control son, a nuestro juicio, instrumentos para completar la misión de la biblioteca y esta es un modo, a su vez, de buscar objetivos sociales superiores como puedan ser la democracia o la mejora social. Aquellos valores no pueden reemplazar a estos, que han sido asumidos como bienes públicos (Nicholson 2015, p. 331). La dificultad estriba en cómo medir en el ámbito público el bienestar y sus componentes o los objetivos de los servicios públicos (por ejemplo, la estabilidad del Mediterráneo para la diplomacia española). Tenemos que investigar modos de recoger y validar el impacto de lo público. Para Sunstein (2011, p. 15, 43, 47) los derechos y libertades cuestan dinero pero aumentan la riqueza social, sin posibilidad de estimar el valor ni su incidencia en el producto interior bruto. Por ejemplo, preguntarse por el coste del derecho a la información no es lo mismo que preguntar cuánto vale el derecho a la información y si este merece la pena en una sociedad en democracia.

La eficiencia en el ámbito público, por ejemplo, supone los mayores beneficios medibles (normalmente sociales) dados los costes cuantificables (normalmente económicos). Lo que debemos subrayar es que los costes son normalmente más sencillos de medir que los beneficios, por lo que la eficiencia se asocia con la reducción de costes (Ortún Rubio 1993, p. 11). Esto lleva implícita, con demasiada frecuencia, una decisión correcta desde el punto de vista económico, pero que supone una inmoralidad desde el punto de vista social (Mintzber citado en Ortún Rubio 1993, p. 11).

Por ello, no se puede considerar la eficiencia, de suyo y como ejemplo único, como criterio definitorio de lo que es una buena o mala gestión pública. No obstante, debemos investigar el impacto de la gestión pública, por ejemplo, en el bienestar informativo, la formación de las personas, su capacitación intelectual, etc., al respecto de las bibliotecas públicas. La gestión pública, entonces, se definiría como gestión con las limitaciones específicas del carácter público del servicio (Ortún Rubio 1993, p. 9-10). Un ejemplo sería la intención de preservar intereses o valores sociales declarables, como la seguridad nacional, la equidad (Ortún Rubio 1993, p. 12) o la participación intersubjetiva para construir la esfera pública (Habermás citado en Martín Valdunciel 2018, p. 399).

La racionalidad axiológica introduce los valores en el análisis de las acciones, de los medios, de los objetivos y fines. Para Echeverría (2011, p. 80): «podemos equivocarnos al elegir los medios, pero el error es mucho más grave si desestimamos los fines o si ni siquiera los evaluamos, considerándolos como dados». Cuando en bibliotecas hablamos de valores, no atendemos exclusivamente a que algo funcione para atraer gente, sino que además buscamos que tenga valor social, que sea sostenible, que mejore las capacidades de las personas, su sociabilización, etc.; en definitiva, valores públicos.

La racionalidad así entendida no comprende solo los medios más eficientes, sino que participa colectivamente en el establecimiento de los objetivos de las bibliotecas como servicio público porque valora la responsabilidad con el futuro. La racionalidad económica de medios está relacionada con la información empírica, mientras que la racionalidad de fines, de valores, es un asunto de legitimación con el público.

Es palmario que las leyes protegen mejor que los mercados no regulados ciertos valores no negociables, por ejemplo la protección de la diversidad, la dignidad humana o el derecho a la información en bibliotecas públicas. No podemos confiar todo a los mercados y la racionalidad económica. Por ejemplo, los mercados solo reflejan los intereses de los consumidores en el momento presente, sin tener en cuenta los efectos en el futuro, en las próximas generaciones, lo que podríamos llamar equidad intergeneracional (Martín Valdunciel 2018, p. 389).

A nuestro juicio, la atención a la racionalidad de medios y económica, cuando los fines y objetivos públicos son eminentemente racionales, deliberados y consensuados, proporciona una racionalidad más aquilatada en el obrar de las bibliotecas y en otros servicios públicos. El compromiso, como la equidad, que lleva a realizar acciones que no supongan una maximización de mi interés personal, o de racionalidad económica de medios, no excluye la racionalidad, porque esta se encuentra en el grupo, no en individuos (Simon 1989, p. 137).

Un elemento que también diferencia la gestión privada de la gestión pública es el referido a que los mercados son un modo para mantener y avivar los errores cognitivos que cometemos las personas. Si los consumidores, los usuarios de las bibliotecas, mantienen alguna convicción irracional, las empresas, la gestión privada del servicio público de biblioteca, la utilizarán en su interés y evitarán su erradicación. La gestión pública de bibliotecas no tiene afán de lucro y, además, intenta que la información y el conocimiento se consigan mediante una evaluación crítica: es decir, pretende que los usuarios sean más conscientes y responsables de sus decisiones (Martín Valdunciel 2013, p. 7).

Terminamos señalando que los valores que se involucran en el día a día de las bibliotecas proceden de la normatividad positiva, de la tradición bibliotecaria y del consenso en entidades de ámbito mundial. Valores como pueden ser el derecho y libertad de acceso a la información, la educación, la libertad de expresión, la inclusión de lo diverso, la equidad, el pensamiento crítico, la reflexión, etc., son las llaves para el desarrollo de otros derechos y capacidades para formarse como personas y ciudadanos en democracia.

Las bibliotecas como bienes públicos

La esfera pública es el área de la vida que no es ni nuestra casa ni la esfera del Estado y procura un espacio de discurso donde se hablan y deciden las cosas relevantes para lo común (Leckie citada en Trosow 2014, p. 23). Estimamos que el servicio de biblioteca pública, como hija y guardiana de la democracia, como bien de la esfera pública (Audunson y otros 2017, p. 1), debe gestionarse de manera sostenible por el Estado por cuanto sus valores exceden las leyes del mercado (Trosow 2014, p. 19). Sin esa gestión podrían difuminarse o desaparecer tales valores, establecidos pública y deliberadamente, y no de modo privado. Es decir, creemos que hay alternativa a la *macdonalización* (Quinn 2000, p. 248) y a la mercantilización de la información y el conocimiento, como elementos esenciales para conformar la esfera pública (Trosow 2014, p. 17) en las bibliotecas públicas. La generación y promoción de valores sociales no puede hacerse de forma privada; es en lo público donde se establecen y en este ámbito la biblioteca aporta una pieza clave: la información y el conocimiento.

Las bibliotecas son núcleos para la esfera pública que generan capital, ciudadanos y cohesión social (Audunson y otros 2017, p. 10), gracias al acceso abierto, a un discurso crítico y racional, a la participación ciudadana, a la diversidad de perspectivas y valores, a la capacitación en habilidades, a la deliberación y a la creación de conocimiento público (Audunson y otros 2017, p. 4-5). Con todo lo anterior la biblioteca pública, como institución racional de cultura, contribuye a la democracia como propósito más allá de la eficiencia, de la gestión, de la instrumentalidad económica (Buschman 2005, p. 5).

Recordamos que las bibliotecas son espacios públicos libres de consumo, donde las desigualdades sociales se intentan sortear ofreciendo a todos los mismos servicios y recursos, con diferencias manifiestas con respecto a los centros comerciales, espacios privados que buscan y requieren una interacción económica con los consumidores. Es imposible hacer bibliotecas racionales fuera de consideraciones éticas, públicas, educativas, ambientales, etc.

Conclusiones

No entramos aquí en cuestiones como la privatización, la colaboración público-privada u otras modalidades de gestión privada en las bibliotecas públicas. Nos interesa incidir en cómo los bibliotecarios, como servidores públicos, pueden adoptar por el poder de la inercia la misma lógica *eficientista* de mercantilizar la información, el conocimiento y erosionar la esfera pública (Trosow 2014, p. 24) que podrían adoptar las empresas privadas en la gestión de una biblioteca. También queremos recalcar las repercusiones que esto tiene en la prestación de un servicio público que consideramos fundamental para una sociedad democrática y cuyo valor agregado es el bienestar social. Evitar las bibliotecas *macdonalizadas* es mucho más sencillo con bibliotecarios no *macdonalizados* (Quinn 2000, p. 256) que prevean las posibles derivas de una biblioteca fuera de sus valores. Los bibliotecarios debemos participar extendiendo la esfera pública como mejora de las bibliotecas del futuro (Trosow 2014, p. 26).

Algunos valores que trae la NGP, como la eficiencia y la cuantificación como modelo de gestión eficaz de servicios públicos como las bibliotecas públicas, pueden llevar a la eficiencia, pero pueden ser injustificables desde otras perspectivas. De igual modo que otras medidas pueden ser consideradas justificables pero no eficientes desde las bibliotecas públicas. Apuntamos como ejemplo el dedicar recursos para lograr la alfabetización e integración en la biblioteca de colectivos desfavorecidos. Se trata de un porcentaje pequeño del total de usuarios, pero valores como el de equidad nos obligan a contemplarlos a pesar de la cuantificación y la eficiencia. Lo que determina la no justificabilidad, en línea con lo sostenido con Subirats (1996, p. 38), serán los valores que animen las bibliotecas públicas, como el de equidad que apuntamos. Las bibliotecas públicas no pueden reemplazar normas positivas y valores de la tradición bibliotecaria que abarcan la idea del bien e interés público por los valores económicos de gestión corporativa propios de empresas.

Debemos procurar que lo urgente no impida la realización de lo importante, es decir, que la atención a una gestión pública racional no nos impida ver que el servicio de biblioteca pública debe atender, con racionalidad de fines, a valores que sustentan a otros más elevados como la democracia, el bienestar social, etc. Debemos trabajar hasta desarrollar todo el potencial de las personas, pensando en lo que podrían llegar a ser en el futuro con la ayuda de unas bibliotecas públicas que atiendan a los valores que siempre nos han guiado. En definitiva, necesitamos una racionalidad de valores que supere las irracionalidades que una racionalidad instrumental puede provocar, tal y como Ulises salvó, oportunamente e inteligentemente, la falta de control y la irracionalidad que le produjo el canto de las sirenas.

Bibliografía

- ÁLVAREZ ÁLVAREZ, JOSÉ FRANCISCO (2000): «Racionalidad, modelos humanos y economía normativa». *Argumentos de razón técnica: Revista Española de Ciencia, Tecnología y Sociedad, y Filosofía de la Tecnología* [en línea]. Sevilla: Universidad de Sevilla, Vol. 3, p. 93-114. [consulta: 1 agosto 2018]. ISSN 1139-3327. Disponible en: <http://institucional.us.es/revistas/argumentos/3/art_3.pdf>.
- AUDUNSON, Ragnar y otros: «Public Libraries, as an Infrastructure for a Sustainable Public Sphere: A systematic review of research: A preliminar paper». *The 8th Nordic Conference on Cultural Policy Research (NCCPR 2017)* [en línea]. Helsinki (Finland), 2017 [consulta: 1 agosto 2018]. Disponible en: <https://static-curis.ku.dk/portal/files/182508579/1087res_1501766003.pdf>.
- BUSCHAMN, John: «On Libraries and the Public Sphere». *Library Philosophy and Practice* [en línea] Lincoln (USA): University of Nebraska, Spring 2005, vol. 7, n.º 2 [consulta: 3 agosto 2018]. ISSN 1522-0222. Disponible en: <<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=libphilprac>>.
- CERRO, Gerardo del: «Neoliberalismo y democracia». *Deia* [en línea]. 18 de julio de 2018 [consulta: 3 agosto 2018]. Disponible en: <<https://www.deia.eus/2018/07/18/opinion/tribuna-abierta/neoliberalismo-y-democracia>>.
- CHARBONNEAU, Michèle: «New Public Management». *Encyclopedic Dictionary of Public Administration* [en línea]. 2012 [consulta: 31 julio 2018]. Disponible en: <http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/65/index_by_theme.enap?by=them&id=50>.
- DUAN, Paul: «La tecnología social de Paul Duan puede evitar un ‘Black Mirror’». *Retina* [en línea]. 6 de abril de 2018 [consulta: 3 agosto 2018]. Disponible en: <https://retina.elpais.com/retina/2018/04/04/tendencias/1522829811_907626.html>.
- EHEVERRÍA, Javier (2011): «Dos dogmas del racionalismo (y una propuesta alternativa)». En: Ana Rosa PÉREZ RANSANZ, Ambrosio VELASCO GÓMEZ (Coords.): *Racionalidad en ciencia y tecnología: Nuevas perspectivas iberoamericanas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. ISBN 9786070226168.
- KOMURO, Hiroki, y KOIZUMI, Masanori: «The Impact of Privatization in Japanese Public Libraries». *iConference 2018 Proceedings* [en línea]. iSchools University of Illinois, 2018 [consulta: 2 agosto 2018]. Disponible en: uri: <<http://hdl.handle.net/2142/100250>>.
- LARNEY, Tom: «The Mcdonaldization of Information». En: *Proceedings of NIT '96: e 9th International Conference on New Information Technology* [en línea] November 1996, pp. 11-14 [consulta: 1 agosto 2018]. Disponible en: <<http://web.simmons.edu/~chen/nit/NIT'96/96-171-Larney.html>>.
- MARTÍN VALDUNCIEL, María Engracia: «Hacia procesos de lectura reflexiva y crítica ante la invasión del capitalismo informacional en las universidades». *Crítica bibliotecológica: Revista de las Ciencias de la Información Documental* [en línea] Monterrey (México): Universidad Autónoma de Nuevo León, 2013, vol. 6, n.º 2, pp. 23-40 [consulta: 1 agosto 2018]. Disponible en: uri: <<http://hdl.handle.net/10760/23559>>.

- (2018): «Responsabilidad social y sostenibilidad en bibliotecas universitarias españolas: problematización del discurso desde perspectivas de análisis crítico». *Athenea Digital: Revista de pensamiento e investigación social* [en línea]. Bellaterra (España): Universidad Autónoma de Barcelona, vol. 18, n.º 1 [consulta: 1 agosto 2018]. ISSN 1578-8946. Disponible en doi: <<https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1928>>.
- NICHOLSON, Karen P. (2015): «The McDonaldization of Academic Libraries and the Values of Transformational Change». *College & Research Libraries* [en línea] Chicago (USA): Association of College & Research Libraries, vol. 76, n.º 3, [consulta: 1 agosto 2018]. Disponible en doi: <<https://doi.org/10.5860/crl.76.3.328>>.
- NOZICK, Robert (1995): *La naturaleza de la racionalidad*. Barcelona: Paidós. ISBN 84-493-0138-6.
- ORTÚN RUBIO, Vicente (1993): *Gestión pública. Documentos de trabajo del Centro de Estudios de Economía del Sector Público de la Fundación BBV*. Centro de publicaciones de la Fundación BBV.
- QUINN, Brian (2000): «The McDonaldization of Academic Libraries?» *College & Research Libraries* [en línea]. Chicago (USA): Association of College & Research Libraries, vol. 61 n.º 3 [consulta: 1 agosto 2018]. Disponible en: doi: <<https://doi.org/10.5860/crl.61.3.248>>.
- RITZER, George (1996): *La McDonalización de la sociedad: un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*. Barcelona: Ariel. ISBN 84-344-1414-7.
- SIMON, Herbert (1989): *Naturaleza y límites de la razón humana*. México: Fondo de Cultura Económica. ISBN 968-16-2844-6.
- SUBIRATS, J.: «Democracia, participación y eficiencia». *Gestión y análisis de políticas públicas* [en línea]. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), 1996, n.º 5-6, p. 35-44 [consulta: 1 agosto 2018]. ISSN 1989-8991. Disponible en: doi: <<http://dx.doi.org/10.24965/gapp.vi5-6.65>>.
- SUNSTEIN, Cass R. (2011): *El costo de los derechos*. Buenos Aires: Siglo XXI. ISBN 978-987-629-154-5.
- THALER, Richard H., y SUNSTEIN, Cass R. (2009): *Un pequeño empujón (nudge)*. Madrid: Taurus. ISBN 978-84-306-0684-9.
- TROSOW, Samuel E. (2014): «The Commodification of Information and the Public Good: New Challenges for a Progressive Librarianship». *Progressive Librarian* [en línea]. St. Paul (USA): St. Catherine University, n.º. 43 [consulta: 3 agosto 2018]. Disponible en: <<http://www.progressivelibrarians-guild.org/PL/PL43/017.pdf>>.

El espacio como prioridad en los modelos de gestión de las bibliotecas públicas

Pedro Lázaro Rodríguez

Licenciado en Documentación y máster en Información y Comunicación Científica.
Webmaster y desarrollador principal de la herramienta digital abierta Secaba-Rank
Departamento de Información y Comunicación
Universidad de Granada

Javier López Gijón

Profesor titular del Departamento de Información y Comunicación
Miembro del laboratorio de investigación Secaba-Lab
Facultad de Comunicación y Documentación
Universidad de Granada

Enrique Herrera Viedma

Catedrático de Departamento de Ciencias de la Computación e Inteligencia Artificial
Vicerrector de Investigación y Transferencia
Universidad de Granada

Resumen: Una de las principales virtudes de los estudios de satisfacción de personas usuarias en bibliotecas es que sitúan el foco de las acciones de evaluación para la mejora precisamente en lo que dichas personas creen y estiman que es necesario mejorar. Si se acepta que la persona usuaria es lo más valioso de una biblioteca, dichos estudios adquieren definitivamente un valor incuestionable a tener en cuenta en los modelos de gestión de las bibliotecas. Con todo, en esta comunicación se presentan los resultados e implicaciones de estudios de satisfacción de personas usuarias llevados a cabo por el laboratorio de investigación Secaba-Lab. Se parte de las conclusiones alcanzadas en estudios a bibliotecas universitarias y, desde ahí, se presentan los resultados del estudio llevado a cabo a la biblioteca pública de Jovellanos (Gijón) en 2017. Las conclusiones son claras: de acuerdo a la valoración de las personas usuarias, la dimensión sobre la que más se desea mejora es la de la biblioteca como espacio frente a las del valor afectivo del servicio y el control de la información. Desde ahí, se plantea y se reflexiona en torno a la necesidad de incluir las implicaciones de dichas conclusiones en los modelos de gestión en bibliotecas públicas, situando a la dimensión de la biblioteca como espacio en eje vertebral prioritario en los futuros modelos de gestión.

Palabras clave: Biblioteca como espacio, modelos de gestión, satisfacción de personas usuarias, Secaba-Lab, bibliotecas públicas.

Abstract: The main characteristic of the studies about libraries and user's satisfaction is that the focus for the evaluation is placed on what the users believe it is needed to improve. If it is accepted that the user is the essence of libraries, user's satisfaction studies acquire an unquestionable value to be taken into account for the library management models. In this communication are shown both the results and implications of user's satisfaction studies carried out by the Secaba-Lab research laboratory. All is based in the conclusions reached in several studies carried out in university libraries and the results of the study carried out in the public library of Jovellanos (Gijón). According to the users, libraries need to improve the dimension of the library as place rather than the effect of service and the information

control. Thus, it is needed to include the implications of those conclusions in the management models for public libraries, placing the dimension of the library as place as the priority to improve the quality of libraries.

Keywords: Library as place, library management models, user satisfaction, Secaba-Lab, public libraries.

Introducción

Las bibliotecas públicas se caracterizan por ser esencialmente un servicio para la comunidad y el entorno en el que se hallan. En ese sentido, pueden ser valoradas por los beneficios que dichas comunidades obtienen del uso de sus servicios. Así, cuanto mayor sea el uso, mayor será el capital cultural, social y humano de las sociedades. Por esas razones, entre muchas otras, se justifica y defiende su existencia (Herrera-Viedma y López-Gijón, 2013).

A pesar de que ese valor pueda parecer algo intrínseco a las bibliotecas públicas, podemos plantearnos qué sabemos del uso de las mismas en nuestro país para conocer la situación real y las posibilidades de mejora. Es lo que se conoce como evaluación de los servicios (Lázaro-Rodríguez et al., 2018). Siguiendo a los autores anteriores, pero desde otro de sus trabajos (Lázaro-Rodríguez, López-Gijón y Herrera-Viedma, 2018), puede verse que los resultados del barómetro de junio de 2016 del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) apuntan a una dirección negativa sobre el uso de las bibliotecas por parte de la población, pues según el mencionado barómetro el 74.7 % de la población no ha acudido a la biblioteca en el último año y el 39.4 % no ha leído un libro en los últimos 12 meses (CIS, 2016). Y aún más, los resultados en cuanto a asistencia a bibliotecas son incluso peores que los del barómetro de diciembre de 2014, donde resultó que el 70.2 % de las personas encuestadas no habían asistido a una biblioteca en los últimos 12 meses (CIS, 2014).

En el mismo sentido, los autores dan un paso más y ofrecen una información valiosa, presentando en forma de tabla los resultados para los préstamos y las visitas a bibliotecas públicas por habitante en 17 países europeos. Los resultados para España son, cuanto menos, inquietantes: con datos de 2012-2013, España ocupa la posición 11 en visitas por habitante con 2.39 y por debajo de la media europea (3.04); y la posición 16 con 1.30 en préstamos por habitante, penúltima, muy lejos de la media europea (4.11) y solo por encima de Portugal (Lázaro-Rodríguez, López-Gijón y Herrera-Viedma, 2018).

Desde ahí, surge la necesidad de mejora de las bibliotecas públicas españolas, entendiendo la evaluación como un ejercicio de comparación entre lo que es y lo que podría llegar a ser. En ese sentido, cabe resaltar la actividad del laboratorio de investigación Secaba-Lab de la Universidad de Granada (Secaba-Lab, 2019), con el reciente desarrollo e implementación de la herramienta digital abierta Secaba-Rank para analizar y evaluar tanto las bibliotecas universitarias como las redes de lectura pública españolas (Lázaro-Rodríguez et al., 2018) y diversos trabajos y estudios a partir de dicha herramienta (Lázaro-Rodríguez, 2018; Herrera-Viedma, López-Gijón y Lázaro-Rodríguez, 2017)

Centrando el tema de esta comunicación en el bloque temático sobre modelos de gestión del IX Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas, en Secaba-Lab hemos llevado a cabo numerosos estudios sobre evaluación de bibliotecas de diversa tipología y en base a metodologías objetivas y subjetivas (Fushimi, 2011), siempre considerando la evaluación como forma para conocer y mejorar la calidad de las bibliotecas (Gimeno-Perelló, 2009). Dentro del segundo grupo destacan los estudios sobre satisfacción de usuarios. Estos estudios parten de la opinión y experiencia de las personas usuarias con respecto a los servicios como eje para la evaluación y la mejora de las bibliotecas. Un ejemplo de metodología basada en encuestas de estudios sobre satisfacción de personas usuarias es la conocida como metodología o estándar Libqual. Según esta metodología se estudian tres dimensiones de la biblioteca,

a saber: el valor afectivo, la biblioteca como espacio y el control de la información. Todo para la evaluación y mejora de los servicios desde el punto de vista de las personas usuarias (LibQUAL, 2019).

Con todo, con esta comunicación queremos plantear la necesidad de reflexionar en torno a los modelos de gestión de acuerdo a los resultados de los estudios de satisfacción de personas usuarias, siguiendo el modelo Libqual y otras encuestas ad hoc llevados a cabo por Secaba-Lab con los siguientes objetivos:

- Dar a conocer qué dimensión o dimensiones de entre las del valor afectivo, la biblioteca como espacio y el control de la información, son más importantes para las personas usuarias a partir de los valores observados dados por las mismas y el nivel de adecuación.
- Plantear la necesidad de un cambio o ajuste en los modelos de gestión de las bibliotecas públicas a partir de la valoración de las personas usuarias, dando prioridad a la biblioteca como espacio sobre las otras dimensiones del valor afectivo y el control de la información fundamentado en los resultados de nuestros estudios.

Secaba-Lab y los estudios de satisfacción de personas usuarias en bibliotecas

El laboratorio de investigación Secaba-Lab se formó en 2004 en la Universidad de Granada para trabajar en evaluación y calidad en el sector de las bibliotecas realizando numerosos estudios año tras año. Muestra de ello es que en los dos últimos años hemos realizado estudios para mejorar la calidad en base a la satisfacción de personas usuarias a cinco bibliotecas universitarias y a una biblioteca pública, tanto en España como en países como Chile y Argentina. Muchos de estos estudios se llevaron a cabo en base a la metodología o estándar Libqual y otros consistieron en encuestas ad hoc cuyo contenido se adaptó a las necesidades y deseos concretos de las bibliotecas, pero siempre basando la estructura en el modelo Libqual.

Las encuestas pasadas a las personas usuarias de las bibliotecas constaron, pues, de un número de preguntas variables pero siempre agrupadas al menos en 3 dimensiones, a saber: el valor afectivo del servicio, la biblioteca como espacio, y el control de la información o los servicios prestados. Desde ahí, si se basaban en la metodología Libqual, se calcularon los indicadores de la adecuación (diferencia entre el valor observado y el mínimo), la superioridad (diferencia entre el valor deseado y el observado) y el DM-Score (nos permite saber, sobre el cien por cien de lo que desea la persona usuaria, qué porcentaje del mismo lleva conseguido la biblioteca). Al respecto, el valor mínimo consiste en aquel por debajo del cual se piensa que el servicio no podría considerarse tal; el observado, el valor que se percibe u observa en la biblioteca durante el uso del servicio, y el deseado, el que se da en referencia a lo que nos gustaría recibir del servicio. Por el contrario, si se trataba de encuestas ad hoc, se obtenían previo proceso de los resultados de las encuestas los valores promedio dados por las personas usuarias para cada dimensión estudiada. Cabe señalar que tanto en las valoraciones en uno y otro modelo el valor dado por las personas usuarias para cada caso se movía siempre entre entre el 1 (más bajo) y el 9 (más alto).

Las bibliotecas incluidas en este trabajo son las de la Universidad de Alcalá (UAH), Universidad de Salamanca (USAL), Universidad de Granada (UGR), la biblioteca pública de Jovellanos de Gijón, Universidad Católica de Argentina (Argentina) y Universidad Técnica Federico Santa María de Chile (Chile). En los paréntesis anteriores se muestra la forma en que se nombrarán de aquí en adelante.

Con todo, quisiéramos ir desde los resultados obtenidos en los estudios en bibliotecas universitarias a los obtenidos en el caso de la biblioteca pública de Jovellanos de Gijón. Sabiendo que los valores observados de la metodología Libqual pueden ser equiparados por su mismo significado con los valores promedio dados en las encuestas ad hoc, en la Tabla 1 se presentan dichos resultados por biblioteca universitaria y dimensión.

Dimensión	UAH	USAL	UGR	Argentina	Chile
Valor afectivo del servicio	8.21	7.21	7.8	7.79	7.23
La biblioteca como espacio	7.43	6.57	7.44	7.83	6.31
Control de la información	7.46	6.68	7.44	6.94	6.30

Tabla 1. Resultados para los valores promedio u observados en Bibliotecas Universitarias.

Como se puede ver, para los casos de la UAH, USAL, UGR y Chile, la dimensión con un mayor valor promedio u observado es la del valor afectivo del servicio (8.21, 7.22, 7.8 y 7.11, respectivamente), mientras que para la de Argentina lo es la referida al espacio (7.83). Por su lado, en los casos de la UAH, USAL y UGR, la dimensión con los resultados más bajos es precisamente la de la biblioteca como espacio (7.43, 6.56 y 7.44 respectivamente, aunque en el caso de la UGR las dimensiones referidas al espacio y el control de la información aparecen con el mismo resultado), mientras que para la de Argentina y Chile lo es la del control de la información (6.93 y 6.18 respectivamente). De todo ello se puede extraer que en la mayoría de bibliotecas universitarias estudiadas por Secaba-Lab la dimensión mejor valorada es, por lo general, la del valor afectivo del servicio, y la peor, la de la biblioteca como espacio. A su vez y en base a los resultados, es importante destacar que puede apreciarse una diferencia entre las universidades españolas y las de países como Argentina y Chile, pues concretamente en la de Argentina la dimensión con un valor observado más alto es la del espacio. En ese sentido y marcando una posible dinámica por países o zonas, se podría defender la idea de que en España las personas usuarias desean mejoras en lo que a espacio se refiere, pero en países latinoamericanos la necesidad de mejora desde el punto de vista de las personas usuarias se enfoca más a la dimensión del control de la información que a la del espacio y la del valor afectivo del servicio (Lázaro-Rodríguez et al., In-press).

Dando un paso más, para los casos en que el estudio consistió en la metodología Libqual, podemos extraer los resultados del indicador de la adecuación entendida como la diferencia entre el valor observado y el mínimo dado por las personas usuarias (Tabla 2).

Dimensión	USAL	Argentina	Chile
Valor afectivo del servicio	1.20	1.18	0.60
La biblioteca como espacio	0.63	1.08	-0.05
Control de la información	0.78	0.69	0.11

Tabla 2. Resultados para la adecuación en bibliotecas universitarias con estudio Libqual.

Tal y como se observa, la adecuación es en los 3 casos siempre mayor para la dimensión del valor afectivo del servicio (1.20 para la USAL, 1.18 en Argentina y 1.09 en Chile), y menor en lo referido a la biblioteca como espacio en los casos de la USAL y la universidad de Chile (0.63 y 0.31 respectivamente). Por su lado, en el caso de Argentina lo es para la dimensión del control de la información (0.69). De todo ello y apoyando la idea planteada anteriormente, se observa de nuevo que la dimensión con mejores resultados es la referida al valor afectivo del servicio, y la dimensión peor valorada la de la biblioteca con espacio, con la excepción del caso de la biblioteca de Argentina, donde dicha dimensión fue mejor valorada que la referida al control de la información.

Desde aquí en adelante, queremos presentar los resultados del estudio de satisfacción de personas usuarias llevado a cabo por Secaba-Lab a la biblioteca pública de Jovellanos de Gijón, para ver si estas mismas conclusiones acerca de las dimensiones mejor y peor valoradas en bibliotecas universitarias coinciden en estudios a la tipología de bibliotecas públicas, todo sobre la base de la satisfacción y opinión de las personas usuarias. Conocer eso mismo permitirá plantear y enfocar los modelos de gestión en el sentido de lo que las personas usuarias creen que más precisa de mejora en los servicios que esperan obtener de las bibliotecas públicas.

El caso de la biblioteca pública Jovellanos (Gijón)

El estudio a la biblioteca pública Jovellanos, de Gijón, se llevó a cabo a finales del año 2017 y consistió en una adaptación del modelo Libqual. La encuesta pasada a las personas usuarias de la biblioteca constaba de 25 preguntas agrupadas en las dimensiones de valor afectivo del servicio (AF), la biblioteca como lugar (ES), y los servicios prestados (SP). Además, se añadió un ítem para la valoración global de la biblioteca y un campo en formato de texto libre y opcional para añadir observaciones y comentarios sobre la misma. Los ítems para cada dimensión se enumeran a continuación:

– Valor afectivo del servicio:

- AF1. El personal me inspira confianza.
- AF2. El personal me ofrece atención personalizada.
- AF3. El personal es siempre amable.
- AF4. El personal muestra buena disposición para responder a las preguntas que le formulo.
- AF5. El personal tiene conocimiento y es capaz de responder a las preguntas que le formulo.
- AF6. El personal comprende y atiende mis necesidades o sugerencias.
- AF7. El personal manifiesta voluntad de ayudar a los usuarios.
- AF8. El personal intenta resolver adecuadamente los problemas del servicio planteados por los usuarios.

– La biblioteca como espacio:

- ES1. El espacio de la biblioteca ayuda al estudio y al aprendizaje.
- ES2. El espacio de la biblioteca es tranquilo para el trabajo individual.
- ES3. El espacio de la biblioteca es un lugar confortable y acogedor.
- ES4. El espacio de la biblioteca es un lugar para el estudio, el aprendizaje, la investigación y el ocio.
- ES5. Los espacios colectivos para el aprendizaje y el estudio en grupo son adecuados.

– Servicios prestados:

- SP1. La página web de la biblioteca me resulta de utilidad para encontrar información y realizar gestiones.

- SP2. Los recursos (libros y otros materiales) disponibles en la biblioteca cubren mis necesidades de información y ocio.
- SP3. Los recursos digitales a los que me da acceso la biblioteca (por ej, ebiblio Asturias) cubren mis necesidades.
- SP4. El equipamiento general e informático es moderno y me permite un acceso fácil a los recursos que necesito.
- SP5. Los catálogos son fáciles de usar y me permiten encontrar por mí mismo lo que busco.
- SP6. Accedo fácilmente a los recursos de información y ocio que la biblioteca me ofrece.
- SP7. Las revistas y periódicos existentes cubren mis necesidades de información y de ocio.
- SP8. El servicio de préstamo se adecua a mis necesidades (plazos, número de documentos, realización de reservas y renovaciones).
- SP9. Los servicios de préstamo interbibliotecario, desideratas e información bibliográfica me resultan de utilidad.
- SP10. Los servicios que se pueden hacer a través de Internet (consulta del catálogo, renovaciones y reservas), me resultan de utilidad.
- SP11. Las redes sociales en las que tiene presencia la biblioteca (Facebook y Pinterest) son útiles e interesantes.

En total se recogieron 265 encuestas que fueron procesadas para el cálculo de los indicadores y la obtención e interpretación de los resultados. Desde ahí, se procedió a la elaboración de las conclusiones y la elaboración del informe final entregado a la biblioteca. Los resultados para de los valores mínimo (Min.), observado (Obs.) y deseado (Des.), y los de los indicadores de la adecuación (Ade.), superioridad (Sup.) y DM-Score de las 3 dimensiones pueden verse en la Tabla 3.

Dimensión	Min.	Obs.	Des.	Ade.	Sup.	DM-Score
Valor afectivo del servicio	6.03	6.66	8.17	0.63	-1.52	29.4 %
La biblioteca como espacio	6.08	6.45	8.24	0.37	-1.79	17.0 %
Servicios prestados	6.04	6.43	8.14	0.39	-1.71	18.5 %

Tabla 3. Resultados del estudio a la biblioteca pública de Jovellanos.

Como se puede ver, los resultados para los valores observados fueron más altos en el caso del valor afectivo del servicio (6.66) y más bajos en la dimensión referida a los servicios prestados (6.43) y la biblioteca como espacio (6.45). Por su lado, la adecuación resultó positiva en todo los casos; esto es, el valor observado siempre quedó por encima del mínimo exigido por las personas usuarias. No obstante, la adecuación fue mayor en la dimensión del valor afectivo del servicio (0.63) y más baja en la referida al espacio (0.37). En cuanto a la superioridad, en ningún caso resultó positiva por no ser el valor observado en ningún caso mayor que el deseado. Eso mismo se refleja en los resultados del DM-Score, según los cuales resultó que la biblioteca de Jovellanos lleva conseguido respecto a los deseos de las personas usuarias el 29.4 % de lo referido al valor afectivo, el 18.5 % de lo referido a los servicios prestados y el 17 % de lo referido a la biblioteca como espacio.

Puede decirse, pues, que la dimensión mejor valorada fue la del valor afectivo del servicio y la peor valorada la de la biblioteca como espacio, o dicho de otra forma, que las personas usuarias son más exigentes con la dimensión de la biblioteca como espacio que con las referidas al valor afectivo del servicio y los servicios prestados. A su vez y en el mismo sentido, a la biblioteca le queda más por hacer respecto de la primera dimensión que respecto de las dos últimas. Así pues, estos resultados concuerdan con la mayoría de estudios Libqual llevados a cabo por Secaba-Lab y, más concretamente, con los expuestos anteriormente y referidos a bibliotecas universitarias de España y otros países.

Dando un paso más, en el Gráfico 1 pueden verse representados los resultados según los valores mínimos, observados y deseados, y los de los indicadores de la adecuación, superioridad y DM-Score para cada ítem de la encuesta.

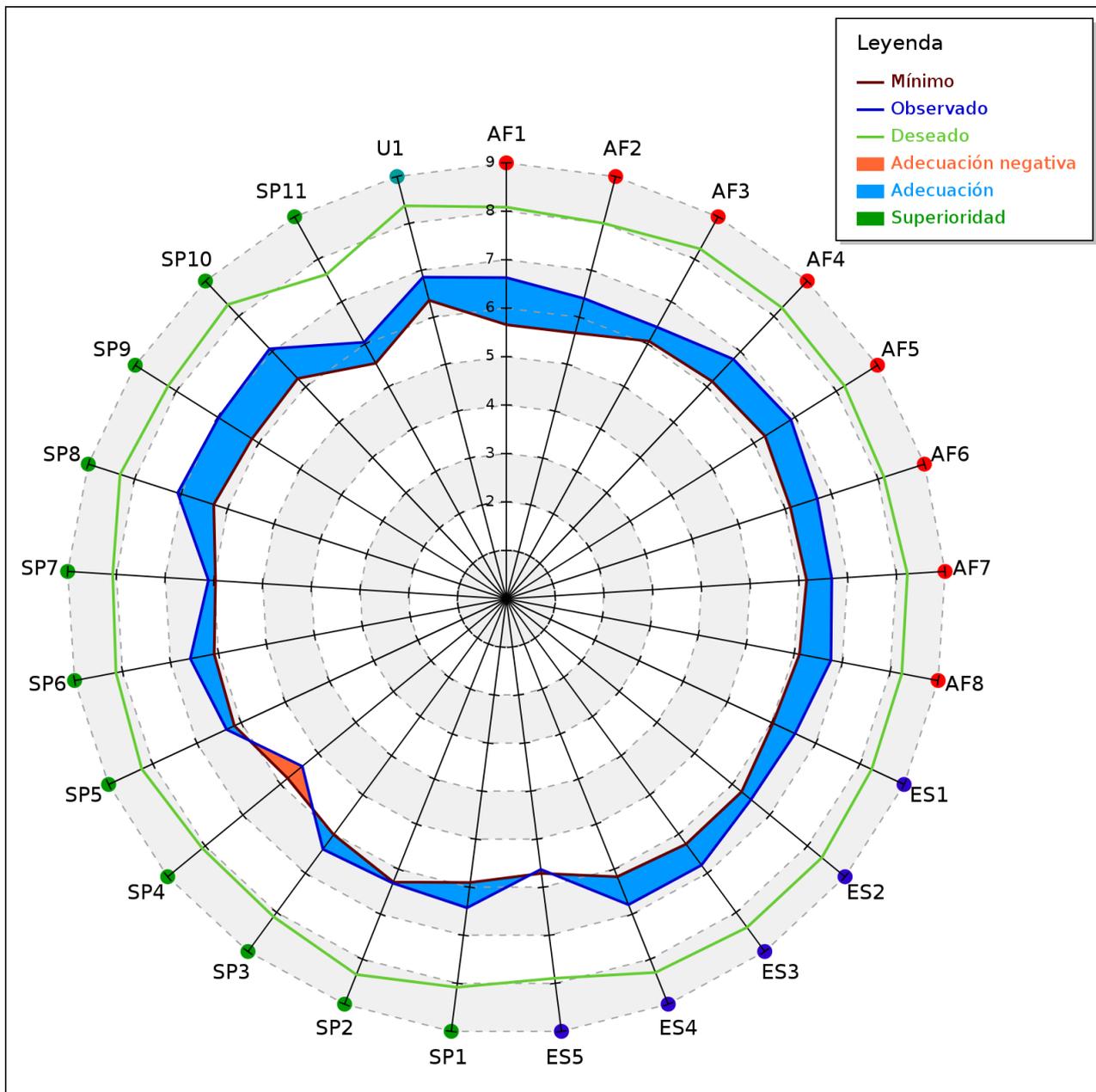


Gráfico 1. Resultados por ítem de cada dimensión.

Tal y como se observa, los valores observados en los ítems referidos al espacio (ES) y los servicios prestados (SP), quedan más cerca del valor mínimo dado por las personas usuarias, de ahí que la zona azul para la adecuación sea más ajustada y pequeña. Especialmente resalta el ítem «ES5. Los espacios colectivos para el aprendizaje y el estudio en grupo son adecuados», donde la situación de adecuación negativa es clara, siendo el valor observado más bajo que el mínimo exigido por las personas usuarias (zona en color naranja). En un sentido similar aunque de una forma menos clara en el gráfico, destacan también el ítem «SP4. El equipamiento general e informático es moderno y me permite un acceso fácil a los recursos que necesito», y el «SP2. Los recursos (libros y otros materiales) disponibles en la biblioteca cubren mis necesidades de información y ocio». En el ítem SP4 también se da adecuación negativa, mientras que en el SP2 el valor observado coincide con el valor mínimo, sin llegar a producirse adecuación negativa. A su vez, los valores observados siempre quedan lejos del valor deseado. Por ello, la superioridad no se alcanza en ningún ítem del estudio, marcando el margen de mejora de la biblioteca.

Con todo, los resultados del estudio de satisfacción de personas usuarias llevado a cabo a la biblioteca pública de Jovellanos de Gijón apuntan a que la dimensión que más requiere de mejora, de acuerdo a la opinión de las personas usuarias, es la de la biblioteca como espacio, hecho que coincide con la mayoría de los estudios elaborados por Secaba-Lab a bibliotecas universitarias. Desde ahí, pensamos que los modelos de gestión futuros en bibliotecas públicas han de tomar en consideración dichas conclusiones y situar como protagonista al espacio de las bibliotecas, de acuerdo a la valoración del agente más importante en las mismas: la persona usuaria.

Discusión, conclusiones y perspectivas de futuro

En esta comunicación al IX Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas se han presentado los resultados del estudio de satisfacción a las personas usuarias de la biblioteca pública Jovellanos de Gijón llevado a cabo en 2017 por el laboratorio de investigación Secaba-Lab. Los resultados de dicho estudio se han presentado previa introducción de los estudios llevados a cabo por el laboratorio a diferentes bibliotecas universitarias de distintos países. Como se ha visto, la dimensión sobre la que más concuerda la necesidad de mejora por parte de las personas usuarias es la de la biblioteca como espacio, algo que sucede también en el caso de la biblioteca pública estudiada.

En el laboratorio de investigación Secaba-Lab pensamos que los modelos de gestión en bibliotecas públicas pueden y deben basarse en lo que las personas usuarias de las bibliotecas opinan y valoran de los servicios que ofrecen y reciben. Por ello, la biblioteca entendida desde la dimensión del espacio merece ser uno de los principales focos de atención para dichos futuros planes de gestión, y no tanto desde el valor afectivo del servicio y el control de la información, aunque también.

En ese sentido y como posible limitación a nuestras conclusiones, cabe mencionar que la mayoría de los estudios llevados a cabo por Secaba-Lab han sido a bibliotecas universitarias. Además, puede plantearse como real la escasa existencia de estudios de este tipo. Por ello, como perspectivas de futuro pueden marcarse el desarrollo de más estudios de satisfacción a personas usuarias en bibliotecas públicas y, por ejemplo, el desglose de los resultados en base a la variable de género, algo en lo que Secaba-Lab ya está trabajando.

Con todo, creemos que conocer lo que la persona usuaria considera digno de mejora ha de ser el eje vertebral de los futuros planes de gestión en las bibliotecas públicas, y eso, conforme al estudio que se ha presentado, es la dimensión de la biblioteca como espacio.

Bibliografía

- CIS. Centro de Investigaciones Sociológicas (2014): *Barómetro de diciembre 2014. Estudio n.º 3047*. [Consulta: 01/07/2019]. Disponible en: <http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3040_3059/3047/es3047mar.html>.
- CIS. Centro de Investigaciones Sociológicas (2016): *Barómetro de junio 2016. Estudio n.º 3142*. [Consulta: 01/07/2019]. Disponible en: <http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3140_3159/3142/Es3142mar.pdf>.
- FUSHIMI, Marcela (2011): *Evaluación de bibliotecas universitarias: Una propuesta desde las perspectivas objetiva y subjetiva*. Buenos Aires: Alfagrama. ISBN: 9789871305629.
- GIMENO-PERELLÓ, Javier (2009): *Evaluación de la calidad en bibliotecas: compromiso con lo público*. Buenos Aires: Alfagrama. ISBN: 9789871305452
- HERRERA-VIEDMA, Enrique; LÓPEZ-GIJÓN, Javier, y LÁZARO-RODRÍGUEZ, Pedro (2017): «La importancia de Secaba-Rank como herramienta digital en la investigación sobre bibliotecas públicas y universitarias». En: I Congreso Internacional Territorios Digitales. Construyendo unas Ciencias Sociales y Humanidades digitales. Medialab UGR, Granada. Disponibles en: <<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28099.09766/1>>.
- HERRERA-VIEDMA, Enrique, y LÓPEZ-GIJÓN, Javier (2013): «Libraries' social role in the information age». *Science*. v. 339, n.º 6126, p. 1382. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1126/science.339.6126.1382-a>>.
- LÁZARO-RODRÍGUEZ, Pedro; LÓPEZ-GIJÓN, Javier; ALONSO, Sergio; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, María-Ángeles, y HERRERA-VIEDMA, Enrique (2018): «Secaba-Rank, herramienta online para analizar y evaluar bibliotecas». *El profesional de la información*. v. 27, n.º 2, pp. 278-288. Disponible en: <<https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.06>>.
- LÁZARO-RODRÍGUEZ, Pedro; LÓPEZ-GIJÓN, Javier; ALONSO, Sergio; HERRERA-VIEDMA, Enrique (2019): «Actualidad en estudios LibQUAL+®: paradigmas de la biblioteca informativa y social-creadora y cuestión de género como reflejos de la realidad social». *Revista española de documentación científica*. In-press.
- LÁZARO-RODRÍGUEZ, Pedro; LÓPEZ-GIJÓN, Javier, y HERRERA-VIEDMA, Enrique (2018): «Visibilidad de las bibliotecas públicas y la lectura en medios de comunicación españoles frente a otros hechos de la cultura y relación con su uso: medidas para su mayor promoción y difusión». *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*. n.º 40 (junio). Disponibles en: <<https://dx.doi.org/10.1344/BiD2018.40.7>>.
- LÁZARO-RODRÍGUEZ, Pedro (2018): «Las redes de lectura pública y las bibliotecas universitarias de Andalucía: un análisis de la eficiencia a partir de la herramienta digital abierta Secaba-Rank». En: *I Congreso Nacional / III Jornadas de Investigadores en Formación JIFFI: Fomentando la interdisciplinariedad*. Universidad de Granada. Disponibles en: <<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28585.08802>>.
- (2017): «Un enfoque interdisciplinar para las bibliotecas: biología, estadística, comunicación y política». En: *II Jornadas de Investigadores en Formación: fomentando la interdisciplinariedad*. Universidad de Granada. Disponibles en: <<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21807.64161>>.
- LibQUAL. 2019. [Consulta: 01/07/2019]. Disponible en: <<https://www.libqual.org/home>>.
- Secaba-Lab. 2019 [Consulta: 01/07/2019]. Disponible en: <<http://secaba.ugr.es/>>.

El reto de los profesionales ante la situación social y tecnológica de las bibliotecas

Magdalena Ortiz Macías

Directora de la Biblioteca Pública Municipal de Mérida

Resumen: Esta comunicación se centra en la importancia de los profesionales para atender de forma responsable y eficaz los nuevos retos que las bibliotecas pueden y deben ofrecer. Por un lado, se ocupan de una sociedad heterogénea, inclusiva, del bienestar y globalizada en la que grupos de diferente edad, formación, capacidad, etc. se sienten atraídos por la variedad de servicios, la capacidad de inserción, la formación y la sociabilidad que la biblioteca les ofrece. En sintonía con la sociedad avanza el desarrollo tecnológico, que va modificando todos los aspectos de la vida y por supuesto los recursos y servicios de las bibliotecas, de tal forma que a los tradicionales se les unen los nuevos.

Son los profesionales de las bibliotecas los que tienen capacidad para que ambos aspectos vayan de la mano; son los bibliotecarios los que pueden evitar la brecha digital a través de la formación, los que tienen recursos suficientes para dinamizar la sociedad a través de la lectura individual y comunitaria y conseguir que los ciudadanos alcancen una capacidad crítica y selectiva ante la avalancha de información. Sin bibliotecarios no hay bibliotecas; si los recursos humanos no funcionan, los recursos materiales, económicos o tecnológicos tampoco lo harán.

Sin embargo, la realidad apunta que no siempre las bibliotecas están atendidas por profesionales. En esta comunicación nos hemos fijado en la situación de las bibliotecas extremeñas para poder realizar nuestro estudio.

Palabras clave: bibliotecarios, lectura, recursos tecnológicos, sociedad inclusiva, profesionales de la biblioteca.

Introducción

Grupos de personas con discapacidad intelectual, mayores de los centros de día, asociaciones de jóvenes Down, inmigrantes, mujeres en riesgo de exclusión social... son usuarios que, cada vez más, se acercan a la biblioteca. Y no podemos olvidarnos de «los de siempre»: escolares, universitarios, opositores, investigadores, etc.

Respecto a los servicios, se puede observar fácilmente que a los tradicionales –consulta, préstamos, estudio, fondo local, actividades literarias, etc.– se unen «los de ahora»: consulta digital, préstamos on line, acceso a internet, redes sociales, información y formación electrónica, clubes de lectura en la red...

Esta comunicación tiene como finalidad resaltar la importancia de la biblioteca en cada municipio por muy reducido que sea, reivindicar al bibliotecario como profesional único para atenderlas y, por otra parte, supone echar una mirada a la realidad de las bibliotecas públicas y al personal que las atiende, tomando como referencia a las extremeñas para resaltar que las bibliotecas son servicios públicos muy necesarios en la sociedad actual y que no pueden avanzar sin profesionales cualificados que conozcan su importancia.

Por todo ello, es un momento muy oportuno para centrarnos en «los profesionales y en los públicos a los que atiende», para reflexionar y analizar, en profundidad, este aspecto que es prioritario.

¿Cuáles son los retos de los profesionales de las bibliotecas según mi punto de vista profesional?

Podemos fijarnos en dos aspectos fundamentales relacionados con las transformaciones continuas que se dan en la biblioteca y que en la actualidad están ocurriendo con mucha más resonancia:

1. Aspecto social

Una sociedad del bienestar, diversa, dinámica, que busca la igualdad y sus derechos laborales, formativos y culturales, en la que según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), publicados en junio de 2018¹, un 35 % de la población es mayor de 65 años; son personas que disfrutan de tiempo libre y tienen verdadero interés en seguir formándose y participar de los movimientos sociales y culturales. Una sociedad plural, en la que el número de migrantes crece: en la actualidad un 10 % de la población procede de diferentes países y además ese porcentaje va creciendo. Un sector en auge social y laboral, como son las personas con discapacidad: según el Inmerso (Instituto de mayores y servicios sociales)², en España un 9,8 % de la población tiene alguna discapacidad, la cual en más de 60 % de los casos es física, el 25 % psíquica y más del 13 % sensorial. Y según los datos de CIBERSAM (Centro de Investigación Biomédica en Red de Salud Mental), dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España, los trastornos mentales afectan al 19,5 % de la población española y suponen el 40 % de las enfermedades crónicas³.

Por tanto, insistimos en que nuestras bibliotecas están recibiendo a grupos de personas con discapacidad intelectual o enfermedad mental, mayores de los centros de día, adultos con ganas de relacionarse entre ellos y de aprender, asociaciones de jóvenes Down, grupos de mujeres lectoras, migrantes, personas en riesgo de exclusión social, etc. porque la atención que se les presta y los servicios que encuentran en las bibliotecas están produciendo interesantes respuestas, al mismo tiempo no podemos olvidarnos de los usuarios «de siempre», como indicamos en la introducción.

Así pues, las funciones de los bibliotecarios son diversas, creativas y dinámicas, pero creemos que no debemos ofertar cualquier tipo de actividad cultural, laboral o formativa por muy creativa que sea. Estimamos que a los diversos sectores y grupos sociales podemos, debemos y tenemos que ofrecerles la mayor riqueza que tiene una biblioteca y un bibliotecario: el fomento de la lectura, la formación necesaria para poder conseguir una buena información, trabajar para inculcar el inicio o el desarrollo del proceso lector, anular las brechas digitales que puedan tener los adultos. Esta es la razón por la que entendemos que no hay que buscar objetivos distintos a los intrínsecos de la biblioteca, porque los que

¹ <http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica>

² http://www.imerso.es/InterPresent1/groups/imerso/documents/binario/bdepcd_2016.pdf

³ <http://www.cibersam.es/>

ya tiene son amplios y diversos: la información, la formación y el fomento de la lectura desde un punto de vista individual, social, inclusivo y democrático.

Sin embargo, sí es cierto que tendremos que buscar nuevos y/o mejores recursos, otras actividades que enriquezcan los diferentes tipos de lectura y de formación, como pueden ser viajes literarios, encuentros con escritores, talleres de lectoescritura, experiencias literarias en las redes sociales, la literatura y la información compartidas con otras disciplinas como el cine, poesía, arte, teatro, música, historia, y todo ello tanto de forma presencial como *online*.

¿Estamos los profesionales preparados para llevar a cabo tantos servicios y recursos como puede ofrecer la biblioteca en la actualidad a los diversos grupos sociales?

2. El desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico está presente en cada servicio de la biblioteca: información, préstamos, consulta, referencia, audiovisuales, fondo digital, hemeroteca, formación, talleres, clubes de lectura, encuentros con escritores y un largo etcétera, tanto para un uso presencial como digital, tanto para los servicios tradicionales como para los nuevos. Bien sabemos los profesionales y los ciudadanos lo que el desarrollo tecnológico está ofreciendo en todos los aspectos de la vida y, por supuesto, en las bibliotecas. Creemos que lo importante es tener la oportunidad de reunir recursos humanos y tecnológicos para actualizar nuestros servicios y trabajar para anular las posibles brechas digitales que se puedan crear teniendo en cuenta el perfil de los ciudadanos.

Y en este caso volvemos a hacernos la misma pregunta: ¿Estamos los profesionales preparados para ofrecer al ciudadano los actuales recursos tecnológicos que puede prestar la biblioteca en la actualidad?

Ante estos datos es conveniente reflexionar a propósito de si estos cambios fundamentales (sociales y tecnológicos) van acompañados de un planteamiento sobre el número y perfil de trabajadores como cuestión fundamental en los servicios bibliotecarios, si hay suficientes profesionales en las bibliotecas y si estamos preparados para atender las demandas de los incipientes usuarios y de la evolución tecnológica.

Estado de la cuestión tomando como referencia la Comunidad Autónoma de Extremadura

Los datos

Según el último informe del Ministerio de Cultura *Bibliotecas públicas españolas en cifras*⁴, en Extremadura hay 399 bibliotecas públicas, 198 en la provincia de Cáceres y 201 en la de Badajoz; por tanto, cuenta con una biblioteca por cada 2600 habitantes, siendo esta cifra la más alta a nivel nacional, ya que la media española es de 1/10 000, aproximadamente.

Además en Extremadura hay otros puntos favorables, como son el número de metros cuadrados dedicados a las bibliotecas, el de puestos de lectura, el porcentaje de fondos bibliográficos y el número de ordenadores de uso público, siempre en relación con el número de habitantes y en referencia a la media nacional.

⁴ <http://federacioneditores.org/img/documentos/HabitosLecturaComprLibros2017.pdf>

Sin embargo, en el *Barómetro de hábitos de lectura y compra de libros 2017*⁵, publicado en 2018 por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, se anuncia que «el barómetro muestra un incremento del porcentaje de lectores en todas las comunidades autónomas desde 2011, excepto en Extremadura [...] y es la última en el número de lectores, situándose en un porcentaje del 52,6 % frente a la Comunidad de Madrid, que lidera la lista con un 71,4 %. La media nacional es del 59,7 %».

Justificación

Álvaro Valverde, primer coordinador del Plan de Fomento de la Lectura en Extremadura, en el año 2002 achaca este déficit al abandono de las políticas educativas y culturales a favor de la lectura: «los que legislan no se dan cuenta de la importancia del asunto»⁶, apunta Valverde en un artículo publicado en el diario *Hoy*.

Las razones fundamentales pueden encontrarse en el pasado histórico de la Comunidad Extremeña. Se habla del déficit histórico en infraestructuras culturales y educativas; del bajo nivel educativo de la región; de ser una comunidad amplia, mayormente rural, con un tradicional retraso en su sistema económico y social; y, según la encuesta de población activa (EPA), Extremadura registra la tasa más alta de desempleo, con un 25,94 % respecto a la media nacional, que es de 16,74 %.

Sin embargo, tenemos que apuntar a nuestro favor que en Extremadura se desarrollan gran cantidad de iniciativas culturales, de animación y fomento de la lectura a todos los niveles. De hecho, tanto las dos diputaciones provinciales como la Junta de Extremadura, a través del Plan de Fomento de la Lectura, llevan a cabo continuos programas a favor de la lectura y de las bibliotecas. Pero, aun así, las cifras no cambian.

Programas de fomento de la lectura desarrollados en Extremadura

No cabe ninguna duda de que los programas institucionales para el fomento de la lectura, bien sea regionales, provinciales, etc., que se desarrollan en pueblos y ciudades, son útiles y sirven de refuerzo y recordatorio de la existencia de las bibliotecas. Así por ejemplo, las campañas de animación a la lectura promovidas en Extremadura por las diputaciones provinciales de Badajoz y Cáceres —«Caminos de tinta y papel» y «Tesoros de papel»— respectivamente, recorren anualmente diversos pueblos de ambas provincias, gestionadas por la Asociación de Gestores Culturales de Extremadura (AGCEX).

Es cierto que son interesantes y animan la vida cotidiana de los pueblos, sin embargo tenemos que ser críticos y mucho más exigentes y por eso creemos que las actividades puntuales que se realizan una vez al año durante una semana no son efectivas para llegar a fomentar la lectura y el uso de la biblioteca. Pensamos que no son eficaces para conseguir lectores y usuarios asiduos, implicados de forma cotidiana en su formación o información, ni se consigue que los ciudadanos lleguen a ser conscientes de los beneficios que aportan. Los motivos de nuestra afirmación se basan en que son programas y actividades externos a la biblioteca del municipio, cuyo personal, formado por colaboradores, no tiene nada que ver con el propio de la biblioteca. Además, los ciudadanos que participan son consumidores de la actividad que se les ofrece en un momento concreto; no deja de ser una actividad puntual que deja muy poco poso en los ciudadanos. Aun así, valoramos la repercusión que tienen en los municipios, pero estimamos que la continuidad y la implicación de la biblioteca debe reforzarse.

⁵ <http://federacioneditores.org/img/documentos/HabitosLecturaCompraLibros2017.pdf>

⁶ <http://www.hoy.es/extremadura/201702/05/lider-bibliotecas-penultima-lectores-2017020002534-v.html>

Otro de los proyectos que se están desarrollando en la provincia de Badajoz es el llamado Nubeteca, uno de los más innovadores que está desarrollando el Servicio Provincial de Bibliotecas de la Diputación de Badajoz en las bibliotecas municipales de la provincia, impulsado por la Fundación Germán Sánchez Ruipérez y que cuenta como socio tecnológico con la empresa Odilo y como socio científico con la Universidad de Salamanca, a través de los equipos de investigación E-lectra (edición electrónica y lectoescritura digital) y AIAPE (aprendizaje, instrucción y análisis de la práctica educativa).

Un artículo publicado por Javier Valbuena Rodríguez y José Antonio Cordón García explica detalladamente el proyecto y señala su objetivo: «ayudar a definir la nueva misión de la biblioteca pública, cómo debe ser su gestión en el entorno digital, cuál es el mapa de servicios que se debe configurar, qué importancia tiene el lector en este nuevo contexto, qué competencias deben tener los profesionales que las gestionan [...]» (Valbuena Rodríguez y Cordón García, 2014:9)

En uno de los apartados de la publicación se hace referencia a los bibliotecarios como agentes del proyecto y los autores hacen afirmaciones como las siguientes: «Los bibliotecarios se han convertido en maestros en la formación sobre el uso de los servicios digitales; tienen la responsabilidad de mantenerse al día sobre los últimos avances que se producen en todas las tecnologías y medios [...]. Son el eje sobre el que pivotarán las principales acciones formativas de la biblioteca. [...] [Todo ello] supone un perfil con nuevas competencias vehiculadas en torno al manejo de destrezas y habilidades relacionadas con todos los procesos digitales que se desarrollan en la biblioteca». (Valbuena Rodríguez y Cordón García, 2014: 12-13)

Personal en las bibliotecas extremeñas

Lo que expone el proyecto Nubeteca respecto a los profesionales está muy lejos de la realidad que se vive en las bibliotecas municipales de la provincia de Badajoz.

Elena Ballesteros Sánchez realizó su Trabajo Fin de Grado (TFG) bajo el título *Análisis y detección de necesidades formativas del colectivo de bibliotecarios y documentalistas en activo de Extremadura* en la Facultad de Ciencias de la Documentación y la Comunicación de la Universidad de Extremadura, donde afirma lo siguiente: «según los expertos [llama expertos a bibliotecarios y responsables de centros de gestión seleccionados, tanto públicos como privados] el principal problema del sistema bibliotecario extremeño es el capítulo 1: el personal. La inmensa mayoría cuenta solamente con una persona, con titulaciones muy variadas... Además, los ayuntamientos demandan personal con titulación de auxiliares o incluso del grupo E (ordenanzas). Hasta que no se solucione todo este problema, todas las iniciativas y proyectos de intervención que se realicen no tendrán resultados... La necesidad primera es que haya personal fijo, estable y cualificado en cada biblioteca; hasta que eso no se solucione todo lo demás que se realice no obtendrá los resultados esperados» (Ballesteros, 2015: 46). Creo, sinceramente, que la autora de este trabajo lo ha dicho muy claro, sin titubeos y que acierta en su totalidad.

En el artículo del escritor Álvaro Valverde al que ya hemos hecho referencia en la nota 6, el autor apuntaba que el presidente de Extremadura durante los años 1983- 2007, Rodríguez Ibarra, cumplió con el compromiso de llevar a cabo su proyecto político titulado «Ni un pueblo sin biblioteca», pero considera –y me uno totalmente a su opinión– que aquel plan debería haber tenido una segunda fase que se podría haber denominado «Ni una biblioteca sin bibliotecario», pero esa segunda parte, nunca se llevó a cabo.

Si nos acogemos a los datos recogidos en *Bibliotecas públicas españolas en cifras*⁷, en el apartado dedicado al personal, se indica que en Extremadura hay 399 bibliotecas públicas en las que trabajan

⁷ <http://www.cultura.gob.es/alziraweb/alziraweb>

400 personas a tiempo completo (174 en la provincia de Cáceres para atender sus 198 bibliotecas y 226 personas en la de Badajoz, donde hay 201 bibliotecas). Por tanto la media es de un trabajador a tiempo completo por biblioteca, lejos de la media nacional, que está en 2,30 (los cifras más altas las presentan las bibliotecas de Melilla, con 14; la Comunidad de Madrid, que llega a 6,80; Cataluña, con 4,9; y la Rioja, con 3). El personal total en las bibliotecas públicas extremeñas asciende a 617, con lo que la media subiría a 1,5 trabajadores por biblioteca pública. Si pensamos que en las 3 bibliotecas públicas del Estado de Extremadura hay un amplio número de trabajadores (concretamente 30 en la de Cáceres,) podemos concluir que hay muchas bibliotecas sin ningún personal contratado, ni a tiempo parcial ni mucho menos a tiempo completo. Aun así, se siguen lanzando mensajes tales como que la Comunidad Extremeña, junto a la de Castilla La Mancha, son las que tienen mayor índice de trabajadores por número de habitantes (1 por 2702), mientras que (el índice más bajo lo registran las islas Canarias y las Baleares con 1 trabajador por 6813 y 6577 habitantes, respectivamente). No hace falta razonar mucho para afirmar que ese dato se debe a la baja población de Extremadura.

Según los datos que aparecen en *Bibliotecas públicas españolas en cifras*, de las 617 personas que trabajan en las bibliotecas extremeñas 64 son bibliotecarios, 276 auxiliares, 126 personal especializado y 151 figuran en el apartado otros.

Concluyendo, estamos convencidos de que una de las causas importantes de los fracasos en los índices de lectura según los informes PISA⁸ son los recursos humanos que faltan en las bibliotecas extremeñas, pues entendemos que son las personas las que dinamizan, las mediadoras, las que fomentan, las que ayudan y estimulan a los ciudadanos, ya sean niños, jóvenes o adultos, para avanzar en su proceso lector, educativo o cultural.

El profesional de las bibliotecas

Si hay alguna característica del personal bibliotecario es su profesionalidad, afán de superación, de entusiasmo, de aprender, de salvar obstáculos, de avanzar en los retos que se le presenten, de acompañar a los usuarios reales y buscar a los potenciales. No me confundo cuando afirmo que los bibliotecarios estamos muy a gusto con nuestra profesión; de hecho, si leemos la opinión de los profesionales en la página 67 del trabajo de investigación titulado: *Prospectiva de una profesión en constante evolución*, realizado por la Federación Española de Sociedades de Archivos, Bibliotecas, Documentalistas y Museos (FESABID), en el año 2011⁹ solo a un 15,1 % de los bibliotecarios entrevistados para realizar dicho trabajo le gustaría cambiar a un trabajo de un área diferente. El resto de los profesionales, o sea el 84,9 %, estamos felices en nuestro trabajo a pesar de las carencias, quizás porque conocemos la importancia social, educativa y cultural que tienen las bibliotecas y estamos dispuestos a demostrarlo continuamente.

De lo que estamos totalmente convencidos es de que sin bibliotecarios profesionales no hay bibliotecas; puede haber edificios, documentos, amplias tecnologías, etc., pero esos ingredientes no son suficientes. Por otra parte, si las bibliotecas públicas son responsabilidad de las instituciones, ya sean locales, regionales o nacionales, el personal también lo es; por tanto, son los responsables políticos los que tienen que dotar de profesionales a las bibliotecas, profesionales no solo formados, sino con formación continua, porque la sociedad a la que atienden y los recursos que utilizan evolucionan sin interrupción. Pero incluso vamos más allá y creemos que la responsabilidad no es solo de los políticos, también es del propio personal bibliotecario: ambos tenemos que estar convencidos y dispuestos a avanzar en la formación al mismo ritmo que la sociedad a la que se debe. Somos conscientes de que los planes de estudio universitarios no atienden el conjunto de las necesidades formativas de los profesio-

⁸ <https://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/dms/mecd/prensa-mecd/actualidad/2016/12/20161207-pisa/result.pdf>

⁹ http://eprints.rclis.org/18057/1/FESABID_Prospectiva.pdf

nales y, por otro lado, ya hemos apuntado que las bibliotecas son centros en continua evolución tanto desde el punto de vista social como desde el tecnológico, por lo que la necesidad de formación es precisa para cumplir las expectativas de los usuarios tradicionales y recientes, y en esa necesidad debemos de ir de la mano tanto los que gestionan como los propios profesionales implicados.

¿Qué tipo de profesionales son necesarios?

Tomamos como referencia la publicación digital realizada en 2013 por el grupo de trabajo sobre perfiles profesionales del Consejo de Cooperación Bibliotecaria del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte titulada: *Perfiles profesionales del Sistema Bibliotecario Español*¹⁰. En este estudio se defienden y argumentan hasta 21 perfiles de profesionales para las bibliotecas, todos ellos perfectamente justificados.

En esta comunicación voy a centrarme, por experiencia personal, en una biblioteca municipal de una población de unos 50 000 habitantes. Estimo que los perfiles mínimos necesarios para el buen desarrollo de esta biblioteca serían los siguientes: director, responsable de la colección, responsable de los servicios a los usuarios, técnico auxiliar de biblioteca, técnico de tecnología de la información y técnico de dinamización sociocultural. No entramos a determinar la cantidad total del personal a tiempo completo que sería necesario en dicha biblioteca.

Defendemos, sin duda, una biblioteca donde la colección bibliográfica y documental esté actualizada, sea accesible y responda a las necesidades de los usuarios; una biblioteca donde el ciudadano encuentre un espacio confortable con servicios de formación, información y desarrollo de su proceso lector, atendida por auxiliares de bibliotecas, profesionales formados e interesados en la atención óptima a los usuarios; una biblioteca del siglo XXI, donde las tecnologías de la información tengan un desarrollo en consonancia con la situación actual; una biblioteca capaz de dinamizar la vida cultural de la sociedad donde está insertada, que tenga el fomento de la lectura, en sentido amplio, como objetivo prioritario para que todos los grupos sociales puedan acceder a ella independientemente de la edad, formación, cultura, capacidad, etc; por último, una biblioteca con un/a director/a que crea firmemente en la importancia de la biblioteca como centro cultural del municipio, un director cuyo perfil (P1) se asemeje al expuesto en la publicación mencionada en la página 8.

Uno de los perfiles más utilizados, sobre todo en las bibliotecas públicas municipales, es el bibliotecario unipersonal P18, que «se ocupa, él solo, de toda una biblioteca, por lo que debe cumplir con todas las funciones bibliotecarias básicas». La publicación a la que seguimos haciendo referencia especifica que la clasificación profesional correspondiente a este perfil 18 debe ser del grupo A1 (técnico superior) o A2 (técnico medio) de la Administración pública, de acuerdo con la titulación requerida para su acceso. Sin embargo, la realidad, en la mayoría de los casos, no se corresponde con lo que el grupo de trabajo del Consejo de Cooperación Bibliotecaria del Ministerio defiende, pues en la mayoría de ese tipo de bibliotecas, el profesional no posee titulación y está contratado a tiempo parcial por 6 meses o, en el mejor de los casos, por 1 año. En definitiva, una biblioteca sin bibliotecario.

En el trabajo de investigación de FESABID, titulado: *Prospectiva de una profesión en constante evolución*¹¹, al que ya hemos hecho referencia anteriormente, se redactan en las páginas 91 y 92 las amplias oportunidades para los profesionales de la información y también los principales riesgos que han de afrontar, de los que remarco los dos siguientes:

1. La formación deficiente, desfasada o no adecuada al mercado y la demanda de las organizaciones y
2. La poca visibilidad de la profesión y del servicio, falta de apoyo institucional.

¹⁰ <http://travesia.mcu.es/portalnb/jspui/bitstream/10421/6841/1/perfilesprofesionalesSBE.pdf>

¹¹ http://eprints.rclis.org/18057/1/FESABID_Prospectiva.pdf

Una de las riquezas fundamentales de las bibliotecas es la de prestar un servicio al ciudadano que no es obligatorio como lo es la enseñanza, la sanidad o los impuestos; sin embargo, los servicios que prestan las bibliotecas llegan a aportar tanta riqueza (formativa, cultural, individual, social o/y terapéutica) que se convierten en servicios necesarios, útiles, cotidianos, imprescindibles para muchos ciudadanos. La segunda aportación que destaco de las bibliotecas es su larga tradición y al mismo tiempo su novedad y actualidad, y eso nos demuestra su gran importancia.

Los bibliotecarios somos los primeros que tenemos que defender y creer que la Biblioteca es un proyecto tradicional sí, pero eminentemente novedoso y actual que tuvo un pasado glorioso un presente innovador y un futuro expectante... La Biblioteca fue, es y será... Los políticos van a tener que decidir si desean que las bibliotecas avancen a buen ritmo o simplemente mantienen los servicios públicos tradicionales. Pensamos que tienen una gran responsabilidad. La colaboración entre bibliotecarios y políticos es fundamental en cualquier parcela de la administración, en la Biblioteca Pública también. (Ortiz Macías, 2017: 120).

Con esta cita queremos manifestar la responsabilidad que tenemos tanto los bibliotecarios, personal de la Administración especial, en creer que nuestra profesión es fundamental en nuestra sociedad como los gestores políticos en dotar sus municipios, no solo de edificios para bibliotecas –que inauguran un día cualquiera a bombo y platillo–, sino bibliotecas como servicios públicos permanentes que cuenten con los recursos humanos, materiales y tecnológicos suficientes para atender de forma eficiente la demanda de los diversos grupos sociales de cada pueblo o ciudad. Es la única manera de que una sociedad pueda ampliar su formación, sus conocimientos, las relaciones sociales y culturales, su proceso lector y todo lo que ello aporta; una sociedad más democrática, más inclusiva... y por tanto más feliz. ¡Estoy segura!

Para concluir

Los cambios sociales tan significativos que vivimos en la actualidad y la profunda modificación que está suponiendo la (r)evolución tecnológica, conllevan un reto fundamental para las bibliotecas del siglo XXI y sobre todo en los bibliotecarios, que son los verdaderos artífices de que esas alteraciones no solo no disminuyan la importancia de la biblioteca sino que, por el contrario, sean capaces de incrementar su uso y su valor. Por eso se demuestra que sin personal bibliotecario no pueden funcionar las bibliotecas de la forma en que los ciudadanos se merecen, ofreciendo servicios públicos de acuerdo a las necesidades formativas, sociales, culturales, informativas y tecnológicas que imperan en la actualidad. Además, se trabaja para conseguir que la población disfrute con la lectura cotidiana como forma de vida, pues es la única manera de lograr una sociedad culta, inclusiva y democrática.

Bibliografía

- BALLESTERO SÁNCHEZ, Elena (2015): *Análisis y detección de necesidades formativas del colectivo de bibliotecarios y documentalistas en activo de Extremadura*. [En línea]. Badajoz: Facultad de Ciencias de la Documentación y la Comunicación. Universidad de Extremadura. (Consultada el 16 de Julio de 2018). Disponible en: <http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/3478/TF-GUEX_2015_Ballesteros_Sanchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- FERNÁNDEZ Y FERNÁNDEZ CUESTA, Paz (2005): *Bibliotecas y personas: hacia un nuevo enfoque en biblioteconomía*. Gijón: Trea. ISBN: 84-9704-192-5.
- GARCÍA LÓPEZ, Fátima (2009): *Los servicios bibliotecarios multiculturales en las bibliotecas públicas españolas*. Gijón: Trea. ISBN 978-849704-432-5.
- GÓMEZ-HERNÁNDEZ, José Antonio, y QUÍLEZ-SIMÓN, Pedro (Coord.) (2008): *La biblioteca espacio de cultura y participación*. Madrid: ANABAD; Murcia: Consejería de Cultura, Juventud y deportes. ISBN 978-84-88716-39-2.

- LOZANO DÍAZ, Roser (2006): *La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandolos personas*. Gijón: Trea. ISBN 84-9704-251-4.
- OLIVÉ, María José (2009): «La lectura: una necesidad para la inclusión social y democrática». *Revista FIAPAS*. Madrid: Confederación Española de familias de personas sordas, Ministerio de Sanidad y Política Social. Separata del n.º 169.
- ORTIZ MACÍAS, Magdalena (2017): *Biblioteca el servicio público con corazón*. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya (UOC). ISBN 978-84-91800-14-9.
- (2017): «Talleres de lectura fácil y el compromiso social en las bibliotecas». *Mi Biblioteca*. Málaga: Fundación Alonso Quijano, año XIII, n.º 49, pp. 30-35. ISSN 1699-3411.
- (2005): *La biblioteca como centro cultural del municipio*. En: I Encuentro bibliotecas y Municipio. La Administración local y las bibliotecas en la democracia (Peñaranda de Bracamonte). Madrid: Ministerio de Cultura, Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación, [2006]. ISBN 84-8181-301-X.
- RIAZA, Maribel (2014): *Innovación en bibliotecas*. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya (UOC). ISBN 978-84-9064-251-1.
- TEJADA ARTIGAS, Carlos, y MARTÍNEZ GONZÁLEZ, Belén (2013): *Perfiles profesionales del Sistema Bibliotecario Español: fichas de características*. [En línea]. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. NIPO 030-13-029-9. [Consultada el 17 de Julio de 2018]. Disponible en: <<http://travesia.mcu.es/portalnb/jspui/bitstream/10421/6841/1/perfilesprofesionalesSBE.pdf>>.
- VALBUENA RODRÍGUEZ, Javier, y CORDÓN GARCÍA, José Antonio: *Nubeteca: la biblioteca pública del presente*. [En línea]. Lectyo.com. 21 de noviembre de 2014. [Consultada el 16 de julio de 2018]. Disponible en: <http://www.academia.edu/7806326/Nubeteca_la_biblioteca_publica_del_presente>.

Gestionar la biblioteca, el universo humano donde todo está ordenadamente relacionado

Gemma Ciuró Soler

Directora de la Biblioteca Comarcal de Blanes (Girona)

Resumen: Ser bibliotecari@ o trabajar en una biblioteca requiere, en pleno siglo XXI, ser flexible y versátil. La biblioteca debe ser dúctil, porque se enmarca dentro de una sociedad plural y está gestionada por seres humanos, seres versátiles. Sociedad y biblioteca son imágenes simétricas y exactas ante el espejo. Los equipos bibliotecarios deben estar gestionados desde una visión suficientemente abierta y plural, que permita dar respuesta a las necesidades de la sociedad pero sin perder el rumbo que nos marca la misión de la biblioteca pública (BP).

La gestión o dirección de la biblioteca debe abordarse desde dos perspectivas paralelas y necesarias: una proyección externa, que implica conocer perfectamente los objetivos que debemos alcanzar como servicio público (plasmado en planes estratégicos) y una proyección interna, que conlleva el conocimiento de cada uno de los integrantes del equipo y cómo estos pueden encajar en el engranaje del servicio bibliotecario.

La gestión humana de grupos de personas gana importancia en la BP actual, integrada en una sociedad inundada de información y escasa de valores. Debe ser una gestión ordenada en la que se consigan sinergias productivas y orientadas hacia el desarrollo de la sociedad a través del acceso a la cultura.

Palabras clave: Acceso a la cultura, equipo bibliotecario, modelo de gestión, biblioteca pública, grupos de trabajo.

Abstract: Being a librarian or working in a library in the middle of the 21st century requires flexibility and versatility. A library must be adaptable because it is framed inside a plural society and it is managed by versatile human beings. Society and libraries are symmetrical and equal images facing each other. The librarian team must be managed with an open-minded and inclusive view that satisfies society's needs without losing the aim of the Public Library (PL) mission.

Library management must deal with two parallel and necessary perspectives: an external projection that implies fully knowing the planned objectives to reach as a public service (as expressed in the strategic plan) and an internal projection that involves the knowledge of each team member and how they fit in the library service system.

Nowadays the management of groups has gained importance in PL which is included in a society flooded with information but lacking in principles. The management team must be organised to attain productive synergies which will contribute to the development of society through cultural access.

Keywords: Cultural access, librarian team, management model, public library, work groups.

1. Introducción

La biblioteca del siglo XXI es, ante todo, un universo humano, porque humanos somos los bibliotecarios, humanos los usuarios y humana la cultura que debemos transmitir. Esa es nuestra razón de ser en un mundo plural y loco, desenfrenado y cambiante, global y deshumanizado, informado y perdido.

Nos encontramos ante una nueva misión de la biblioteca pública (BP).

De un lado, el acceso a la información ha dejado en muchos lugares del mundo (que no en todos) de ser un reto. La información por sí misma ya no es sinónimo de poder, dado que obtenerla se ha convertido en un acto mediocre y anodino. La sociedad del primer mundo tiene acceso ilimitado a la información. Este es un gran logro del desarrollo. Pero no sirve de nada la información cuando el ser humano carece de sistemas que le permitan descifrarla y utilizarla en beneficio propio y, por consiguiente, de la sociedad.

Paralelamente, acudimos a una revolución social. Tenemos miles de seguidores y amigos virtuales que ni siquiera nos conocen. Nos relacionamos cada día con cientos de personas mediante comentarios en las redes sociales. Pero estamos cada vez más solos.

Y ahí está la biblioteca, pequeña ante el mundo, humilde, llena de libros, cuna de la cultura, con equipos bibliotecarios que trabajan de forma incansable para hacer un poquito mejor la vida de esos humanos a los que servimos. Somos pequeños pero necesarios. Aún somos necesarios, precisamente porque somos personas, nos mueven valores humanos y trabajamos para una sociedad mejor. ¿Cómo? Mejorando el acceso a la información y a la cultura de los sectores más vulnerables, intercediendo en la formación de nuestros usuarios a lo largo de la vida, adecuando los espacios a las nuevas necesidades y, sobre todo, creando universos de intercambio y de relación humana en torno a la cultura.

La BP es un reflejo de la sociedad. Es versátil y diversa pero ordenada y con objetivos claros.

2. Trabajar en una biblioteca

Iniciaré mi exposición a modo de pregunta: ¿Es vocacional nuestra profesión? La vocación (del latín «*vocatio*») significa «llamada» y proviene de la tradición cristiana primitiva.¹ De hecho, los primeros bibliotecarios estaban vinculados a contextos religiosos. Esto ha contribuido, quizás, a entender nuestra capacidad de servicio de una forma desmesurada, en la que se confunden a menudo cuáles son nuestras responsabilidades y dónde empieza y termina nuestra función en la sociedad. Es una característica típica del bibliotecario vivir en un mundo «biblioteca». La biblioteca es versátil, las necesidades de la población son diversas y, por ello, aparentemente todo tiene cabida en el servicio bibliotecario.

Indudablemente, trabajar en una BP en el siglo XXI requiere flexibilidad y versatilidad porque atendemos a una sociedad plural, pero del mismo modo requiere tener claro cuál es nuestro objetivo. La biblioteca se enmarca entre la sociedad y el equipo que la integra: una sociedad diversa (compuesta de seres humanos diversos) y un equipo humano diverso (con seres humanos diversos también). Es fantástico. Solo es necesario tejer los hilos que unan las necesidades sociales de acceso a la cultura y a la información de cada biblioteca con las características (actitudes y aptitudes) de cada una de las personas que trabajan en ella.

¹ ETTARH, F.: *Vocational awe and librarianship: the lies we tell ourselves* (2018).

Julián Marquina nos hace referencia de las veinte competencias profesionales deseables de todo personal bibliotecario². Estas son, según Marquina: rigor, capacidad de trabajar en equipo, capacidad de comunicación, espíritu crítico, capacidad de adaptación, espíritu de decisión, espíritu de iniciativa, espíritu de análisis, perseverancia, autonomía, sentido de la anticipación, sentido de la organización, espíritu de síntesis, disponibilidad, empatía, aptitud de negociación, sentido pedagógico, curiosidad intelectual, capacidad de respuesta rápida y discreción. ¡Sería fantástico tenerlas todas!

A ellas añadiría como imprescindible la pasión por la lectura (de cualquier género). No obstante, si pudiera escoger solo una, me quedaría con la capacidad de adaptación. Creo que es la llave de paso a todas las demás, ya que nos permite adaptarnos a diferentes públicos, a diferentes épocas de la sociedad, a diferentes situaciones laborales, a diferentes compañeros, a diferentes tareas, a diferentes modelos de gestión...

Somos versátiles como la vida misma. Para ello es necesaria una formación específica en biblioteconomía y documentación, por supuesto, pero sin olvidar el fomento de aquellas aptitudes que nos garantizan un mayor acercamiento a nuestros usuarios y una mayor interacción con ellos: formación en pedagogía, en literatura, en nuevas tecnologías y en humanidades.

3. Modelo de gestión basado en las personas

Desde esta perspectiva, gestionar una BP requiere centrarse en las personas. Esto significa que debemos atender a necesidades diversas de usuarios y de trabajadores.

En referencia a los usuarios, desde la biblioteca cabe priorizar los proyectos que se basan en el acceso a la cultura o el crecimiento personal mediante relaciones interpersonales. Debemos ser espacios de acogida tal como se recoge en la Fundación Biblioteca Social³, fortaleciendo a los sectores más vulnerables de la sociedad, acompañándolos por la senda de la información y convirtiéndonos en bibliotecas cada vez más inclusivas, intentado siempre llegar al no-público, es decir, a aquellos sectores que se encuentran lejos del servicio o que desconocen las ventajas que les podemos ofrecer: «Más allá de un servicio ligado a la cultura, las bibliotecas públicas representan un eje clave para la mejora de la calidad de vida, la cohesión social y, en su conjunto, también para el crecimiento económico de un país. Abiertas a todos y desplegadas por todo el territorio, tienen un potencial enorme que debemos apoyar».

Así mismo debemos crear espacios de relaciones personales en torno a la cultura, a la lectura y al aprendizaje, en los que podamos compartir, comparar y contrastar opiniones siempre desde el respeto y la tolerancia.

La dirección de la biblioteca debe conseguir equipos motivados, mediante una gestión basada en la diversidad de los seres humanos. No hay dos bibliotecarios iguales, del mismo modo que no hay dos usuarios con las mismas necesidades. Esto no supone una debilidad, sino una fortaleza, ya que el objetivo es conseguir que todo el personal se sienta útil y disfrute con su trabajo.

Tenemos en cuenta grupos de usuarios diferentes y nuestro nivel de gestión se adapta hasta el punto de potenciar la autogestión de algunos espacios como sucede en nuestra biblioteca joven.⁴

² MARQUINA, J.: *Las 20 competencias personales que todo bibliotecario debería tener*.

³ FUNDACIÓN BIBLIOTECA SOCIAL: *Nuestra razón de ser. Objetivos y valores*.

⁴ CIURÓ SOLER, Gemma: *Sin bibliotecarios, pero con Moby Dick: biblioteca joven, caminando hacia la autogestión* en VIII Congreso Nacional de Bibliotecas (2017).

4. Un universo ordenadamente relacionado

La BP es un gran sistema en el cual los engranajes deben funcionar a la perfección si queremos dar respuesta a las diversas necesidades que nos plantea la sociedad de forma productiva.

Una vez más coinciden la naturaleza de la biblioteca, la de la sociedad y la de los seres humanos. Se trata de un conjunto de sistemas con dos características idénticas: la versatilidad y el orden.

SOCIEDAD-USUARI@S

BIBLIOTECA

EQUIPO HUMANO

El ser humano es versátil y diverso (no hay dos seres humanos iguales), pero sus sistemas biológicos se ordenan de modo que una disfunción a nivel de cualquier sistema (digestivo, endocrino,..) repercute en la totalidad de la persona.

Lo mismo pasa en la sociedad, que también es versátil y cambiante, pero que requiere de un orden interno, cuya carencia puede contribuir a situaciones de desigualdad social.

Esta doble característica define también la BP y por ello es preciso que esté definida en un marco de actuación concreto.

La premisa básica de este orden es el conocimiento por parte de todos los integrantes del equipo de la misión de la biblioteca: qué somos y a dónde nos dirigimos. A partir de aquí todos somos responsables del funcionamiento de la biblioteca sobre la base de dicha misión, aunque es la dirección la que lidera el proyecto y propone el camino a seguir. Para ello es necesario tener instrumentos de trabajo que permitan disponer de esta información, como un plan estratégico elaborado conjuntamente con los agentes sociales donde conviva la BP y planes anuales de acción, con la descripción clara de objetivos a cumplir.

Se establece un sistema de gestión basado en el trabajo en equipo (grupos cooperativos), en el que la misión de la biblioteca se reparte en cuatro grandes áreas, divididas a su vez en grupos de trabajo.

1. Área de colección y acceso a la información
Grupos de trabajo: Colección –TIC.
2. Área de atención al usuario: préstamo, servicios especiales, servicios de extensión bibliotecaria
Grupos de trabajo: Préstamo, Biblioplaya, Préstamo a domicilio, Bibliohospital, Biblioteca Unesco, Biblioteca Joven, Biblioteca Infantil, Biblioteca Inclusiva, Biblioteca Social.
3. Área de formación
Grupos de trabajo: Visitas escolares, formación continua, Alfin.
4. Área de promoción y fomento de la lectura: dinamización y programación de actividades
Grupos de trabajo: Promoción, Programación, Bibliovacaciones, Asociaciones, Clubes de lectura.

Cada uno de los grupos de trabajo (GT) está formado por personal bibliotecario y personal técnico auxiliar de biblioteca. Los GT pueden variar en función de las necesidades de la biblioteca, de modo que a finales de año se realiza una evaluación de la actividad de cada uno de ellos y se estudia la viabilidad o necesidad prevista en el ejercicio siguiente.

Cada trabajador de la biblioteca decide en qué GT desea intervenir de acuerdo con sus aptitudes, su formación, sus preferencias y sus habilidades personales. El objetivo es que el personal de la biblioteca pueda trabajar en aquella área en que se sienta más cómodo. Esto influye positivamente en la motivación.

Los GT disponen de un calendario de reuniones, la periodicidad de las cuales varía según las características del grupo y el volumen de actividad que requiere. Los GT están estrechamente relacionados entre sí, como las actividades de la biblioteca, y en definitiva, como la vida misma en la sociedad en que vivimos, de manera que no son departamentos estancos y una sola actividad puede requerir la actuación de diversos GT.

El funcionamiento interno de los GT se basa en el conocimiento pleno de los objetivos propuestos anualmente en el Plan de Acción anual de la Biblioteca y en la manera en que estos afectan a cada uno de los GT en lo que respecta a la realización de las tareas pertinentes y la programación de las mismas atendiendo al calendario.

Los resultados obtenidos se evalúan en la redacción de la memoria anual teniendo en cuenta el alcance de cada uno de los objetivos propuestos y la tasa de adecuación estos.

Del mismo modo los resultados se traducen en el hecho de que cada integrante del equipo humano (sea cual sea su lugar de trabajo a nivel jerárquico) perciba la biblioteca como un proyecto del que todos formamos parte y en el que todos tenemos algo (opinión, idea, tarea, crítica...) importante que aportar. Todos tenemos claro qué queremos conseguir e interrelacionamos públicos, actividades y estrategias para ello.

A continuación expongo algunos ejemplos de cómo este universo humano se relaciona de una manera ordenada:

- Programación del Día de la Poesía con usuarios de nuestra Biblioteca Joven. Se trata de alumnos de 3.º y 4.º de ESO que debían prestar sus servicios comunitarios en la Biblioteca. Estos vinieron durante todo el curso para colaborar en nuestro proyecto «Ayuda al *homework*», en el que asistían en la realización de los deberes a niños de Primaria que visitaban solos la biblioteca infantil y que no disponían de ningún tipo de apoyo en sus tareas escolares. Cuando estos jóvenes ya habían tomado contacto con la biblioteca y conocían suficientemente su funcionamiento les propusimos ayudarnos con la programación del Día de la Poesía. Ellos mismos organizaron una «batalla de gallos» (concierto de rap) en la plaza de la biblioteca, con ayuda del GT Biblioteca Juvenil y el GT Biblioteca Unesco.
- Celebración del Día de la Radio mediante un programa emitido desde la biblioteca y conducido por las integrantes del Club de Lectura Fácil «Los lunes leemos» (con discapacidad intelectual), con la colaboración del GT Biblioteca Unesco y el GT Biblioteca Inclusiva.
- Programar cursos Alfin impartidos por personal de la biblioteca para las integrantes del proyecto «Cobijate» («*Aixopluga't*»), que son mujeres inmigrantes africanas procedentes de los talleres de alfabetización de Cáritas, con la colaboración del GT Biblioteca Social y el GT Alfin.

Estas mismas mujeres nos ayudaran a programar la Semana Unesco organizando talleres de cocina, de moda y de peinados durante el mes de noviembre de este año y lo harán en colaboración con el GT Biblioteca Unesco.

- Dos jóvenes usuarios de nuestra Biblioteca Joven fueron los responsables de conducir las rutas literarias de Joaquim Ruyra y Roberto Bolaño en las Jornadas de Bibliotecas Unesco «La biblioteca, ágora de la ciudadanía» (Blanes, 2018). Otro de los talentos jóvenes de nuestra biblioteca realiza durante todo el verano talleres de magia en la Biblioplaya. En este caso colaboran los grupos GT Biblioteca Unesco, GT Biblioteca Joven y GT Colección.
- Este curso el Club de Lectura Infantil dedicará sus tres últimas sesiones al juego de rol Los Buscadores de la mano de nuestro Club de Juegos de Mesa, con la colaboración del GT Biblioteca Infantil y GT Biblioteca Joven.

Son solo algunos ejemplos de las sinergias que se crean entre usuarios en la programación de actividades y que requieren la colaboración siempre de diversos grupos de trabajo.

Todo, absolutamente todo, está vinculado, pero todo está pensado y estructurado.

5. Conclusión

Este sistema de gestión basado en las personas se está llevando a cabo en la Biblioteca Comarcal de Blanes desde el año 2009. En ella trabajamos once personas con formaciones diversas: biblioteconomía, documentación, filología, pedagogía, animación sociocultural, magisterio, educación social, administración y tecnología.

Hemos tenido algunos reconocimientos, consecuencia de un buen clima de trabajo. A modo de ejemplo:

- Obtención del primer premio de la modalidad B de la 5.ª edición del Premio «Hacemos cultura con los colores de la Unesco» (FCACU: Federación de clubes y amigos de la Unesco de Catalunya, 2014), con el proyecto de trabajo con asociaciones «Promocionamos la cultura, fomentamos la lectura».
- Primer premio del Premio Teresa Rovira a la Innovación Bibliotecaria Generalitat de Catalunya (2015), con el proyecto «Biblioteca joven, ¿hacia dónde caminamos?».
- Participación en el VIII Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (Toledo 2016), con la comunicación: «Sin bibliotecarios pero con Moby Dick: biblioteca joven, camino hacia la autogestión» de Gemma Ciuró Soler (página 89 de las actas del congreso).
- Premio Animación a la Lectura Maria Moliner (2017) del Ministerio de Cultura, con el proyecto «*Bibliovacances*» («Bibliovacaciones»), proyecto de comprensión lectora para niños de 8 a 12 años y también para jóvenes a partir de 13 años.
- Accésit a la 4.ª edición del Premio Biblioteca Pública y Compromiso Social (2017) de la Fundación Biblioteca Social, con el proyecto «*Aixopluga't*» («Cobíjate»).

En este modelo de gestión todos nos sentimos responsables, aunque sea la dirección la que lidere el proyecto. Internamente valoramos la dimensión humana del equipo porque atendemos a personas.

Del mismo modo, los usuarios se convierten en agentes activos de la biblioteca. Ya no vienen solo a satisfacer sus necesidades de información y lectura, sino que la biblioteca se transforma en un lugar de encuentro con otras personas. La formación, la información, la lectura y la cultura son las monedas de cambio de esta ágora de la ciudadanía.

De este modo vivimos la biblioteca como un universo humano donde todo está ordenadamente relacionado, como en la vida misma.

6. Bibliografía

CIURÓ SOLER, Gemma (2017): «Sin bibliotecarios, pero con Moby Dick: biblioteca joven, caminando hacia la autogestión». En: *VIII Congreso Nacional de de Bibliotecas Públicas (Espacio físico y virtual): Toledo, 16 y 17 de noviembre de 2016*. Madrid: Ministerio de Educación Cultura y Deporte, pp. 89-97 [en línea]. Disponible en: <<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/viii-congreso-nacional-de-bibliotecas-publicas-espacio-fisico-y-virtual/bibliotecas/20877C>>.

ETTARH, F.: «Vocational awe and librarianship: the lies we tell ourselves». En: *The Library with the Lead Pipe*. January, 2018. Disponible en: <<http://www.inthelibrarywiththeleadpipe.org/2018/vocational-awe/>>.

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE ASOCIACIONES DE BIBLIOTECARIOS Y BIBLIOTECAS: «Manifiesto IFLA/Unesco sobre la biblioteca pública [en línea]. Disponible en: <<http://archive.ifla.org/VII/s8/Unesco/span.htm>>.

FUNDACIÓN BIBLIOTECA SOCIAL: *Nuestra razón de ser - Objetivos y valores* [en línea]. Disponible en: <<https://fundacionbibliotecasocial.org/es/fundacion/nuestra-razon-de-ser-objetivos-y-valores/>>.

LLEY 4/1993, de 18 de març, del sistema bibliotecari de Catalunya. Generalitat de Catalunya [en línea] Disponibles en: <http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?documentId=86277&action=fitxa>.

MARQUINA, Julián: Las 20 competencias personales que todo bibliotecario debería tener [en línea]. Disponible en: <<https://www.julianmarquina.es/las-20-competencias-personales-que-todo-bibliotecario-deberia-tener/>>.

Bibliotecarios y maestros trabajando juntos hacia un modelo de gestión abierta y participativa: la experiencia de la Biblioteca Pública de Tarragona 2014-2018

Núria Gondolbeu Solé

Coordinadora de Servicios
Biblioteca Pública del Estado en Tarragona

Inma Pujol Farrés

Bibliotecaria
Biblioteca Pública del Estado en Tarragona

Dolors Saumell Calaf

Directora
Biblioteca Pública del Estado en Tarragona

Cristina Segura Campllonch

Bibliotecaria
Biblioteca Pública del Estado en Tarragona

Resumen: «Biblioteca y escuela» es un proyecto que nació en 2015 con el objetivo de ofrecer servicios a medida a la comunidad educativa más cercana. Aunque desde 1989 la biblioteca ofrecía visitas a escuelas e institutos, estas resultaron insuficientes.

La importancia dada a la comunidad educativa y el objetivo de acompañarla en el éxito educativo fueron los motivos que nos movieron a establecer una relación más directa y dinámica a través de un grupo de trabajo auspiciado por el Departament d'Ensenyament y en el marco del programa *Impuls a la Lectura (ILEC)*. El grupo cuenta con representantes de distintos ciclos educativos y bibliotecarios.

Las acciones que se han llevado a cabo han sido diversas, en las aulas, en la biblioteca y en diferentes espacios de la ciudad. Estas se han dirigido a alumnos, profesores y ciudadanos, sumando una participación anual de más de 500 alumnos.

Después de tres cursos escolares y una larga lista de acciones, esta comunicación se propone recabar la opinión de los integrantes del grupo sobre su utilidad, su funcionamiento y establecer, en lo posible, vías de mejora.

Palabras clave: Biblioteca, escuela, trabajo en equipo, maestros, bibliotecarios.

Abstract: Library and School is a project that was born in 2015 with the aim of offering tailored services to the closest educational community. Although since 1989 the Library offered visits to schools and institutes, these were insufficient.

The importance given to the educational community and the objective of accompanying it in educational success were the reasons that moved us to establish a more direct and dynamic relationship through a working group sponsored by the Department of Education, and within the framework of the Drive to Read Program (ILEC). The group has representatives from different educational cycles and librarians.

The actions done have been diverse, in the classrooms, in the library and in different spaces of the city; they have addressed students, teachers and citizens, adding an annual participation of more than 500 students.

After three school years and a long list of actions, this communication aims to gather the opinion of the members of the group about its usefulness, its operation and to establish, as far as possible, ways of improvement.

Keywords: Library, school, teamwork, teachers, librarians.

1. Biblioteca pública y escuela. El inicio de una larga colaboración 1989

Aunque las bibliotecas públicas no podemos reemplazar a las bibliotecas escolares, los bibliotecarios estamos convencidos de que es importante acompañar a los centros escolares –y a sus bibliotecas– estableciendo acciones que contribuyan a la mejora de las condiciones del éxito educativo, especialmente en lo que se refiere al fomento del gusto por la lectura y al desarrollo del pensamiento crítico. Como norma general la biblioteca pública debe buscar la complementariedad con la comunidad educativa.

La trayectoria de la Biblioteca Pública de Tarragona en formación de usuarios se remonta a finales de los años ochenta y va unida al cambio de modelo de biblioteca, que quería ser más próxima a los ciudadanos y a su entorno. Una prioridad de entonces fue, y lo sigue siendo en nuestros días, el desarrollo de programas de formación de usuarios. Se empezó trabajando con programaciones dirigidas a escuelas e institutos, a las que pronto se unieron sesiones a otros grupos con carácter profesional o ciudadano.

Un intenso programa de visitas escolares fue la oferta principal y obtuvo unos resultados excelentes, con cerca de 1500 usuarios anuales (1989), cifra que se mantuvo en los años siguientes. Por aquel entonces las escuelas eran vistas como «un agente igualitario y democratizador que podía atenuar las desigualdades producidas por los diferentes ambientes familiares, sociales y culturales existentes en la comunidad» (Biblioteca Pública de Tarragona, 1999; P7). En este sentido, uno de los objetivos era llegar a las familias, especialmente a aquellas más alejadas del ámbito de la biblioteca.

Con el tiempo se elaboraron materiales de trabajo por niveles, que hacían énfasis en la metodología y buscaban la implicación del profesorado. Las visitas incorporaron elementos tecnológicos a medida que estos iban formando parte de los servicios bibliotecarios (catálogos informatizados, página web, etc.), todos ellos destinados a mejorar la eficiencia en el uso de la biblioteca. Más tarde se incorporó la evaluación a través de encuestas, con el objetivo de establecer mejoras en el conjunto del programa educativo.

2. Hacia un trabajo compartido con la comunidad educativa (2011-2018)

Aunque desde la Biblioteca se ha seguido atendiendo a la comunidad educativa, el número de visitas disminuyó con el tiempo. Y lo que es más importante, desde la biblioteca, como profesionales nos parecía que era necesario profundizar en este trabajo y mejorar su rendimiento.

Será a partir de los planes estratégicos (Plan 2011-2013) cuando nos dirigimos a la comunidad educativa desde una reflexión más amplia: creamos un equipo de trabajo interno y transversal (bibliotecarios de las distintas salas) y elaboramos un plan de mejora de la formación escolar: construimos itinerarios adaptados, introducimos cambios en la recepción de los grupos, seleccionamos lotes de materiales para las escuelas y pensamos centros de interés dirigidos a profesores y alumnos. Si bien los cambios fueron bien acogidos por la comunidad educativa, bajo un punto de vista cuantitativo eran todavía insuficientes.

En el siguiente plan (2014-2017) se destinó una línea estratégica al público escolar con el objetivo de trabajar codo a codo con los maestros tarraconenses; para ello se recurrió al Departament d'Ensenyament, dispuestos a encontrar líneas de trabajo comunes.

Fue en el marco del programa Impuls per la Lectura (ILEC), como a inicios del año 2015 se constituyó un grupo de trabajo formado por miembros de la comunidad educativa y bibliotecarios, que tenía como eje la competencia lectora, considerada base del aprendizaje y requisito indispensable a lo largo de la vida. Desde la biblioteca era importante acompañar la competencia lectora y, en consecuencia, elaborar estrategias de dinamización que favorecieran el placer de leer y el crecimiento personal. Estrategias que unidas a un nuevo modelo de gestión-relación (grupo de trabajo), nos habían de permitir avanzar planteamientos.

El grupo se formó con nueve centros escolares coordinados por un responsable del Departament d'Ensenyament, y como parte del programa Impuls per la Lectura. Desde entonces, se programan las reuniones en la biblioteca (bimensuales), y se consensuan actuaciones conjuntas por ciclos educativos después de analizar distintas propuestas. Se establecen los recursos y se reparten las tareas.

Por una parte, la biblioteca quiere ser un recurso de utilidad, y hace énfasis en los servicios que destina a la comunidad educativa: carné institucional, lotes de libros, itinerarios de visitas, guías de lectura, centros de interés, clubes de lectura y actividades infantiles y juveniles. Por otra parte, los centros de enseñanza exponen sus necesidades y aquello que les gustaría trabajar en el aula; son dos los elementos que más sobresalen: la demanda de lotes de libros en relación con el trabajo del aula y, en segundo lugar, la participación en acontecimientos, sumando recursos, especialmente en referencia a la ciudad.

Esta participación de escuelas e institutos en eventos culturales se percibe como una oportunidad de hacerse visibles y presentes, como un agente más. La suma de recursos (escuelas y biblioteca) produce un efecto multiplicador, reforzado en varias ocasiones por la colaboración de otras entidades de la ciudad. Desde el año 2015 se han adoptado diferentes fórmulas: talleres, desfiles, lecturas en voz alta, clubes de lectura y rutas literarias, entre otras, tendentes a fomentar y a profundizar en el gusto por la lectura y a difundir el patrimonio literario y cultural de la ciudad. En este contexto la biblioteca se flexibiliza de distintas formas: promueve, participa, colabora, acoge, difunde. Todo ello atendiendo a las necesidades y tareas pactadas en el marco de las reuniones del grupo.

3. Las experiencias

Las actividades consensuadas en el grupo de trabajo Biblioteca y Escuela han tenido siempre un eje temático principal, ya sea la conmemoración de un escritor local importante o un elemento de la cultura literaria popular atractivo para los alumnos de todas las edades.

Así mismo, en los dos últimos años, la celebración del Día Mundial de la Poesía (21 de marzo), ha ido tomando fuerza dentro de los actos literarios que se celebran en la ciudad. Desde el grupo de trabajo Biblioteca y Escuela se acordó realizar una acción conjunta para dar visibilidad a todo el trabajo que hacen los escolares para trabajar la poesía y celebrar este día.

A continuación, detallamos las actividades realizadas en los distintos años, así como el número total de asistentes. Los talleres (para alumnos y profesores), los lotes de libros y las rutas literarias forman parte de la riqueza y variedad de experiencias compartidas.

2015. «Cels Gomis. Rondalla viene, rondalla va de la escuela al instituto» (555 asistentes)

En 2015 se celebraron los 100 años de la muerte de Cels Gomis y Maestro (1841-1915), folklorista e ingeniero reusense. El programa de actividades contó con:

- Taller: «Cómo explicamos los cuentos» a cargo de Imma Pujol. Dirigido a padres, maestros, educadores
- Escuchamos cuentos a cargo de las Maestras Recuperadoras de Cuentos
- Talleres de cuentos a cargo de Emilio Samper e Imma Pujol
- Charla del escritor Pep Coll
- Mercado de cuentos: «¿Quieres contar una fábula?» Espacio donde llevar a la práctica todo lo aprendido en las actividades que tuvieron a los cuentos como protagonistas.

2016. «Las escuelas recitan Olga Xirinacs» (950 asistentes)

En 2016 la escritora tarraconense Olga Xirinacs cumplió 80 años. El programa de actividades contó con:

- Verbena de Sant Jordi en la Biblioteca. Los alumnos recitaron poemas de la autora
- «Xxxxxstt! Susurramos poesías». Poemas de Olga Xirinacs al oído. Actividad para los alumnos de Primaria.
- «*Lip dubs*». Trabajo artístico realizado por los alumnos de las escuelas e institutos, basado en la obra de la autora.
- Ruta literaria: «Paseo por la zona marítima de Olga Xirinacs». Actividad para los alumnos de ESO.

2017. «Espacios legendarios de Tarragona» (597 asistentes)

En 2017 se hizo por primera vez un acto colectivo para conmemorar el Día Mundial de la Poesía y se trabajó el mundo de las leyendas en las aulas. El programa de actividades contó con:

- «La poesía sale a la rambla». Exposición de poemas en un acto simbólico de hermanamiento entre las ramblas de Tarragona y la del barrio de Camp Clar
- Taller para trabajar la poesía y el cómic en el aula dirigido a docentes
- Lotes de libros
- Ruta literaria «Los espacios legendarios de Tarragona»

2018. ¡Tarragona bestial! (508 asistentes)

Este 2018 los bestiarios han sido el eje vertebrador de las actividades. El programa de actividades ha contado con:

- «¡Poemas al viento!»: suelta de globos de forma simultánea con poemas de globos con poemas desde la rambla Nova de la ciudad y también desde distintos centros educativos
- TallerLaboratorio para docentes para trabajar los bestiarios
- Lotes de libros
- Cuentacuentos sobre bestiarios. Actividad para los alumnos de Primaria
- Desfile de bestiarios. Concentración de los alumnos que llevarán motivos relacionados con el bestiario, con lecturas y *performances* para los más pequeños
- Ruta literaria «Maria Aurèlia Capmany» para conmemorar los 100 años del nacimiento de la escritora, fuertemente vinculada a la ciudad de Tarragona. Actividad dirigida a los estudiantes de Secundaria.

4. Valoración de la comunidad educativa

Dentro del enfoque metodológico, la comunicación se ha propuesto recoger la opinión de la comunidad educativa respecto al grupo Biblioteca y Escuela. Consideramos que con cuatro años de trabajo (2015-2018), de diálogo y debate continuado, disponemos de suficiente recorrido y perspectiva.

La biblioteca y el Departament d'Ensenyament nos propusimos trabajar de forma diferente y atractiva tanto para los maestros como para los bibliotecarios. Queremos saber si realmente lo hemos conseguido.

La valoración del grupo de trabajo la hemos enfocado desde dos vertientes. Por una parte, hemos hecho partícipes a los miembros del grupo Biblioteca y Escuela de una encuesta con la intención de valorar las dinámicas del grupo y las actuaciones. También les hemos preguntado, en una segunda parte, sus opiniones sobre la biblioteca como recurso.

El número de respuestas ha sido de siete en ambas partes.

1. Valoración global del grupo de trabajo. ¿Puedes puntuar del 1 al 5?
3 respuestas han obtenido un 5, la puntuación máxima (42,9 %), y 4 respuestas han obtenido un 4 (57.1 %). El resultado, por tanto, es muy positivo.
2. ¿Nos puedes explicar la valoración y destacar lo que más te gusta?
Destacamos el trabajo colaborativo que se ha establecido entre la biblioteca y los centros escolares, una oportunidad magnífica para poner en común inquietudes y concretar acciones, para la participación y aportación de ideas colectivas. Otro punto a favor son las actividades conjuntas que permiten a la escuela mostrarse a la ciudad, fomentar el gusto por la lectura y contribuir a un proyecto educativo de ciudad.
3. ¿Crees que las actividades propuestas han fomentado el gusto por la lectura del alumnado?
¿Cómo?

El 100 % de los encuestados han respondido afirmativamente. Las actividades han sido muy motivadoras y han ayudado a comprender lo que han leído. Además, los alumnos tienen una visión diferente de la literatura; se valora el hecho de que ha sido un proyecto compartido con otros centros e instituciones. Los maestros responsables del grupo de trabajo han transmitido su ilusión a los grupos de clase, con lo que han roto las barreras del centro escolar y han llegado también a las familias.

4. La vivencia de la literatura con actividades relacionadas con los «Poemas al viento», el bestiario, la ruta «Maria Aurèlia Capmany», ¿ayuda a que el alumnado conozca mejor la materia? ¿Por qué? Reconocen que la vivencia y experiencia real hace que el alumno incorpore rápidamente y positivamente el conocimiento más allá del aula.
5. Puedes valorar las dinámicas y la frecuencia de las reuniones?
La frecuencia de las reuniones es insuficiente, debiendo incluir una reunión a final del curso académico para planificar las actividades del curso siguiente. No obstante, han sido efectivas porque se han tomado decisiones operativas. Las dinámicas de las mismas son positivas. Los miembros del grupo han tenido muy claro desde un principio cuáles eran los objetivos y la motivación basándose a las actividades, aunque falta coordinación entre la programación y la acción de llevarlas a cabo.
6. ¿Qué mejorarías del grupo de trabajo con la biblioteca?
Implicar a más centros de la ciudad y más presencia en las redes sociales, pero cabe destacar la importancia de unas propuestas más perfiladas a inicio de curso, que se distribuya la información a través de los coordinadores y verdaderamente se lleven a término.
7. ¿Nos puedes sugerir nuevas propuestas de temas y autores para trabajar en el grupo de trabajo? Hechos históricos significativos de la ciudad de Tarragona, biografías destacadas de mujeres anónimas de Tarragona, el paisaje urbano y la literatura de autores locales.

La segunda parte de la encuesta valora la biblioteca como recurso para los centros educativos y consta de 5 preguntas, de las cuales hemos recibido también 7 respuestas:

1. Desde la escuela, ¿qué recursos valoras más de la biblioteca? ¿Puedes argumentar la valoración? Lotes de libros (100 % de las respuestas). Talleres con los maestros ha obtenido 3 respuestas (42,9 %). Talleres con alumnos (100 % de las respuestas). Rutas literarias o culturales ha obtenido 2 respuestas (28,6 %). Otras (0 %)

Los lotes de libros permiten trabajar en el aula con mucho material, de forma directa y fomentando la curiosidad de los alumnos. Los talleres con los alumnos son muy positivos porque crean expectativas, los alumnos salen del aula y toman contacto con la biblioteca y con libros que normalmente no tienen en la escuela. En definitiva, ayudan al fomento de la lectura.

2. ¿Crees que a través de los lotes y actividades, los alumnos conocen mejor su patrimonio literario inmediato? ¿Por qué?
Sí, sencillamente porque se realiza de forma directa, práctica y se dinamiza desde el centro escolar. El profesorado también está más motivado y comprometido con llevar a cabo actividades relacionadas con el patrimonio literario y transmitir los conocimientos a los alumnos que, de forma contraria y sin formar parte del grupo de trabajo, no llegarían a tantos centros.
3. ¿Qué función tienen los talleres para docentes?
Estimarnos para proponer nuevas actividades a los alumnos y sentir que formamos parte de una comunidad y somos parte implicada del proyecto. La biblioteca es un gran recurso para formarse.

4. ¿Has venido el último año a visitar la biblioteca con el centro escolar? En caso afirmativo, ¿puedes puntuar del 1 al 5?
3 respuestas han obtenido un «sí» (50 %). De estas respuestas afirmativas, 2 son puntuadas con un 5 (66,7 %) y 1 con un 4 (33,3 %). 3 respuestas han obtenido un «no» (50 %)
5. ¿Qué acciones te gustaría que la Biblioteca llevara a cabo que no ha hecho hasta ahora?
Las acciones que realizamos desde la biblioteca están consolidadas. Cabe añadir algún aspecto como asesoramiento de la gestión y dinamización de bibliotecas de institutos, mejor difusión de las actividades programadas trimestralmente en la biblioteca para los centros escolares e incluir sesiones de formación de usuarios a partir del tercer ciclo de primaria.

Para completar las encuestas, por otra parte, hemos hecho entrevistas seleccionando a personas representantes de los distintos ciclos educativos, así como a coordinadores, impulsores y representantes de la Administración, con el mismo objetivo de analizar el grupo de trabajo, su dinámica, sus actividades, su satisfacción y las perspectivas de futuro.

La valoración del grupo Biblioteca y Escuela es muy buena desde los diferentes agentes educativos de la ciudad. Se ha producido un acercamiento a la comunidad educativa y un trabajo en equipo, colaborativo, abierto y dinámico que se orienta a acciones concretas, previo consenso entre educadores y bibliotecarios. Se destaca la importancia de la biblioteca como un gran banco de recursos para y desde las escuelas y que se adapta a sus necesidades.

Otro eje fundamental es el vínculo de la biblioteca con la ciudad de Tarragona y que este llegue a las escuelas. Las actividades destinadas a estos colectivos son de gran importancia para la ciudad, la biblioteca y la comunidad educativa. Es bien valorado el hecho de formar parte de aniversarios de autores locales, de conmemoraciones de hechos históricos de la ciudad y que todo ello se consensúe en el marco de las reuniones de trabajo.

Es importante, según los entrevistados, que se materialicen las actividades literarias propuestas, que se trabajen tanto dentro como fuera del aula, en distintos espacios de la ciudad. Se destaca una mirada global educativa hacia la ciudad y el sentimiento de pertenecer a la comunidad.

Otro de los aspectos relevantes es el apoyo que la biblioteca presta a las escuelas e institutos a través de los lotes de libros, adaptados a las necesidades reales e inmediatas del momento. De esta manera, desde el centro, los alumnos trabajan con materiales que no están acostumbrados a tocar y los profesores disponen de más recursos para la enseñanza.

También hay aspectos que, desde su punto de vista, cabe mejorar para llegar de forma más directa a sus necesidades. Detectamos que falta una mayor planificación en el grupo de trabajo, un calendario de reuniones más estipulado y concretar actividades y acciones con más tiempo de anticipación para una mejor gestión del tiempo y trabajo en equipo.

Se demanda que la biblioteca esté más presente en las escuelas e institutos, haciendo que la información generada (novedades, actividades...) llegue de forma más directa y global; con ello quizá las familias participarían más en el aprendizaje de sus hijos dentro del aula y también se produciría un mayor acercamiento a la biblioteca.

5. Conclusiones

La comunidad educativa ha estado presente en la biblioteca de forma importante desde el año 1989, coincidiendo con el cambio de modelo de biblioteca, que se proponía ser más abierto y cercano a los ciudadanos.

Con el tiempo se ha visto necesario ir más allá de las visitas escolares, programadas sin interrupción desde 1989, y se ha hecho dando un paso más hacia otro modelo de gestión, abierto y participativo, que trabaje de igual a igual con la comunidad educativa. El diálogo permanente quiere ser una forma de optimizar los recursos de la biblioteca, pero también de acompañar a la comunidad educativa en la competencia lectora, en el gusto por la lectura y en el interés por reforzar los lazos de pertenencia a la ciudad y a la comunidad.

Se ha demostrado que una buena manera de hacerlo es con la suma de recursos, aunando esfuerzos en una única dirección, construyendo objetivos concretos y consensuados que tengan unos resultados claros y satisfactorios para todos. Todo ello en un marco de trabajo estable, continuado y en diálogo permanente, función que ejerce el grupo de trabajo.

El paso siguiente es preguntarnos si este modelo realmente funciona, como puede crecer y en qué dirección. Para ello el punto clave es la comunidad educativa, que era nuestro objetivo. Recabar la valoración de sus miembros nos lleva a establecer posibles mejoras y también a orientar futuros planteamientos.

Los resultados de la encuesta nos indican una importante satisfacción con el grupo de trabajo y la fórmula de gestión abierta y colaborativa se ha demostrado eficiente, aunque en nuestro caso debe mejorar aspectos como una mayor planificación y anticipación en las actividades.

Se demanda también que la participación de la biblioteca sea más directa en la escuela y hacia las familias. En este sentido, la biblioteca es consciente de la necesidad de hacer accesibles desde nuestro sitio web todos los recursos generados por el grupo Biblioteca y Escuela: talleres, rutas, selecciones temáticas..., así como otros materiales generados fuera del grupo de trabajo: selecciones de novedades, bibliografías..., pero que puedan ser de interés. En el próximo plan estratégico (2018-2021), este será uno de nuestros objetivos: convertir la biblioteca en un banco (físico y virtual) de recursos útil y eficaz para la comunidad educativa y las familias.

Otro aspecto clave dentro del grupo será explorar cuáles son los canales de comunicación más oportunos para llegar a la comunidad educativa, creando formulas conjuntas de comunicación y estrategias de difusión.

Avanzar en esta dirección nos supone un nuevo reto que la biblioteca ha de trabajar, puesto que llegar a las familias, tal y como se consideraba en 1989, sigue siendo fundamental para desarrollar nuestra función social y al mismo tiempo contribuir al éxito educativo.

6. Bibliografía

- BIBLIOTECA PÚBLICA DE TARRAGONA (1999): Enquesta sobre els Serveis de la Biblioteca [en línea]. Tarragona: Biblioteca Pública de Tarragona [Consulta: 31 octubre de 2018]. Disponible en: <http://bibliotecatarragona.gencat.cat/web/.content/bp_tarragona/documents/arxiu/enquesta_1999.pdf>.
- (2013): Pla estratègic 2011-2013 [en línea]. Tarragona: Biblioteca Pública de Tarragona [Consulta: 31 de octubre de 2018]. Disponible en: <http://bibliotecatarragona.gencat.cat/web/.content/bp_tarragona/documents/gestio_biblioteca/PE_2011-2013.pdf>.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT D'ENSENYAMENT (2011): *L'impuls a la Lectura. Eixos* [en línea]. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament [Consulta: 31 de octubre de 2018]. Disponible en: <<http://ensenyament.gencat.cat/ca/arees-actuacio/centres-serveis-educatius/projectes-educatius/ambit-curricular/impuls-lectura/eixos>>.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. SUBDIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN TERRITORIAL (2011): Marco de referencia para las bibliotecas escolares [en línea]. Madrid: Ministerio de Educación. [Consulta: 31 de octubre de 2018]. Disponible en: <<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/marco-de-referencia-para-las-bibliotecas-escolares/educacion-bibliotecas/14848> NIPO:820-11-495-X>.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION DE FRANCE (2013): Les relations des bibliothèques des collectivités territoriales avec les établissements scolaires [en línea]. Arot, Dominique. Grognet, Thierry. Ministère de la Culture et de la Communication. [Consulta: 31 de octubre de 2018]. Disponible en: <http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/62/4/Rapportcoles_definitif_25-02_303624.pdf>.

Ubik *staff*: surtido variado de conocimientos, experiencias y pasiones

Oihana Aristondo Cartagena

Técnico

Ubik, biblioteca de creación de Tabakalera.

Arantza Mariskal Balerdi

Responsable

Ubik, biblioteca de creación de Tabakalera.

Resumen: Hace dos años y medio que abrimos las puertas de Ubik, la biblioteca de creación de Tabakalera. Casi de manera excepcional, tuvimos la suerte de definir y conformar un equipo de profesionales con perfiles variados que trabaja en colaboración y coordinación, un equipo multidisciplinar. Definir el equipo nos exigió imaginarnos múltiples escenarios en una biblioteca donde la ciudadanía, la persona, es el centro del proyecto. Una persona hacedora, una persona creadora.

El equipo de trabajo de Ubik está formado, por un lado, por profesionales con perfiles técnicos que llevan a cabo tareas de dirección, desarrollo de proyecto y tareas técnicas diversas, más habituales en las bibliotecas. Por otro, y aquí la novedad, por una gran variedad de perfiles técnicos no bibliotecarios, especializados en los ámbitos temáticos de la biblioteca. A estos últimos, que son los profesionales que trabajan directamente con los usuarios, los hemos denominado «mediadores». ¿Cuál es el resultado de la experiencia de Ubik? ¿Habría que ajustarlo? ¿Cambiarlo, quizás?

Palabras clave: Ubik, personal, Biblioteca pública, mediador, equipo multidisciplinar, proyecto bibliotecario.

Abstract: Two and a half years ago we opened the doors of Ubik, the creation library of Tabakalera. Almost exceptionally, we were fortunate to define and form a team of professionals with various profiles who work in collaboration and coordination, a multidisciplinary team. Defining the team required us to imagine multiple scenarios in a library where the citizen, the person is the focus of the project. A person, a maker, a creative person.

The working team of Ubik is formed, on the one hand, by professionals with technical profiles who carry out tasks of management, development of project and various technical tasks, more common in libraries. On the other hand, and here the novelty, a big variety of non-librarian technical profiles, specialized in the thematic areas of the library. We have named the latter “mediators”, who are the professionals who work directly with the users. What is the result of the experience of Ubik? Should we adjust it? Should we change, it maybe?

Keywords: Ubik/ staff/ Public library/ mediator / multidisciplinary team /library project

Introducción

CICC¹ es la empresa de participación pública que gestiona el proyecto de Tabakalera². Un proyecto centrado en el fomento y difusión de la creación, para lo cual desarrolla servicios y actividades en las líneas siguientes:

- Exposiciones: muestran la línea editorial del centro y colocan a Tabakalera en la red internacional de centros de arte contemporáneo.
- Cine: Tabakalera se centra en el cine contemporáneo, aquel que no suele llegar a las salas convencionales.
- Programas públicos: fomentan el estudio, la reflexión y el debate sobre el mundo contemporáneo.
- Espacio de creadores: ofrece recursos, servicios y programas destinados a la profesionalización de artistas y agentes culturales.
- Hirikilabs: es un laboratorio ciudadano que trabaja en el ámbito de la cultura digital. Fomenta el uso social, crítico y colaborativo de la tecnología, ofreciendo recursos para la alfabetización en este campo, un espacio de encuentro para la comunidad especializada, de intercambio de conocimiento y actividades para todos los públicos.
- Mediación: esta área trabaja para poner en relación el proyecto cultural y el edificio con la ciudadanía. Propone programas relacionados con la creación y las relaciones sociales, adaptándose a las temáticas y ritmos de cada contexto.
- Ubik, Biblioteca de creación de Tabakalera: aprender-crear-disfrutar son los verbos que definen Ubik. El principal objetivo de la biblioteca es la difusión de la cultura contemporánea. Asimismo, los espacios, servicios y programas que ofrece buscan que los usuarios se conviertan en creadores de contenidos. Por consiguiente, Ubik es una biblioteca especializada temáticamente, en el ámbito de la creación y el pensamiento contemporáneo.



Figura 1. Ubik. Fotografía: Tabakalera.

¹ CICC. Centro Internacional de Cultura Contemporánea.

² www.tabakalera.eu

1. Ubik: stop and think. Funciones y tareas = competencias

¿Cómo nos imaginamos las bibliotecas en 2027? ¿Qué servicios ofrecerán? ¿Cómo se accederá a la información? ¿Cuál es el perfil de los profesionales de las mismas?

Una cuestión similar es la que tuvimos que plantearnos en 2007 al pensar en la puesta en marcha de la biblioteca de Tabakalera.

Transcurría 2007 cuando comenzamos a pensar Ubik. Una biblioteca en un nuevo centro cultural de una capital de provincia. Una ciudad de apenas 200 000 habitantes³. Un servicio con vocación territorial, con una especialización temática y, a la vez, abierta a todas las personas.

El equipo⁴ que estuvo ideando el «esqueleto» de este nuevo servicio «de índole bibliotecario» podía haber jugado seguro y planificar un servicio moderno, ajustado a lo que ciertamente sabía que tanto el sector como la ciudadanía podía aceptar; pero no, asumió arriesgarse.

Desde el origen de la aventura se pensó que era imprescindible que el nuevo servicio «de índole bibliotecario» que se fuera a crear en Tabakalera tendría la obligación de servir como referente. Debía ser una experiencia que acompañara la migración, que las bibliotecas del entorno seguramente iban a sobrellevar incuestionablemente, viendo el panorama social, especialmente en relación con lo digital y las llamadas nuevas tecnologías. Es así como se comenzó a planear el diseño de un servicio bibliotecario que pudiera trabajar, en cierta manera, como observatorio dentro del ámbito de las bibliotecas, un lugar de experimentación de nuevos servicios y maneras de trabajar. Un gran reto.

No era fácil poner fecha de apertura o establecer un marco temporal; no se terminaba de fijar la fecha de inauguración de Tabakalera. Esta situación complicaba, puede que aún más, la reflexión; pensar en el futuro, incluso si es un futuro próximo, es arriesgado, es complicado. Pusimos nuestras mentes a intentar imaginar 2016. Y cierto, todavía no sabemos cómo, finalmente inauguramos en marzo de ese año.

Centrarnos en los servicios era el objetivo principal de la biblioteca, que se pensaba a diez años vista. Esto suponía una definición de la propia identidad del proyecto bibliotecario, que iba a condicionar el perfil de los profesionales que se debían prestar y proponer los servicios. Ante este panorama el equipo se planteó una serie de preguntas sencillas, de manera que cualquier persona (no bibliotecaria), pudiera asumir el proyecto que queríamos llevar adelante:

- Si desde el ordenador de tu casa te puedes conectar con inmensas bibliotecas de millones de libros y otros documentos en formato digital, si puedes acceder a las más grandes enciclopedias, si tienes la prensa de todo el planeta en la punta del dedo..., ¿para qué se va a ir a una biblioteca?
- Si me puedo bajar películas y música de la Red, ¿para qué voy a tomar préstamos en la biblioteca?
- Si ya tenemos una buena red municipal de bibliotecas, con su biblioteca en cada barrio, y además una biblioteca patrimonial que da un buen servicio de lectura pública, además de otras bibliotecas especializadas y universitarias..., ¿qué puede aportar una nueva biblioteca para dar servicio al entorno?

³ 186.064 (2016).

⁴ El equipo que ha definido Ubik han participado: Ramón Salaberria, Pedro Layant, Arantza Mariskal y Oihana Aristondo.



Figura 2. Ubik. Fotografía: Tabakalera.

[2007] De bibliotecario temático a facilitador

Fue en 2007 cuando se encargó un informe donde se definía la formación que debería tener el equipo que trabajara en ese nuevo servicio bibliotecario. Un informe redactado por J. Leiva⁵ en el que también se definían, a grandes rasgos, las características del equipo del futuro Ubik, así como las capacidades y la formación que seguirían, de manera que pudieran responder al proyecto.

La clave estaba en pensar en el perfil de los que se llamaron entonces «responsables de área»: «Dicho responsable deberá ser especialista en una de las áreas temáticas de la mediateca⁶ y contar además con una formación sólida en las técnicas inherentes al tratamiento de la información y la documentación. Dicha formación deberá servir para atender a los usuarios, pero también para marcar unas pautas muy claras al personal que tendrá a su cargo, que será de formación bibliotecaria» (Leiva, 2007).

Tal y como se citaba en este informe, la figura propuesta no era nueva completamente, ya que en proyectos bibliotecarios existía la figura del «bibliotecario temático». En este caso el peso que J. Leiva daba al componente temático era mayor. Tal y como señaló entonces: «Se necesita un profesional cualificado e implicado..., una especie de guía iniciático».

El informe incluía la referencia a un documento de la Universitat Pompeu Fabra: «Què ofereix la biblioteca a la recerca?», en el que se hablaba del bibliotecario como «facilitador»: «...el bibliotecario temático se convierte en un mejor y más afinado asesor y consultor de las necesidades informativas relacionadas con las tareas de búsqueda e investigación. El bibliotecario se convierte en un facilitador».

⁵ LEIVA AGUILERA, Javier: «Propuesta formativa en gestión de información para responsable de área de la mediateca del CICC». CICC-Tabakalera, 2007.

⁶ En un inicio se habló de mediateca de Tabakalera, más adelante fue biblioteca, para finalmente denominarse «Ubik, biblioteca de creación de Tabakalera».

Partiendo de este informe, se continuó profundizando en paralelo a la reflexión que se seguía sobre el resto de aspectos del proyecto Tabakalera y de su biblioteca, tanto en cuanto a los perfiles profesionales como a la formación que iban a necesitar.

[2008] Un facilitador, guía para el ciudadano: un nuevo profesional

En marzo de 2008 se presentó un informe al Consejo de Administración de CICC, en el que, dentro del apartado sobre la mediateca” del proyecto cultural que estaba en proceso de definición, se concluía respecto al personal lo siguiente:

Este enfoque novedoso de servicios bibliotecarios y documentales precisa de un nuevo profesional. Esto supone definir un perfil de documentalista especializado en el área temática de Tabakalera, que deberá incluir, asimismo, en su formación conocimientos, capacidades de mediación y de comunicación. Es el perfil de un auténtico guía para el ciudadano, un cooperador necesario para la organización de la documentación y de los recursos, un acompañante del usuario que le inicia en las habilidades de búsqueda autónoma y con sentido crítico, permitiendo una evaluación de recursos y de su adecuación a las necesidades personales.

En este marco, el personal debía estar altamente cualificado, tanto en técnicas biblioteconómicas y documentales, como en ámbitos que hasta ahora no se habían considerado prioritarios en este tipo de labores. La cuestión del personal de la biblioteca, su perfil, era uno de los aspectos centrales y vitales en la definición del proyecto.

En este estadio se especificaron dos tipologías de personal: uno especialista en el área temática de Tabakalera, con formación en gestión de la información (se estimaba que un 25 % de los trabajadores de Ubik debía responder a este perfil); una segunda tipología estaba conformada por especialistas en gestión de la información, con formación en el área temática de Tabakalera (estimada en un 75 % del equipo).

Los primeros debían dar un servicio a los usuarios de nivel medio y superior, y a la vez debían definir las necesidades de cada área temática a nivel de gestión de la información. Los segundos ofrecían servicio a los usuarios de nivel inferior y medio, y se encargaban de diseñar la estructura necesaria para la gestión de la información de cada área temática con perspectiva de conjunto. Este grupo era quien llevaba a cabo las tareas más técnicas en el centro.

Todo el personal definido en este estadio respondía a dos cualidades: ser, por un lado, atento y curioso de la evolución tecnológica, y por otro, ser un auténtico profesional de la difusión cultural en todas sus formas, sin olvidar la necesidad requerida de una alta cualificación en la búsqueda documental para acompañar a un público o usuario cada vez más diversificado en sus necesidades.

A grandes rasgos, era necesario que el trabajador ideal de Ubik respondiera a las siguientes características:

- «Formado en las técnicas documentales, así como en nuevas tecnologías
- Con conocimientos en las áreas temáticas de Tabakalera
- Dinámico, con ganas de aprender
- Buen comunicador y con gran capacidad de relación
- Emprendedor
- Capaz de trabajar en grupo
- Con grandes dosis de paciencia
- Buen nivel en diversos idiomas (euskera, español, francés, inglés)»

[2009] De facilitador a mediador

Desarrollando las funciones del personal bibliotecario, se remarcaba claramente que el futuro personal, prácticamente todo el personal perteneciente a biblioteca de Tabakalera, trabajaría directamente con los públicos, con las personas, incluso espacialmente (sin despachos, sin mostradores). Hablábamos de *full contact* con todos los públicos. Se veía la necesidad de contar con un perfil profesional diferente al que estábamos habituados a encontrar en las bibliotecas.

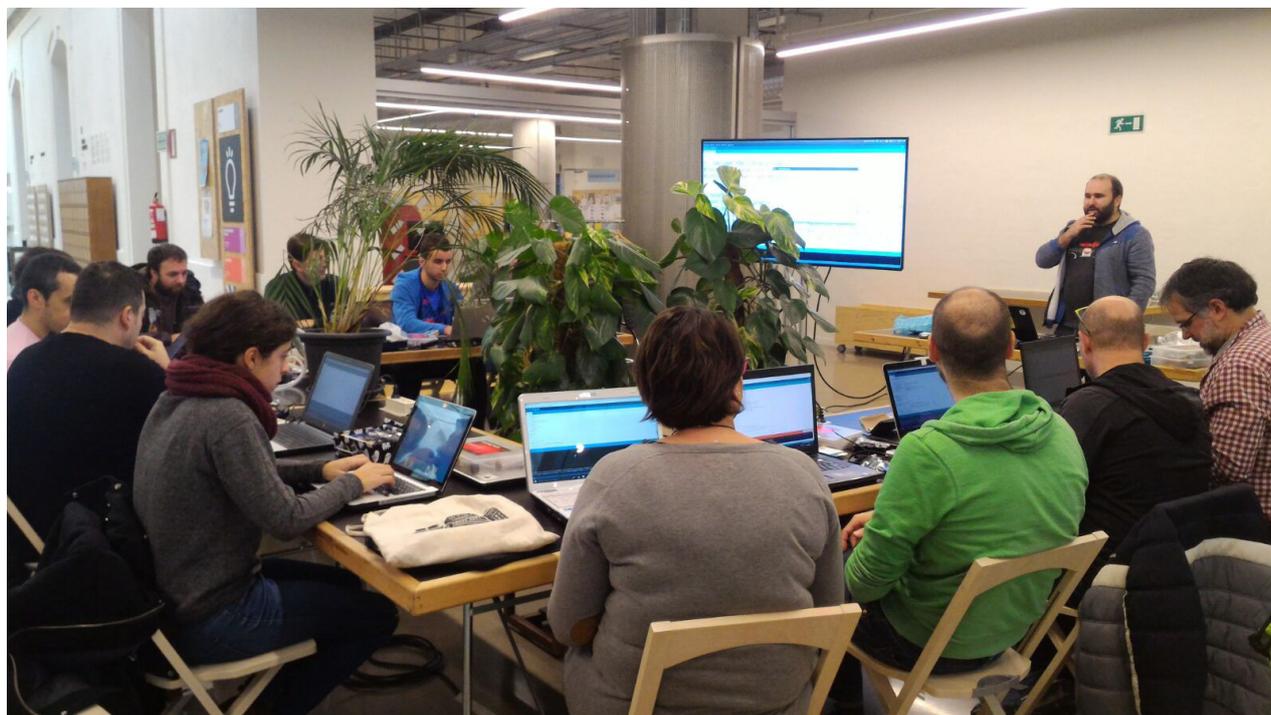


Figura 3. Ubik. Fotografía: Tabakalera.

Reflexionar sobre la formación de los facilitadores ayudaba a profundizar en el perfil del personal de la biblioteca. Se trabajó un esquema de nuevos profesionales en el que finalmente se evaluaba la formación o el conocimiento como bibliotecario. Ciertamente se mencionaban una serie de funciones de la biblioteca como la función educativa y la función social, pero sin llegar a desarrollar o profundizar en ellas. Tal y como se recoge en las notas de aquel momento: «es algo como un deseo etéreo». Concluimos que no era posible pretender que para hacer un trabajo de mediación en la biblioteca, la simpatía, ser «una persona de buen rollo», tener cierta sensibilidad... fuera suficiente. Y no lo era, ni hoy día lo es. Para mediar se necesita formación y herramientas, y estos aspectos no se trabajaban en las formaciones del personal bibliotecario que se analizamos entonces.

Y se decidió ir más allá. Porque más allá de la mediación, el profesional de Ubik debía complementarse con conocimientos de *marketing*, de *storytelling*, de pensamiento lateral, de redacción web, de innovación...

[2011] Mediador para el usuario 2.0

Las reflexiones realizadas hasta aquel momento nos conducían a definir perfiles profesionales específicos, distantes en varios aspectos de aquellos a los que estábamos habituados en las bibliotecas. Todos los objetivos, todos los principios, todos los servicios... dependían del acierto con el que detalláramos

las características del personal seleccionado. Clave era, más allá de considerar lo reflexionado en 2008, que los mediadores de Ubik iban a atender a una ciudadanía que cada vez más respondía a las características siguientes y que definían lo que llamamos entonces «usuarios 2.0». Los identificábamos de la siguiente manera:

- Son «información adictos»: se trata de usuarios ansiosos de un acceso rápido a la información y que en muchos casos buscan información personalizada.
- Cada vez son más autosuficientes.
- Cada vez están más satisfechos de la calidad de la información y los contenidos que encuentran.
- Necesitan y exigen contenidos contextualizados porque les ofrecen un valor añadido.
- Precisan imperiosamente estar comunicados: e-mails, chats, blogs, wikis, juegos, compras en línea...
- Siempre están conectados: portátiles, PC, dispositivos móviles.

En esta perspectiva, consecuentemente, el perfil de los profesionales de Ubik debía ajustarse a las siguientes características:

- Trabaja con un enfoque claro hacia el usuario, ya que conoce sus necesidades y la demanda de servicios. Se adelanta a las necesidades de los usuarios.
- Su dedicación se centra en aquello que genera valor añadido.
- Tiene como objetivo la cultura del usuario autónomo, por consiguiente, el autoservicio no es un medio, es un fin.
- Potencia en todo momento la formación de los usuarios.
- Trabaja con el ciudadano primando el diálogo, eliminando las diferentes interlocuciones, en un entorno de supresión de reglas y barreras físicas entre el usuario y el profesional de Ubik.
- Con alto grado de cualificación, capaz de realizar diferentes tareas relacionadas con los servicios de Ubik, así como de conformar grupos o equipos de trabajo multidisciplinares.



Figura 4. Ubik. Fotografía: Tabakalera.

Con todo lo definido hasta el momento y dentro del marco que fuimos diseñando, llegamos a listar algunas de las aptitudes más importantes intrínsecas al personal de la biblioteca de Tabakalera:

- Capacidad de ser multitarea, orientando su trabajo hacia el usuario.
- Capacidad de comunicación y de mediación en los nuevos medios.
- Amplios conocimientos sobre búsquedas documentales (nivel experto) y conocimiento de las áreas específicas de la biblioteca y de los recursos que constituyen la colección o conocimiento sectorial de manera que conoce nuevas formas de organizar y de acceder a los recursos.
- Personal creativo, capaz de trabajar tanto de forma autónoma como en colaboración (con la comunidad local y mundial de profesionales) y que permite y fomenta el cambio.
- Capacidad de desenvolverse en la Cultura 2.0.
- Conocimiento de diferentes idiomas y capacidad de aprendizaje constante y de forma rápida (educación formal e informal).
- Capacidad de mantener la objetividad y no hacer juicios de valor.

En conclusión, el profesional de la biblioteca de Tabakalera tenía cinco responsabilidades claras a las que atender:

1. Escuchar.
2. Circular la información «escuchada» internamente.
3. Explicar la posición de Ubik a la comunidad.
4. Buscar líderes tanto en Ubik como externamente.
5. Encontrar vías de colaboración entre la comunidad y Ubik.

[2015] Equipo multidisciplinar

La fecha de apertura de Tabakalera y de su biblioteca Ubik se acercaba. En estos años el equipo encargado de ir dando forma al proyecto, de definir y activar servicios, así como de crear la colección se fue poniendo en marcha. Fuimos incorporando compañeros/as partiendo de los frentes a los que teníamos que responder. Se fortalecían los perfiles en función de las tareas que había que sacar adelante.

Finalmente, en noviembre de 2015 teníamos ya definido y trabajando al equipo que iba a abrir las puertas de Ubik, la biblioteca de Tabakalera, en marzo de 2016. El trabajo llevado a cabo los últimos años, la concreción del proyecto bibliotecario, así como las modalidades de contratación de la institución, nos hicieron ir modificando y ajustando el proyecto de definición del equipo de Ubik. Es así como el *staff* de la biblioteca se organizó con tres grupos generales que aseguraban la respuesta a tres funciones principales que se llevan a cabo en la biblioteca:

- Gestión del proyecto: personal especializado en definición de bibliotecas (aspectos diversos) y en el ámbito del arte contemporáneo.

Perfiles que responden a la definición de servicios, atención a colectivos generales y especializados, creación de contenidos, definición y organización de actividades... En líneas generales, es el grupo de personas que se centran en la definición y seguimiento del proyecto bibliotecario.

- Creación de la colección: personal técnico especializado en creación de colecciones, gestión de contenidos y catalogación.

Perfiles que responden a la creación de la colección de contenidos de la biblioteca. Su ámbito de actuación se centra especialmente en la selección y adquisición de contenidos, así como en la catalogación del archivo de Tabakalera. Catalogación especializada según los formatos y contenidos,

- Mediación: personal especializado en los ámbitos temáticos de Ubik, así como en oferta de servicios a diferentes públicos.

Se trata de un perfil no habitual en las bibliotecas, partiendo de la especialización técnica y temática de manera que atienden a las necesidades de todos los usuarios (desde el usuario más generalista al más especializado), centrándose en acompañar los procesos de aprendizaje y de creación de las personas. Son clave en una biblioteca, tanto en la aportación de conocimiento de los ámbitos temáticos, así como en el acompañamiento que llevan a cabo en los procesos de creación y de aprendizaje de la ciudadanía.

Los perfiles de este último grupo, aunque tienen aspectos comunes, se distinguen por la existencia de aspectos diferentes en función del ámbito temático al que los mediadores se adscriben:

- Técnicos especializados en tecnología y cultura digital.
- Técnicos especializados en videojuegos.
- Técnicos especializados en audiovisual.
- Técnicos especializados en sonido.
- Técnicos especializados en pensamiento contemporáneo.
- Técnicos especializados en gestión cultural.

Cada grupo de técnicos responde a una formación específica en cada ámbito y en ningún momento se requieren conocimientos de biblioteconomía.

Todo el equipo de Ubik, independientemente del grupo de funciones principales a las que pertenezca, cumplen las aptitudes definidas en 2011, y con este equipo se garantiza el desarrollo y la ejecución del proyecto de «biblioteca de creación» de Ubik. Todos participamos y aportamos a la hora de pensar el proyecto, de definir actividades, de proponer mejoras, de atender a las personas usuarias...



Figura 5. Ubik. Fotografía: Tabakalera.

2. Experiencia vivida: claves, testeo y valoración

La apertura en marzo de 2016 de Ubik, la biblioteca de creación de Tabakalera, ha supuesto poner en práctica la teoría que se ha ido pensando y definiendo durante estos años.

Las personas que atienden y hacen Ubik día a día, aunque trabajan en tres líneas, conforman un solo equipo; es decir, las personas que tienen la responsabilidad de gestionar el proyecto, así como las que crean la colección o las que median con los usuarios, funcionan como un único engranaje. Ser conscientes, demandar y ofrecer la posibilidad a todas las personas que conforman el equipo de Ubik de aportar al proyecto, hace que todos aprendamos de todos y que el beneficiario de estas dinámicas sea Ubik y, consecuentemente, la ciudadanía.

Pero... ¿cómo está organizado y cómo funciona en el día a día, el equipo multidisciplinar de Ubik?

Las funciones de cada grupo hacen que los horarios sean diferentes y es complicado tener un flujo de comunicación constante, así como espacios de encuentro y de reflexión conjunta. Aunque difícil, es imprescindible tener un contacto y diálogo constante entre todos los miembros del equipo. Difícil sí, pero no imposible. Y si hay voluntad para ello, se puede lograr.

Una clave importante es que el espacio de trabajo sea visible, cercano y accesible, y esas tres premisas se cumplen en Ubik. Salvo los mediadores, que trabajan en el espacio abierto de la biblioteca, el resto del equipo (técnicos y colección) desarrolla la mayor parte de su tarea en lo que denominamos «la pecera», que no es más que la oficina de trabajo interno que, ubicada en el centro de la biblioteca, es transparente y accesible.

En este espacio, abierto a todos los usuarios de la biblioteca, se lleva a cabo la mayor parte del trabajo interno o técnico. El equipo de mediadores utiliza este espacio en ocasiones para llevar a cabo tareas relacionadas con el diseño de programación. Todos los integrantes del staff de Ubik utilizamos los espacios abiertos de la biblioteca para reunirnos; somos también usuarios de la biblioteca.

El horario de la biblioteca es amplio, de martes a domingo. De esta manera se intenta centrar el trabajo de coordinación del equipo los lunes, día de cierre del servicio.



Figura 6. Ubik. Espacio de trabajo interno o «pecera». Fotografía: Tabakalera..

Las personas que componen el equipo gestor del proyecto, así como las coordinadoras de los mediadores y de los compañeros que crean la colección, participan en una reunión semanal en la que se repasan los documentos que se suelen ir completando semanalmente y en los que se recogen el estado y desarrollo de los proyectos, servicios, comunicaciones, etc. de la biblioteca. Un boletín interno semanal, así como reuniones temáticas, hacen que la información sea rápida y transparente, dando la opción y provocando la participación de todos los miembros del equipo en el día a día de la biblioteca, así como de aportar sus propuestas.

Un equipo multidisciplinar enriquece tanto a los propios miembros que hacen que la biblioteca funcione como al propio proyecto. Pensar en actividades, talleres, sesiones de trabajo, plantear el ajuste y mejoras de servicios, proponer contenidos para la biblioteca... son tareas que cada miembro de Ubik hace desde su área de conocimiento y se entrelazan con el de los demás. Todos los días aprendemos de nuestros compañeros. El proyecto evoluciona y mejora.

Esta transmisión de saberes posibilita que la transversalidad en las funciones se vaya dando poco a poco y podamos repartir tareas entre los miembros del equipo en muchas ocasiones de manera flexible, sin delimitación del área al que pertenezca cada uno. En ocasiones, compañeros del equipo de creación de la colección echan una mano ofreciendo servicios y dando acompañamiento a las personas usuarias.

Es impensable imaginar Ubik sin que las compañeras del equipo técnico participen en el diseño y desarrollo de actividades y talleres, visitas experimentales, etc. Es muy valiosa la aportación del equipo de mediadores en la evaluación y mejora de servicios, en imaginar hacia dónde tiene que ir Ubik en los años venideros o en corregir y mejorar referencias en el catálogo y en el archivo... Un equipo de estas características proporciona una gran autonomía al proyecto, con posibilidades prácticamente infinitas.



Figura 7. Ubik. Sesión de trabajo del equipo. Fotografía: Tabakalera.

3. Pensando en el futuro

Actuando y realizando cambios en el presente y pensando en el futuro, hemos introducido una figura de mediador nueva (2017), que no tiene relación con ninguna de las especialidades temáticas que trabajamos en Ubik. El colectivo de usuario denominado «familia» tiene unas características que no se centran en los marcos temáticos de especialización de la biblioteca. Responder desde nuestras particularidades a este colectivo ha supuesto la inclusión en el equipo de un nuevo perfil en momentos puntuales de apertura del servicio en los que la participación de este público es mayor. Aunque no se puede generalizar, parte de este colectivo necesita un acompañamiento y guía para el disfrute de todas las posibilidades que puede encontrar en la biblioteca. Estos mediadores proponen flujos de descubrimiento y uso de los servicios de la biblioteca pensando en las familias, y podemos decir que está suponiendo un gran acierto, de manera que, tal y como nos confesaba un padre: «antes íbamos al centro comercial y ahora venimos a la biblioteca».

Como resultado de la observación diaria de los usos de la biblioteca y de las dinámicas que se suceden, hemos comenzado a pensar en el futuro próximo de Ubik. Este *repensar* y planificar incluye también al equipo de trabajo, porque se trata, como en cualquier organización, de la pieza clave que hace que el resto de las cosas sigan funcionando.

¿Habrá un replanteamiento o ajuste de los perfiles? ¿Qué aspectos son los que observaremos? ¿Relaciones con los usuarios? En ello estamos.

Organizaciones creativas: la biblioteca pública

Mario Aguilera Giménez

Gestor cultural

Gerencia de Bibliotecas Municipales de la Diputación de Barcelona

Resumen: La creatividad ha sido estudiada desde muchos puntos de vista. En este caso el foco se sitúa en cómo la estructura y los elementos de las organizaciones son determinantes para crear un entorno adecuado en el cual el personal de la organización pueda desarrollar todo su potencial creativo, pues uno de los objetivos de esta comunicación es demostrar que la creatividad no depende únicamente de rodearse de personas con una alta capacidad creativa, sino que es igual o más importante que la organización establezca los medios y los recursos necesarios para fomentarla.

Veremos que la creatividad es una necesidad de las organizaciones para adaptarse al entorno. Según los objetivos de cada organización, esta necesidad es más o menos intensa e importante. No todas las organizaciones necesitan ser igual de creativas.

Esta comunicación no pretende ser un manual de uso, sino más bien un texto de reflexión y autoanálisis útil para cualquier persona del sector bibliotecario: director de biblioteca, coordinador, técnico, etc. Se espera que el texto ayude al personal de las bibliotecas a comprender por qué se producen ciertas situaciones y qué las causa. Identificar las causas de un problema es el primer paso para ponerle solución.

Por último, se comenta cómo funcionan la creatividad y el proceso creativo y se exponen algunas técnicas creativas que pueden ser útiles para empezar a introducir la creatividad en nuestra biblioteca pública.

Palabras clave: Biblioteca pública, creatividad, innovación, estructura organizativa, cultura organizacional.

Abstract: Creativity has been studied from many points of view. In this case that we are studying, the focus is on how the structure and elements of the organizations are critical to create a suitable environment where the organization's personnel fully develop their creative potential.

One of the objectives of this presentation is to demonstrate that creativity doesn't just depend on surrounding yourself with people with a high creative capacity. The organization should establish means and resources to encourage such creativity.

We will see that creativity is a need of organizations to adapt to the environment. According to the objectives of each organization this need is more or less intense and important. Not all organizations need to be equally creative.

The presentation is not intended to be a user manual but rather a text for reflection and self-analysis useful for anyone from the library sector: library director, coordinator, technician, etc. The text is expected to help library staff to understand why certain situations happen and what causes them. Identifying the causes of a problem is the first step to find its solution.

Finally, we discuss how creativity and creative process work and some creative techniques that may be useful are presented to start introducing creativity into our public library.

Keywords: Public library, creativity, innovation, organizational structure, organizational culture.

Las bibliotecas públicas, una organización más

Una organización es un conjunto de personas relacionadas entre ellas para conseguir un objetivo concreto. Por lo tanto, en las organizaciones están presentes condiciones humanas como la creatividad, el error, el aprendizaje y las emociones. Y se produce la sociabilización e integración de las personas que la forman.

La integración supone que el individuo adopte las convenciones sociales y la cultura de la organización. Los miembros aprenden y adoptan la misma forma de trabajar de la organización, aquella con la que aprueba que se hagan y se analicen las situaciones. De esta manera se produce la unificación del comportamiento y de la forma en que las personas de la organización perciben la realidad. Podríamos decir que los miembros de la organización coinciden en la forma de interpretar y actuar con el entorno.

Las organizaciones tienen un objetivo y deben lograr que sus miembros trabajen para conseguirlo, pero eso no quiere decir que los objetivos de cada persona de la organización sean comunes. Cada miembro tiene su propio objetivo profesional y personal. De ahí que las organizaciones tengan que poner los medios necesarios para que todos sus miembros colaboren en la obtención de su finalidad. Así se incorporan las normativas, la cultura organizativa, los protocolos, la misión, los objetivos, la distribución del presupuesto, los sistemas de control, los sistemas de incentivos y de penalización, los valores corporativos, los planes de acción, etc.

La adaptación al entorno es cambiante e implica tomar decisiones por parte de la organización. El poder de decisión debe situarse donde esté el conocimiento, sin embargo la capacidad humana de cualquier persona por retener y gestionar información para la toma de decisiones es limitada. Es lo que llamamos el principio de racionalidad limitada (Morales, 2011:44).

Cuando hablamos de la distribución del poder de decisión dentro de una organización nos estamos refiriendo al nivel de centralización.

En organizaciones pequeñas la toma de decisiones puede centrarse en una o pocas personas, pero en organizaciones más grandes el poder de decisión debe ser compartido por varios miembros.

En una organización centralizada las decisiones las toman los cargos directivos, quienes deben estar siempre totalmente informados. Esto supone pérdida de tiempo y un alto riesgo de que la información les llegue distorsionada.

La opción de descentralizar el poder de decisión implica formar y delegar en las personas que tienen el conocimiento y la información. Se acortan los tiempos en la toma de decisiones, pero también existe el riesgo de que las decisiones estén influenciadas por los intereses personales y profesionales de las personas que las toman. Es muy importante que los directivos establezcan sistemas de control de las decisiones para que se adecúen a los valores y objetivos de la organización: «Existe una capacidad muy valiosa entre los cargos que toman las decisiones que es la creatividad contextual, es decir, la capacidad de improvisar decisiones basándose en el conocimiento del terreno y contextual de la organización, la identificación de recursos disponibles y la disposición a desafiar los procedimientos habituales» (Morales, 2011:40).

En una organización, la formalización es el volumen de normas y el nivel de exigencia de las mismas con respecto al cumplimiento de los reglamentos, protocolos de actuación, relación entre subordinados y directivos, etc.

Con la formalización se ejerce un control sobre el comportamiento de los miembros de la organización, que puede ser más o menos intenso. En el caso de organizaciones que interactúan con entornos estables y poco cambiantes, un nivel de formalización intenso puede ser útil para mejorar la eficiencia y la eficacia. La burocracia puede ser positiva en organizaciones donde se realizan productos y servicios de forma muy repetitiva, aunque esto suponga reducir el nivel de implicación y la creatividad del personal.

Si pensamos en las bibliotecas públicas, hay procedimientos internos que funcionan muy bien con métodos burocráticos, como la gestión del préstamo de documentos, gestión del carnet de usuarios nuevos, tratamiento físico e informático de las nuevas adquisiciones documentales, etc. Sin embargo, de forma amplia y salvando las distancias con determinados ámbitos del sector privado que son velozmente cambiantes, podríamos decir que el entorno de las bibliotecas públicas es cambiante y el futuro un poco ambiguo e incierto. Por lo tanto, sería mucho más útil una formalización permisiva y flexible. En estos casos se recomienda que todos los miembros de la organización tengan muy asumidos la misión, visión, valores y objetivos y establecer unas directrices muy básicas que orienten los esfuerzos hacia la obtención de los objetivos establecidos. Así, los empleados pueden actuar de una forma más transversal y global en la organización y el entorno. Estas bibliotecas promueven la implicación, la responsabilidad, la participación y la creatividad de todos los miembros. Lo importante es la innovación y la capacidad resolutoria; las normas y las relaciones de autoridad son aspectos secundarios.

La estructura jerárquica es de suma importancia en las organizaciones. Las estructuras muy jerárquicas tienen de positivo que la comunicación entre directivos y colaboradores es rápida y que se puede ejercer una buena supervisión y control de la realización de los procedimientos. Además, hay diferentes niveles de promoción para los subordinados, lo cual puede ser una motivación.

Por contra, los cargos intermedios ejercen una influencia muy alta en sus subordinados. Pueden desvirtuar la información y dificultar la comunicación entre los niveles más bajos y los directivos.

En las estructuras planas los directivos deben delegar en los colaboradores y establecer políticas, planes y procedimientos claros para que los colaboradores actúen con autonomía. Los directivos están más cerca de los problemas y de las propuestas de los niveles más bajos de la organización. La información que les llega es más realista. Sin embargo, las estructuras planas sobrecargan a las personas que deben tomar decisiones, ya que los directivos reciben mucha más información y se comunican más.

La creatividad en las organizaciones (bibliotecas)

Según William Coyne: «La creatividad es pensar nuevas ideas, mientras que la innovación es la exitosa aplicación de esas ideas en una organización. En otras palabras: creatividad es el concepto, e innovación, el proceso» (Company, 2008:102).

La creatividad es una capacidad humana existente en todas las personas, solo que unas la tienen más desarrollada que otras.

La creatividad es importante para tener perspectivas de la realidad diferentes, aunque complementarias respecto a las establecidas por la organización, y así generar ideas que solucionen problemas y retos.

Las organizaciones, como las bibliotecas, quieren formar equipos con personas con una alta capacidad creativa que les ayuden a ser innovadoras. Sin embargo, contar con personas muy creativas en la biblioteca no es suficiente. Hay que establecer las condiciones organizativas adecuadas y asignar los recursos necesarios para convertir la creatividad en innovación.

La cultura organizativa es otro elemento organizacional de suma importancia para lograr que la biblioteca sea creativa e innovadora.

Podríamos decir que la cultura organizativa es el conjunto de creencias y de valores compartidos por los miembros de una organización. Otras definiciones más amplias incluyen en el conjunto los sentimientos, actitudes, hábitos, tradiciones y formas de interacción.

La cultura organizativa cumple con cuatro funciones básicamente: (Morales, 2011:13):

- Función interpretativa: los miembros de la organización interpretan acontecimientos, toman decisiones y ejecutan acciones por sí mismos, de acuerdo con los valores establecidos por la organización
- Función normativa: los miembros actúan por inercia, de acuerdo con unos límites tanto a nivel individual como grupal
- Función integradora: la cultura representa un factor aglutinador que permite asegurar cierta unidad interna. Define un estilo, un carácter, una identidad
- Función motivadora: proporciona una energía social que puede influir en el éxito o en el fracaso. Proporciona sentido, dirección y movilización. Ante un problema, la cultura organizativa puede hacer que sus miembros se esfuercen activamente para lograr una solución u optar por una actitud pasiva.

En la cultura de cualquier organización se encuentran los llamados instrumentos culturales: los símbolos, los ritos, los líderes, la comunicación, el clima y los mitos:

- Los símbolos van desde el estilismo o la imagen de los trabajadores de una organización, pasando por los logotipos, la distribución de los lugares de trabajo, la disponibilidad de los miembros a realizar puntualmente diferentes tareas, sean o no de su categoría laboral, o el uso de los espacios
- Algunos ejemplos de ritos pueden ser las celebraciones de los cumpleaños o de las jubilaciones. También sería un rito el acompañamiento en situaciones difíciles
- El estilo de comunicación afecta en muchos aspectos a los trabajadores y al clima de la organización. La facilidad o no de comunicación entre subordinados y superiores, el grado de formalidad en la comunicación, la forma de comunicarse con mensajes positivos y optimistas o, por el contrario, con autoritarismo, influyen mucho en el grado de participación y de implicación del personal. La comunicación poco formal, cordial y sin castigos verbales promueve la comunicación sincera y honesta y facilita la transmisión de ideas y opiniones
- Un clima de trabajo de compañerismo, tolerante, respetuoso, de superación y resiliente, mejora la eficiencia y reduce el miedo al fracaso. En consecuencia tenemos una organización con una baja percepción del riesgo que confía en ella misma.
- Los mitos son esas historias que se comentan y que todos los empleados conocen. Pueden haber sido reales o no y favorables o negativos.

- El liderazgo es fundamental para crear una cultura organizativa que sea coherente con sus valores, que sepa hacer frente a las dificultades, que promueva la participación y la implicación de todos y que afronte los cambios con optimismo.

En ocasiones se producen dos fenómenos relacionados con el liderazgo que son un gran impedimento para la creatividad, la eficiencia, la eficacia y la coherencia para cualquier organización. Y aún más importante, son un riesgo psicosocial. Hablamos del principio de incompetencia de Peter y del síndrome de Procusto.

El síndrome de Procusto se produce sobretodo en niveles altos e intermedios de las organizaciones, pero también se puede dar en los niveles bajos. Las personas que sufren este síndrome son personas temerosas de verse superadas por el talento de otros. Menosprecian a los demás, especialmente si son buenos profesionales y subordinados. En lugar de sacar el mayor potencial del personal lo limitan para no perder su posición o poder. Rechazan y se apoderan de las propuestas que realizan los demás. Son poco empáticos. Acaparan más trabajo del que realmente pueden realizar. Se sienten inferiores y actúan de forma defensiva. Tienen un comportamiento dictatorial y no aceptan bien los cambios.

El principio de incompetencia de Peter se produce cuando se asciende a una persona a la que no se la ha formado y capacitado debidamente para el nuevo cargo. Esta persona es consciente de sus limitaciones pero, en lugar de reconocerlas para ponerles remedio, lo que hace es intentar ocultarlas. Evitan tomar decisiones. No asumen responsabilidades y culpabilizan a las demás personas.

Aspectos organizacionales que favorecen que la biblioteca pública sea creativa:

1. Estructura organizativa descentralizada e integradora de propuestas
2. Bajo nivel de formalización para que el personal actúe con autonomía, sea flexible y se implique y participe en la globalidad de los asuntos de toda la biblioteca
3. Aceptar asumir riesgos
4. Promover el espíritu de superación y la adaptación a los cambios
5. La tolerancia al error como un valor de la biblioteca. Gestionar los errores como un sistema de aprendizaje y no como un motivo de castigo
6. Comunicación integradora y positiva
7. Comunicación poco jerárquica
8. Dirección y toma de decisiones coherentes con los valores de la biblioteca
9. Tomar decisiones (destinar recursos) que favorezcan la creatividad
10. Garantizar que todo el personal conoce y actúa de acuerdo a la misión, los valores y los objetivos de la organización

Bibliotecas creativas

Si hablamos de organizaciones creativas, no podemos dejar de mencionar a Google, el gran paradigma. El entorno de Google es muy exigente en innovación. Su estructura organizativa ha sido creada para potenciar la creatividad y la innovación.

Google es una organización muy descentralizada. Las buenas ideas provienen de los niveles más bajos. Su jerarquía es plana y su nivel de formalización muy bajo. Los trabajadores pueden realizar acti-

vidades de ocio dentro de su horario laboral. Pueden vestir de cualquier manera y pueden decorar sus puestos de trabajo como les apetezca.

Existe una cultura organizacional de respeto al error y la comunicación es muy importante para motivar al personal y para transmitir el sentimiento de pertenencia a la empresa. En Googleplex, la sede central de Google, hay repartidas muchas pizarras donde cualquier trabajador puede dejar escrita cualquier idea o mensaje. En ellas es habitual encontrar palabras como ilusión, sorpresa, más ilusión, cambio.

Los empleados de Google distribuyen su jornada laboral de la siguiente manera: el 70 % de la jornada la dedican al negocio principal, el 20 % a la investigación de productos nuevos y revolucionarios. De este 20 % surgieron GoogleNews y Gmail, que hoy en día suponen el 25 % de los beneficios de la empresa. Y el 10 % restante lo pueden dedicar a desarrollar cualquier idea por extravagante o absurda que parezca.

Un dato más, en 2017 Google fue elegida por sexto año consecutivo la mejor empresa para trabajar.

Todos estos factores se dan para lograr los objetivos de la empresa. Los directivos de Google saben perfectamente como funciona la creatividad. Saben que la creatividad se potencia cuando las personas estamos relajadas, dispersas (no tenemos puesta la atención en una única tarea) y nos divertimos. También saben que dialogar y comunicar mucho hace que se enriquezcan las perspectivas de la realidad y que es muy importante perderle el miedo al fracaso, descansar bien, ser feliz y hacer vida saludable. Sin duda saben que la creatividad es divergente y se enriquece con la diversidad, quizás por eso Google es una de las empresas más inclusivas del mundo.



Gráfico 1.

Acciones que ayudan a mejorar la creatividad en la biblioteca:

- Poner en un lugar visible de la sala de reuniones algunas indicaciones que promuevan la creatividad y la comunicación asertiva. Por ejemplo:
 - Atender y respetar cualquier idea realizada por otra persona
 - No sentirse cohibido a hacer preguntas o emitir opiniones
 - Las críticas siempre deben ser constructivas y argumentadas
 - Evitar expresiones como: “demasiado bonito para ser cierto”, “es muy complicado cambiarlo”, “seamos realistas”, “no se puede hacer”, etc.
 - Deja volar tu imaginación
- No se criticará ninguna idea ni verbal ni gestualmente
- Reducir las sobrecargas de trabajos
- Promover actitudes creativas como la confianza, autoestima, perseverancia, flexibilidad, proactividad, tolerancia, espíritu de superación y aceptación del fracaso

Edward de Bono, uno de los psicólogos y autores más representativos en creatividad e innovación, establece que el proceso creativo consta de seis fases:

1. Preparación: identificación y selección del problema o reto (objetivo creativo) y recopilación de toda la información necesaria para seguir con el proceso creativo.
2. Generación: generación de ideas y se experimentación con posibles soluciones.
3. Incubación: período de tiempo en el que dejamos de trabajar persistentemente en el proceso creativo de una forma consciente pero que inconscientemente lo tenemos muy presente mientras estamos dispersos o realizando otras actividades.
4. Iluminación: momento en el que surge la idea buena, la solución posible.
5. Evaluación: proceso de validación de la idea. Se aplica el pensamiento lógico y se realizan pruebas y experimentos para confirmar que la idea es realmente viable.
6. Elaboración: aplicación de la idea.

Veamos tres técnicas de creatividad: tormenta de ideas, SCAMPER y analogías.

La tormenta de ideas (*brainstorming*) es una técnica muy útil en los casos en los que el objetivo creativo es muy general o no está bien especificado. Consiste en generar el máximo de ideas en grupo. Hay que intentar que los miembros del grupo se desinhiban, no criticar ninguna idea y potenciar las ideas locas, pues la técnica se basa en que la cantidad de ideas favorece, en última instancia, la calidad de las mismas. Posteriormente se realiza la fase de selección y validación de las ideas aportadas.

SCAMPER es la suma de las iniciales de siete palabras (originalmente en inglés): Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otros usos, Eliminar y Reordenar. El proceso consiste en que un grupo de personas elige un producto o servicio que es necesario mejorar y, con la técnica

de la lluvia de ideas, van generando ideas respondiendo a cada una de las siete palabras. Por ejemplo: elegimos un espacio de la biblioteca al que queremos darle un uso diferente. Qué podemos substituir. Qué podemos combinar. Qué adaptaríamos. Y así sucesivamente hasta responder a cada una de las siete palabras. Se trata de un proceso de generación de ideas; la selección y validación son posteriores.

La aplicación de analogías consiste en identificar un problema o reto y tratar de buscar la solución en contextos diferentes. Por ejemplo: uno de los casos de analogía más conocidos es la invención del velcro. El ingeniero Mestral paseaba por bosques con frecuencia y observó que se le enganchaban unos cardos a la ropa. Entonces con un microscopio analizó la forma de los cardos y pudo apreciar que tenían unos pequeños ganchos. Aquello le dio la idea para crear un sistema de cierre llamado velcro.

Otras formas de aplicar la analogía es situar el problema o el reto en otros contextos. Por ejemplo, si se trata de un caso de la biblioteca intentar preguntar a alguien de otro sector, un cocinero, un mecánico, un profesor, etc. qué haría en esa situación y como la resolvería. También es hacer analogía si las personas implicadas nos situamos en posiciones en las que no estamos habitualmente como por ejemplo ponernos en el lugar del usuario, del político, etc.

Mihail Csikszentmihalyi, destacado psicólogo en el campo de la creatividad, considera que el momento de mayor creatividad y productividad en las personas se produce cuando se encuentran en lo que él llama estado de flujo (*flow*). Él define el estado de flujo como un “estado en el cual las personas se hallan tan involucradas en la actividad que nada más parece importarles” (Csikszentmihalyi, 2000:16). El estado de flujo se produce cuando hay un equilibrio entre las habilidades con las que cuenta la persona que lo experimenta y los retos a los que se enfrenta al realizar su tarea. En otras palabras, es ese estado que experimentamos cuando las personas realizamos una actividad que nos tiene muy concentrados y con la que estamos disfrutando tanto que hace que nos olvidemos del tiempo, de la fatiga y del resto. Es ese momento en el que somos felices y disfrutamos trabajando. Por lo tanto, es cuando disfrutamos de nuestro trabajo cuando somos más creativos.

Conclusiones

El grado de importancia de la creatividad en las organizaciones dependerá de los objetivos organizacionales y del entorno. Promover la creatividad debe ser una decisión organizacional ya que supone invertir recursos y esfuerzos. Sin embargo, hay acciones que se pueden incorporar a las bibliotecas que no requieren ninguna inversión como, por ejemplo, mejorar las formas de comunicación y establecer actitudes favorables.

La creatividad y la innovación en las bibliotecas depende tanto o más del planteamiento como organización que del nivel de creatividad del personal.

Lo más importante para hacer que la biblioteca sea creativa es lograr que la biblioteca sea un lugar emocionalmente bueno, con empleados felices que disfrutan haciendo su trabajo y que son libres de opinar lo que quieren y como quieren sin miedo a ser castigados por sus ideas o por sus actos, siempre y cuando estos se realicen cumpliendo un proceso de mejora o la obtención de un objetivo de la biblioteca.

Cualquier innovación va acompañada de riesgo al fracaso y nadie está dispuesto a arriesgarse a fracasar a no ser que tenga algo que ganar. Asumámoslo cuanto antes y hagamos que el personal de la biblioteca tenga autoconfianza, resiliencia y espíritu de superación para crear retos nuevos que hagan avanzar la biblioteca favorablemente.

Bibliografía

- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (2000). *Fluir (Flow): una psicología de la felicidad*. 8ª edición. Barcelona: Editorial Kairós. 84-7245-372-3.
- COMPANY, Joe (comp.) (2008): *Me olvidé de decirte: cambió el brief: citas para meditar y sonreír*. Buenos Aires: Editorial Granica. 978-950-641-528-0.
- GRIFOL, Daniel (2013): «¿Qué es la técnica SCAMPER?» [recurso electrónico]. En: Danielgrifol.es [consulta: 02-08-2018]. Disponible en: <danielgrifol.es/que-es-la-tecnica-scamper/>.
- MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso Carlos; MARTÍNEZ ARGÜELLES, María Jesús, y RIMBAU GILABERT, Eva (2011): *Organització d'empreses: una anàlisi estructural, cultural i política*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. 978-84-693-9672-8.
- RAMIÓ, Carles (2006): «La gestión del conflicto en las organizaciones públicas. Poder, organización informal y conflicto» [en línea]. En: *II Jornadas. Nuevos Enfoques de la Gestión de RRHH en las Administraciones Públicas*. Vitoria: Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz [Consulta: 03-08-2018]. Disponible en: <http://vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/2239.pdf>.
- SAAVEDRA, Marcos (2017): «Técnicas de creatividad: las analogías» [recurso electrónico]. En: *Designthinking gal* [consulta: 02-08-2018]. Disponible en: <designthinking.gal/tecnicas-de-creatividad-las-analogias-i/>.
- SANCHINELLI, Brenda (2017): «Google y su modelo empresarial digno de imitar» [recurso electrónico]. En: *Prensa libre* [consulta: 03-08-2018]. Disponible en: <www.prensalibre.com/opinion/opinion/google-y-su-modelo-empresarial-digno-de-imitar>.
- SANTAMARÍA BOSCH, Roser, y MARTÍNEZ CABALLÉ, Daniel (2018): «Taller de creativitat» [recurso electrónico]. Cornellà de Llobregat: Citilab.

Biblioteca pública de Viana (Navarra): ¿un modelo de solo *librarian*?

Iñaki Suso Espadas

Responsable (único) de la Biblioteca Pública de Viana «Francisco Navarro Villoslada»
Servicio de Bibliotecas del Gobierno de Navarra

Resumen: La mayoría del personal bibliotecario de Navarra trabaja en solitario todos los días y se siente solo/a en su centro de trabajo. Al contrario que en países como Alemania, Austria o Estados Unidos, en donde este tipo de trabajadores cuenta con respaldo de las asociaciones profesionales, que estudian maneras de mejorar su forma de trabajar, la situación en Navarra, que además es extrapolable a casi todas las provincias y comunidades autónomas españolas, no se ha estudiado hasta el momento, algo que esta comunicación pretende hacer de una manera introductoria.

Los resultados de la encuesta realizada a 64 bibliotecarios/as de toda España muestran que realmente desean trabajar más, pero la falta de tiempo y el exceso de tareas que, en su opinión, no son competencia suya, les impiden hacerlo. Además, un repaso a las misiones clave que el *Manifiesto de la UNESCO sobre la biblioteca pública* de 1994 otorga a las bibliotecas públicas, permite comprobar por qué el responsable de la biblioteca pública de Viana, aunque intenta cumplirlas, no lo consigue en todos los casos.

Palabras clave: Biblioteca pública, bibliotecario solitario, usuarios, manifiesto Unesco, servicios bibliotecarios.

Abstract: Most of Navarra's library staff works alone every day, and also feel, alone at their workplace. Unlike countries such as Germany, Austria or the United States, where these types of workers are supported by professional associations, which study ways to improve their way of working, the situation in Navarra, which can be extrapolated to almost all provinces and Spanish autonomous communities, has not been studied so far, something that this communication intends to do in an introductory way.

The results of the survey of 64 librarians from all over Spain show that they really want to work more, but the lack of time and the excess of tasks that, in their opinion, are not theirs, prevent them from doing so. In addition, a review of the key missions that the *UNESCO Public Library Manifesto* of 1994 grants to public libraries, allows seeing how the person in charge of the public library of Viana tries to comply with them, without achieving it in all cases.

Keywords: Public library, solo librarian, users, UNESCO Manifesto, library services

1. Introducción

El Sistema de Bibliotecas Públicas de Navarra, dentro del cual se encuentra la de Viana, está compuesto por 93 bibliotecas de titularidad foral (76) y municipal (17), de las que solamente en 23 hay dos o más trabajadores, es decir, en 70 de ellas hay una sola persona (un 75 % de los centros). Esto se debe en

algunas ocasiones al reducido tamaño de la localidad en donde se encuentra la biblioteca, y en otras a reglas no escritas que implican que es necesario un número mínimo de habitantes para poder contar con una segunda persona. En este caso, no se llega a tener en cuenta el volumen de trabajo soportado.

En estas circunstancias, hablar de qué tipo de profesionales deben componer la plantilla de una biblioteca (profesionales polivalentes, equipo multidisciplinar, personal con distintos perfiles, etc.), o debatir siquiera las competencias y habilidades que ha de tener el personal bibliotecario para hacer frente a los retos actuales y futuros de la biblioteca pública, parece una broma de mal gusto, porque la situación de quienes trabajamos solos/as implica que hay que tener TODAS las competencias y habilidades: ser autónomo, comunicador, emprendedor, formador, gestor, innovador, organizador, preocupado, riguroso... Esto, evidentemente, es imposible.

La biblioteca pública de Viana recibe el nombre de Francisco Navarro Villoslada en homenaje a este escritor y político vianés del s. XIX, ya que está ubicada en su propia casa natal, un edificio del s. XVI restaurado por el Ayuntamiento de Viana en 2005.

Las instalaciones ocupan tres plantas:

- en la 1.^a planta se ubica la sala de lectura, la zona infantil, la hemeroteca, los documentos audiovisuales y los libros más prestados (narrativa más reciente, guías de viaje, etc.);
- en la 2.^a planta está la sala de estudio en donde, además, se ubican los libros de materias (de menor demanda en general);
- la 3.^a planta está destinada a depósito.

En la planta baja del edificio hay un salón de actos que usa el Ayuntamiento de Viana para sus propios eventos y el sótano está ocupado por unas bodegas de época medieval que son objeto de visitas teatralizadas en las que un actor interpreta el personaje de Francisco Navarro Villoslada.

2. Objetivos

La comunicación que se presenta al IX Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas pretende mostrar el trabajo que nos apasiona a la mayoría de los/as *solo librarians*, pero que casi siempre nos supera por diversos motivos: falta de tiempo o de preparación adecuada, exceso de tareas, etc.

El trabajo que desarrollar diariamente cualquier persona en una biblioteca abarca numerosos aspectos: mantenimiento de la colección (selección e incorporación de nuevos documentos, expurgo, reorganización de los fondos...), gestión del presupuesto de la biblioteca, alfabetización informacional, *marketing* bibliotecario, atención al público (préstamos y devoluciones con ordenación de los documentos devueltos, recomendaciones y sugerencias, etc.), sin olvidar la planificación y organización de actividades de animación a la lectura y al uso de la biblioteca.

La particularidad de los/as *solo librarian* es que todas estas tareas debe hacerlas una sola persona, en teoría en el tiempo de su jornada laboral, que, por ejemplo, en Navarra, puede variar en función del tipo de biblioteca (3 horas en las bibliotecas más pequeñas, y 7 horas 20 minutos en las grandes), en horario de tarde sobre todo.

3. Metodología

Al plantear esta comunicación, la intención era examinar el *Manifiesto IFLA/UNESCO a favor de las bibliotecas públicas* (1994), en lo referente a las misiones de la biblioteca, para comprobar de qué manera el personal puede o no hacerles frente, como «esencia de los servicios de la biblioteca pública».

Además, se propuso una encuesta a bibliotecarios/as de diferentes comunidades que trabajan en solitario, para conocer cómo repartían su tiempo semanal: las tareas que más les ocupan, las que más a gusto realizan, las que no creen que deberían hacer, etc.

Finalmente, los resultados de la encuesta han sido tan interesantes que se ha preferido dar mayor importancia a estos en detrimento del examen de las misiones de la biblioteca pública tal y como aparecen en el *Manifiesto*.

4. Resultados de la encuesta

Al igual que en cualquier otra biblioteca pública, la jornada laboral normal en la de Viana incluye, por supuesto, la atención al público, la organización de los fondos de la biblioteca o tareas técnicas como el expurgo o la catalogación y clasificación de nuevos documentos, además de mantener una mínima presencia en las redes sociales de la biblioteca, con un blog y sendas cuentas en Facebook y Twitter, tanto para divulgación de actividades y noticias como para la comunicación con el público.

No hay que olvidar tareas administrativas como la gestión de las facturas de los documentos adquiridos por la biblioteca (o por las actividades realizadas), o la planificación y preparación de nuevas actividades de animación a la lectura y/o al uso de la biblioteca, que además deben ser evaluadas para conocer su impacto y la posibilidad de repetir las o eliminarlas de la programación (*Plan estratégico 2016-2020 de la biblioteca pública de Viana*, aprobado en enero de 2016). Todo esto obliga a una planificación del tiempo de trabajo semanal para poder dar respuesta a todas las tareas.

Esta encuesta se propuso a bibliotecarios/as de toda España para conocer esa planificación y reparto de la jornada laboral, y aunque la mayoría de las 64 respuestas recibidas han venido desde bibliotecas navarras, también se ha colaborado desde Andalucía, Asturias, Cantabria, Castilla-La Mancha o País Vasco.

Una primera cuestión hacía referencia al porcentaje semanal de tiempo que dedicaban a cinco grupos de tareas (atención al público, tareas técnicas, tareas administrativas, planificación de actividades y *marketing*): 51 personas (un 79'68 %) afirmaron que dedicaban más del 40 % de su jornada laboral a la atención a los usuarios, mientras que 9 respuestas daban ese mismo porcentaje de trabajo a tareas técnicas (un 14 %). Por contra, las tareas a las que menos tiempo dedica el personal bibliotecario, en concreto menos del 10 % de su jornada semanal, es el *marketing* (26 respuestas, 40'62 %), tareas administrativas (17 respuestas) y la planificación de actividades (16).

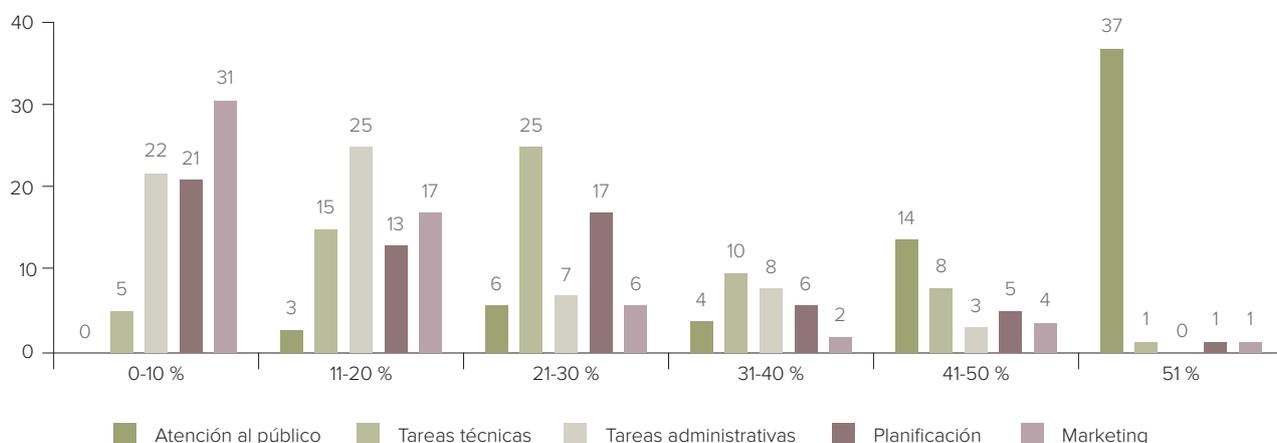


Gráfico 1. Tiempo semanal dedicado a cada tarea en la biblioteca.

En mi interpretación, el personal dedica la mayor parte de su jornada semanal a tareas clásicas en la biblioteca, mientras que a las funciones más recientes se les dedica menos tiempo. Capítulo aparte merecen las tareas administrativas, que como se podrá ver, son las más desagradables para el personal bibliotecario.

A continuación, la encuesta planteaba varias preguntas sobre estos mismos grupos de tareas, empezando por si el personal bibliotecario eliminaría alguna tarea de su trabajo diario para poder dedicar más tiempo a otras actividades/tareas, y por qué. 22 personas contestaron que no eliminarían ninguna tarea, un 34'37 % de las respuestas, y otras 22 respondieron que eliminarían las tareas administrativas, ya que les quitan mucho tiempo a la semana. De hecho, en una pregunta posterior, acerca de qué actividad o tarea es la que más le desagrada al personal bibliotecario, 31 respuestas (un 48'43 %) afirmaron que las tareas administrativas eran las más ingratas, porque además de la pérdida de tiempo, pensaban que no les correspondía a ellas realizarlas.



Gráfico 2. Tareas más desagradables de la biblioteca..

Otra pregunta hacía referencia a qué tarea de la biblioteca necesitaría que se le dedicaras más tiempo, y por qué 30 personas, un 46'87 %, respondieron que la planificación de actividades, mientras que 17 respuestas se refirieron a las tareas técnicas y 10 al *marketing* bibliotecario. A la cuestión de por qué necesitarían más tiempo, para la planificación de actividades las respuestas hacían referencia a la necesidad de pararse y pensar, para no tener que improvisar o programar sobre la marcha. En algunos casos, se deseaba innovar, preparar actividades diferentes a las habituales, y otras personas deseaban más tiempo para pensar y poder hacer más cosas. Las respuestas sobre las tareas técnicas hacían hincapié en la necesidad de hacerlas sin tener que atender al público al mismo tiempo, y las referidas al *marketing* en la importancia que tiene actualmente y la falta de tiempo para responder a esta nueva necesidad.

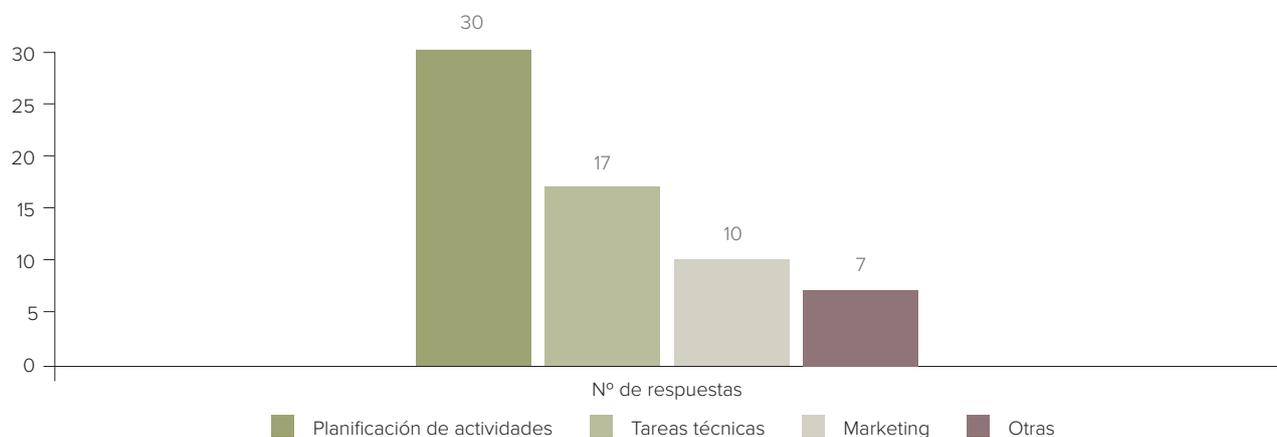


Gráfico 3. Tareas que más tiempo necesitarían.

Por otra parte, ante la pregunta de qué actividad/tarea del trabajo es la que más le gusta al personal bibliotecario, 41 personas (el 64'06 %), respondieron que la atención al público era la tarea más satisfactoria, por lo que supone de trato y de cercanía con el público, etc. Lo cierto es que, para un/a bibliotecario/a, no hay nada más positivo en su trabajo que recibir el agradecimiento de sus usuarios/as por la recomendación de un libro, la ayuda en una gestión electrónica con la Administración, la redacción de un CV para buscar trabajo, etc. Cualquiera de estas tareas compensa con creces nuestro esfuerzo diario, que realizamos para que la gente esté a gusto y vuelva a la biblioteca.

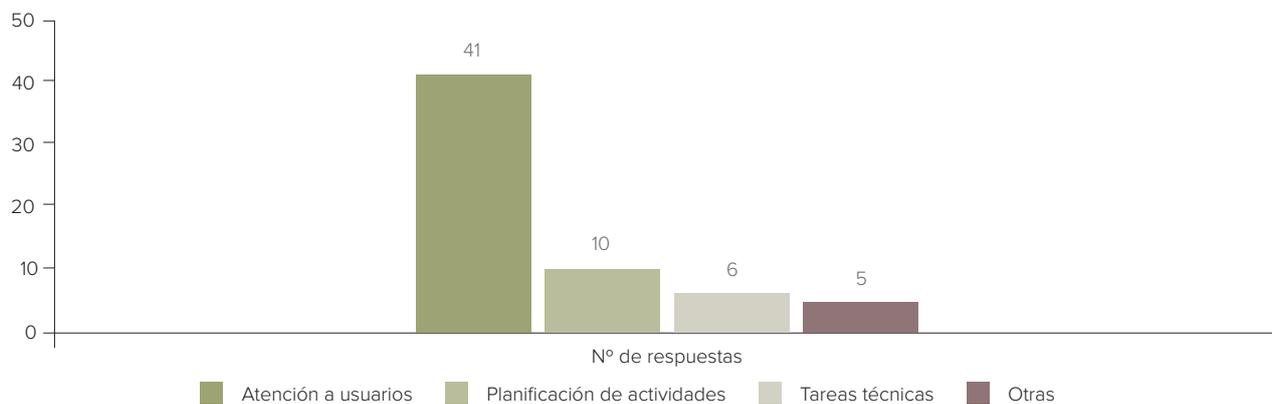


Gráfico 4. Tareas más agradables de la biblioteca.

La penúltima de las 7 preguntas hacía referencia a si el personal bibliotecario que trabaja en solitario realiza tareas que no están definidas en su trabajo bibliotecario y cuáles son. De 64 respuestas recibidas, solamente 6 dijeron que no hacían tareas que no les correspondían, mientras que 58 personas, el 90'64 %, afirmaron que sí las hacían. Estas tareas incluyen sustituir a la persona al frente de la oficina de turismo de la localidad, gestionar la casa de cultura donde se ubica la biblioteca, tramitar presupuestos y facturas, ayudar a niños y jóvenes con sus tareas, ayudar a inmigrantes en sus trámites administrativos, mantenimiento de los equipos informáticos del ayuntamiento, etc.

Preguntadas estas personas por los motivos que les llevan a hacer estas tareas que, en su opinión, no deberían hacer como bibliotecarios/as, la mayoría de las respuestas hacen referencia al pequeño tamaño de las localidades en donde trabajan, en donde no hay nadie más que ejerza de agente cultural y por eso sus funciones suelen ser muy laxas, aunque no falta quien argumenta que, en estos momentos, las tareas de la biblioteca pública son tan amplias que cualquiera de estas actividades podría tener cabida entre sus funciones.

La última pregunta, dirigida más hacia el personal de Navarra, dado que el Sistema de Bibliotecas Públicas lo gestiona el Gobierno foral, les cuestionaba acerca de si alguna de las tareas que se realizan diariamente podrían hacerse mejor de forma centralizada y/o coordinada. Las respuestas hacen referencia a determinadas tareas técnicas que aún se realizan individualmente en cada biblioteca (vaciados de revistas o catalogación de novedades), a documentos de trabajo como guías de lectura o recopilaciones de recursos informativos y, por supuesto, a las «odiadas» tareas administrativas que todos/as tenemos que hacer ante ayuntamientos, diputaciones, etc.

5. Análisis del manifiesto de la IFLA/UNESCO (1994)

El *Manifiesto de la UNESCO sobre la Biblioteca Pública*, de 1994, hace referencia a una serie de misiones relacionadas con la información, la alfabetización, la educación y la cultura, consideradas por ese motivo «la esencia de los servicios de la biblioteca pública». Este breve análisis trata de mostrar que el día a día del trabajo de un/a *solo librarian* no consigue cumplir estas 12 misiones clave:

1. Crear y consolidar los hábitos de lectura en los niños desde los primeros años

Para conseguir esta primera misión, la biblioteca pública de Viana trabaja con los centros culturales y escolares de la ciudad (centro joven, guardería, colegio, instituto e ikastola) para acostumar al alumnado a visitar la biblioteca en busca de lecturas y recursos de su interés: visitas guiadas, recomendaciones de libros, cuentacuentos...

Algunas actividades se realizan en horario de trabajo de tarde, pero otras no son posibles y hay que llevarlas a cabo cuando los escolares están en los centros, por lo que el responsable de la biblioteca se desplaza a Viana de mañana, sin compensación de horas, y realiza estas actividades que ahora mismo los centros educativos consideran imprescindibles para el desarrollo lector del alumnado.

2. Prestar apoyo a la educación, tanto individual como autodidacta, así como a la educación formal en todos los niveles»

El responsable de la biblioteca pública de Viana procura estar atento a las necesidades educativas del público, adquiriendo documentos que los centros educativos proponen al alumnado o a padres y madres como lecturas recomendadas. También se posibilita a los estudiantes universitarios el acceso a sus lecturas recomendadas, adquiriéndolas o solicitándolas por préstamo interbibliotecario, un modo cómodo y económico de conseguir los documentos más específicos. Estas tareas se realizan durante el horario de trabajo del responsable.

3. Brindar posibilidades para el desarrollo personal creativo

Para conseguir esta misión, la biblioteca pública de Viana ofrece a los usuarios acceso gratuito a Internet a través de los tres ordenadores de uso público, además del préstamo interbibliotecario, pero a pesar de todo no siempre es posible conseguir lo que necesitan.

Aun así, se intenta contribuir al desarrollo personal de usuarios y usuarias, por ejemplo, ayudándoles a redactar sus CV para solicitar empleo, a hacer la matrícula universitaria o a solicitar becas de estudio. Estas tareas requieren mucho tiempo de atención al público, que debe ser restado del dedicado a otras actividades, pero resultan muy gratificantes cuando el resultado obtenido es positivo.

4. Estimular la imaginación y creatividad de niños y jóvenes

Al igual que en la primera misión, el responsable de la biblioteca presta especial atención a niños y jóvenes, y procura adquirir aquellos documentos más demandados o más interesantes, cualquiera que sea su formato. Así, se ha creado un buen fondo infantil y juvenil, que es prestado de forma individual a quien viene a la biblioteca, y de forma colectiva, mediante lotes de lectura, a los centros educativos. Estas actividades se realizan tanto en horario de trabajo por las tardes, como por las mañanas fuera de hora.

5. Fomentar el conocimiento del patrimonio cultural, la valoración de las artes, de los logros e innovaciones científicos

Este aspecto de la biblioteca se consigue proporcionando al público acceso a los últimos documentos publicados sobre el conocimiento humano, cualquiera que sea su formato (papel, electrónico, etc.). La biblioteca de Viana trata de conocer los gustos de sus usuarios para adquirir las novedades relacionadas con sus aficiones, intereses, etc. En todo caso, se adquieren obras de conocimiento que puedan proporcionar información sobre los aspectos que menciona el enunciado de esta misión, en sus diferentes vertientes artísticas, científicas, etc.,

siempre atendiendo a las sugerencias de compra. Estas actividades se realizan tanto durante la jornada laboral del responsable de la biblioteca (selección y adquisición de documentos) como fuera de su jornada de trabajo, en concreto determinadas adquisiciones más especiales.

6. Facilitar el acceso a las expresiones culturales de todas las manifestaciones artísticas

Este es un aspecto que no puede ser trabajado de forma específica si no se conocen los gustos del público, por lo que se trata de adquirir documentos que analicen el arte y sus manifestaciones de forma general, para después incidir particularmente en los intereses mostrados por los/as usuarios/as.

7. Fomentar el diálogo intercultural y favorecer la diversidad cultural

La falta de preparación en este aspecto es un lastre para el encargado de la biblioteca pública de Viana, que a pesar de ello trata de proporcionar a sus usuarios/as, documentos en los diferentes idiomas que hablan (árabe, inglés, francés, euskera, etc.), para lo cual pide y obtiene asesoramiento de profesionales como las asistentes sociales del Ayuntamiento de Viana o los profesores de los centros educativos.

8. Prestar apoyo a la tradición oral

El responsable de la biblioteca debe entonar el *mea culpa* en este aspecto, dado que no ha hecho esfuerzo alguno por incidir en esta misión. La falta de formación en este aspecto y el excesivo número de tareas a realizar son los dos motivos principales.

9. Garantizar a los ciudadanos el acceso a todo tipo de información de la comunidad

El responsable de la biblioteca pública de Viana procura estar al día de las novedades y noticias relacionadas con las instituciones locales (Ayuntamiento de Viana o Mancomunidad de Servicios de Montejurra, por ejemplo), o del Gobierno de Navarra, en lo que pueda afectar a Viana y su comarca, para proporcionar estos datos a los usuarios de la biblioteca. Sin embargo, la falta de tiempo material en su jornada para tratar el ingente volumen de información que se produce diariamente hace que solamente pueda referirse a determinadas informaciones concretas, del interés de la mayoría de la población vianesa.

10. Prestar servicios adecuados de información a empresas, asociaciones y agrupaciones de ámbito local

Un principio fundamental de la biblioteca pública es que sus servicios deben estar a disposición de todas las personas, en lugar de orientados a un solo grupo de la comunidad con la consecuente exclusión de los demás (ver *Directrices...*).

Esta misión no se circunscribe únicamente a los usuarios individuales, sino que también se debería aplicar a asociaciones y empresas locales, a las que la biblioteca pública de Viana no llega, salvo en casos puntuales, debido al propio horario de la biblioteca (sogoblo de tarde) y a la falta de interés de las agrupaciones locales, a pesar de los ofrecimientos hechos por el responsable de la biblioteca.

11. Facilitar el progreso en el uso de la información y su manejo a través de medios informáticos

La biblioteca pública de Viana ofrece a sus usuarios tres ordenadores para satisfacer sus necesidades, que además disponen de conexión gratuita a Internet. La falta de tiempo y de equipos informáticos hace imposible la realización de cursos de informática, por lo que deben

conformarse con enseñanzas breves pero personalizadas para quienes no tienen habilidad en el uso de los ordenadores, o para quienes necesitan profundizar en sus conocimientos (búsquedas en Internet, manejo de aplicaciones y programas concretos, etc.).

12. Prestar apoyo y participar en programas y actividades de alfabetización para todos los grupos de edad y, de ser necesario, iniciarlos

Esta última misión clave de las encargadas por el *Manifiesto* tampoco es desarrollada habitualmente por el responsable de la biblioteca de Viana, ya que las demás tareas que debe realizar diariamente, fundamentalmente la atención al público y las tareas técnicas para con la colección, provoca la falta de tiempo para realizar ningún tipo de actividad de alfabetización.

6. Conclusiones

La figura del *solo librarian* es ampliamente estudiada en otros países, como Alemania y Austria (que cuentan con comisiones de OPL (One-person library) en sus asociaciones nacionales de trabajadores en bibliotecas u centros de documentación) o Estados Unidos, con el trabajo de la American Librarian Association sobre este aspecto, que incluye encuentros específicos para este tipo de profesionales.

Un artículo publicado en la revista de la American Library Association (ALA) hace referencia a *Tips for a Solo Librarian*, consejos para un/a bibliotecario/a solo/a (vol. 42, nº 1, ago. 2012), en el que se destacan las principales características de estos profesionales:

- Time Management, Gestión del tiempo.
- Stay Connected, Mantenerse conectados/as.
- Create your own job, Crear tu propio trabajo.

La jornada laboral de un/a *solo librarian* siempre se queda corta para todo aquello que quisiera/desearía hacer. En efecto, debe ser capaz de organizar su tiempo y las tareas a realizar de manera muy precisa, porque de otra manera «lo urgente nos impide hacer lo importante». También debe ser capaz de buscar aliados y colaboradores para cumplir esas tareas, ya que de otro modo es sencillamente imposible.

El resultado es una situación estresante para el personal bibliotecario, que debe programar, preparar y realizar multitud de tareas si quiere cumplir esas misiones encomendadas a la biblioteca pública por la UNESCO y la IFLA en sus documentos de 1994 y 2001, además de hacer frente a los retos de la biblioteca pública en el siglo XXI y, cómo no, sacar adelante su trabajo día a día.

7. Bibliografía

BROWN, Sarah Engledow (2012): «Tips for a Solo Librarian», en: *New Members Round Tables*, vol. 42, n.º 1 [consulta: 12 agosto 2018]. Disponible en: <<http://www.ala.org/rt/nmrt/news/footnotes/august2012/tips-solo-librarian>>.

«MANIFIESTO IFLA/UNESCO SOBRE LA BIBLIOTECA PÚBLICA 1994», en: *Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*, Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría de Estado de Cultura, 2002, p. 95-98.

Anexo 1

Encuesta a los bibliotecarios/as que trabajan en solitario

El trabajo de un/a *solo librarian* debe estar perfectamente organizado, ya que su tiempo es limitado y las tareas a realizar son múltiples; mejor dicho, ¡son infinitas!

Sin embargo, he dividido todas esas tareas en cinco grupos:

- Atención a usuarios/as: préstamos, devoluciones, consejos, etc.
- Tareas técnicas: selección de documentos, adquisición, catalogación, clasificación, ordenación...
- Tareas administrativas: correo postal, correos electrónicos, llamadas telefónicas, visitas al Gobierno de Navarra, Ayuntamiento, proveedores...
- Planificación y preparación de actividades
- *Marketing* bibliotecario: uso y mantenimiento de redes sociales, sobre todo

Como cada uno/a tiene una jornada laboral diferente, he preferido utilizar los porcentajes para marcar los trabajos:

Horas por semana aprox. (%)	Atención a usuarios/as y preparación de actividades	Tareas técnicas	Tareas admin.	Planificación y preparación de actividades	Marketing
0-10					
11-20					
21-30					
31-40					
41-50					
Más del 50 %					

1. ¿Eliminarías alguna actividad/tarea de tu trabajo diario para poder dedicar más tiempo a otras actividades/tareas? ¿Cuál? ¿Por qué?*
2. ¿Qué actividad/tarea necesitaría que le dedicaras más tiempo?*

 - Atención a usuarios/as
 - Tareas técnicas
 - Tareas administrativas
 - Planificación de actividades
 - Marketing*

3. ¿Por qué necesita más tiempo? _____

4. ¿Qué actividad/tarea es la que más te desagrada?*

- Atención a usuarios/as
- Tareas técnicas
- Tareas administrativas
- Planificación de actividades
- Marketing

¿Por qué? _____

5. ¿Qué actividad/tarea de tu trabajo es la que más te gusta?

- Atención a usuarios/as
- Tareas técnicas
- Tareas administrativas
- Planificación de actividades
- Marketing

¿Por qué? _____

6. ¿Realizas tareas que no están definidas en el trabajo bibliotecario? ¿Cuáles?

7. ¿Crees que alguna de las tareas que realizas podrían hacerse mejor de forma centralizada?
¿Cuál? _____

Diez años de gestión de proyectos de las bibliotecas municipales de Huesca con financiación europea

Alicia Rey

Coordinadora Bibliotecas Municipales de Huesca

Directora de proyectos de Info-doc, Gestión de la información.

Resumen: Las bibliotecas municipales de Huesca desde el año 2008 se han beneficiado de financiación europea tanto para poner en marcha nuevos proyectos como para asegurar la continuidad de algunos ya existentes. Esta financiación ha sido posible gracias a las alianzas establecidas con diferentes áreas del Ayuntamiento de Huesca. También el personal bibliotecario se ha podido beneficiar de acciones de formación de dimensión europea, intercambiando experiencias con profesionales europeos en Portugal y en Hungría.

Palabras clave: Programas europeos, gestión bibliotecas públicas, cooperación territorial, POCTEFA, Erasmus+.

Abstract: The municipal libraries of Huesca since 2008 have benefited from European funding to launch new projects and to ensure the continuity of existing ones. This financing has been possible thanks to the partnerships established with different areas of the municipality of Huesca. The library staff has also been able to benefit from training activities of European dimension, exchanging experiences with other librarians in Portugal and Hungary.

Keywords: European programs, public libraries management, territorial cooperation, POCTEFA, Erasmus+.

1. Introducción

¿Qué hacer para incrementar las escuálidas partidas presupuestarias que los municipios destinan a sus bibliotecas municipales cuando otros programas culturales del municipio multiplican por diez el presupuesto anual de la biblioteca? La respuesta es simple: buscar alianzas, trabajar cooperativamente y posicionar la biblioteca municipal en la planificación de los proyectos de ciudad.

El ejemplo más claro es la Iniciativa Urban, a la que varias ciudades españolas optaron solicitando fondos para rehabilitar barrios degradados, mejorar las infraestructuras de conectividad a Internet, etc. En la ciudad de Huesca, a propuesta de las bibliotecas municipales, se incluyó en el proyecto un programa de alfabetización digital vinculado a la Biblioteca Municipal Ramón J. Sender, ubicada en el barrio de Nuestra Señora del Perpetuo Socorro, dentro de la zona Urban. Este barrio tiene una elevada tasa de población envejecida, de población gitana e de inmigrantes. La acción se denominó Plan de Inclusión Digital y todas las acciones diseñadas se orientaron hacia el empoderamiento de los ciudadanos en el uso de las tecnologías.

El Área de Cultura del Ayuntamiento de Huesca tiene una amplia experiencia en la gestión de programas europeos, principalmente en los programas Interreg (financiados con fondos Feder) y en los que las bibliotecas municipales han tenido una parte activa, bien como intercambio de información con bibliotecarios o bien diseñando acciones conjuntas.

En la actualidad las bibliotecas públicas tenemos nuevas oportunidades para trabajar conjuntamente con otros países de la Unión Europea con la convocatoria Naple Sister Libraries y el programa Erasmus+.

2. ¿Qué aporta la dimensión transfronteriza en la gestión?

La gestión de las bibliotecas municipales con la perspectiva de transversalidad y dimensión transfronteriza nos aporta mayor financiación, alianzas con otras áreas municipales, un posicionamiento local y global y nuevos conocimientos.

Financiación de proyectos

Aumentando la dotación de las partidas presupuestarias, financiando visitas profesionales y permitiendo implementar nuevas acciones:

- Programas de cooperación transfronteriza Aragón-Aquitania (Francia), la Iniciativa Urban y los programas Interreg. Financiación aproximada del 60 % del coste total del proyecto.
- En los programas Cedefop Europa y Leonardo, de intercambio de experiencias profesionales en otros países, se financia el 100 % de los gastos del viaje, estancia, dietas, etc. del personal bibliotecario.

Alianzas con diferentes entidades

Detecta oportunidades que derivan de otras áreas del Ayuntamiento de Huesca y posicionando las bibliotecas municipales en la gestión municipal.

- Participación en el proyecto europeo del Área de Nuevas Tecnologías (Iniciativa Urban, Plan de Inclusión Digital). Diseño de acciones formativas, seguimiento y evaluación.
- Participación en el proyecto europeo del Área de Cultura (Interreg-Poctefa, proyecto Migap). Diseño de la acción «Escritura creativa con jóvenes», seguimiento, evaluación y participación en el grupo de trabajo.

Nuevos conocimientos

Ampliando la perspectiva local, compartiendo información, diseñando actividades conjuntamente y adquiriendo nuevo conocimiento en cuanto a prácticas de gestión, dinamización, etc.:

- Bibliotecarios europeos de bibliotecas públicas y escolares que asistieron al encuentro en Vila do Conde (Portugal) con el programa Cedefop Europa.
- Bibliotecarios europeos de bibliotecas públicas y escolares que asistieron al encuentro en Budapest (Hungría) con el programa Leonardo.

- Bibliotecarios y coordinadora de la red de bibliotecas de la ciudad de Pau (Francia) para la elaboración seguimiento y evaluación de acciones conjuntas con el programa de cooperación transfronteriza «Pirineos-Pyrénées».
- Bibliotecarios de las ciudades participantes en el Interreg Ciudades 3.0 (Tounefeuille en Francia y Olot en Gerona) y Potecfa Migap (Colomiers, en Francia).
- Bibliotecarios de la biblioteca pública de Piekary (Polonia) para la elaboración de acciones conjuntas del programa Erasmus+ sobre acciones de nuevas tecnologías en las bibliotecas (en proceso).
- Bibliotecarios de la biblioteca pública de Panev žys (Lituania) para la elaboración de acciones conjuntas del programa Naple Sister Library.

3. Un modelo de gestión mixto

El modelo de gestión de las bibliotecas municipales de Huesca es mixto, es decir, el personal que trabaja en las bibliotecas está externalizado, pertenece a una empresa privada (actualmente Info-doc, Gestión de la información) y trabaja conjuntamente con los técnicos del Área de Cultura y del Área de Nuevas Tecnologías en cuanto a la programación de actividades.

El ayuntamiento de Huesca distribuye anualmente sus presupuestos entre las diferentes áreas. Las bibliotecas municipales están dentro del organigrama del Área de Cultura y, como tal, reciben dotación presupuestaria en el capítulo de inversión (para la compra de documentos) y en el capítulo de bienes corrientes (actividades, material de oficina, etc.) Además de esta aportación, las bibliotecas municipales reciben una subvención anual de la Diputación Provincial de Huesca tanto para actividades como para compra de documentos.

En los programas en que se cuenta con financiación europea, es el ayuntamiento quien recibe directamente el dinero de la entidad europea y posteriormente la sección de contabilidad desvía el dinero a las partidas presupuestarias al área correspondiente.

La presentación del proyecto, formularios, búsqueda de socios, etc. del programa Interreg-Poctefa la efectúa el técnico del Área de Cultura del Ayuntamiento de Huesca. Toda la gestión administrativa de justificación del programa, formularios, gastos, etc. la ejecuta el personal técnico y administrativo del Área de Cultura conjuntamente con una persona contratada exclusivamente para la gestión del proyecto, cuya contratación está financiada por el propio programa.

4. Experiencias y proyectos

4.1. Visitas e intercambio de experiencias profesionales

Convocatoria: Cooperación transfronteriza Aragón-Aquitania

- Proyecto «Pirineos-Pyrénées» (años 2008-2011). Participantes: ciudades de Huesca y Pau. Contenido: visita de un grupo de bibliotecarias de Huesca a la red de bibliotecas municipales de Pau y a la fête du livre de esta ciudad.

Convocatoria: Cedefop Europa (Centro Europeo para el desarrollo de la Formación profesional)

- Proyecto «Study visit Portugal: School and public libraries». Del 9 al 15 de octubre de 2011. Vila do Conde (Portugal). Participantes: 9 personas de bibliotecas escolares y públicas de diferentes países europeos para reflexionar sobre las buenas prácticas bibliotecarias. Contenido: visitas a diferentes bibliotecas escolares y públicas del área próxima a Oporto e intercambio de información sobre prácticas y gestión.

Convocatoria: Leonardo

- Proyecto «ELLA: European Librarian Learning Approach». Del 2 al 5 de junio de 2014 (Budapest). Participantes: Suecia, Francia, Hungría, Inglaterra y España. Contenido: recopilación de buenas prácticas, análisis de los cambios actuales en los usos de las bibliotecas y reflexiones sobre la formación de los bibliotecarios para adaptar los servicios bibliotecarios a estos cambios. Visita a diferentes espacios bibliotecarios: Biblioteca Nacional, bibliotecas públicas y escolares.

Convocatoria: Interreg

- Proyecto «Ciudades 3.0.» Participantes: España y Francia. Contenido: reunión en Tournefeuille (Francia) en la fase de planificación para el conocimiento mutuo de los socios y el diseño de las actividades. Visita a la mediateca de Tournefeuille.

Convocatoria: Interreg-Potecfa 2018-2020.

- Proyecto «Migap». Participantes: Francia y España. Contenido: reunión en la fase de planificación en Colomiers (Francia) para el conocimiento mutuo de los socios y el diseño de las actividades. Visita a la Mediateca Pavillon Blanc.

4.2. Financiación de actividades

Convocatoria: Cooperación transfronteriza región Aquitania (Francia)-Región Aragón (España)

- Proyecto: «Pirineos-Pyrenées» 2008-2011. Promoción de agentes culturales de Huesca en la feria del libro de Pau (fête du livre): escritores, editores e ilustradores. Programación de cuentos en francés en las bibliotecas municipales, visitas turísticas con usuarios de bibliotecas a la feria del libro de Pau, compra de documentos en francés, etc.

Convocatoria europea: Iniciativa Urban

- Proyecto: «Plan de inclusión digital» 2011-2015. Formación en nuevas tecnologías para la ciudadanía, cursos de informática, talleres de formación en el uso de los dispositivos, móviles, tablets, cursos para el uso de la plataforma Ebiblio, charlas divulgativas, celebración del Día Mundial de Internet, etc.

Convocatoria: Interreg-Poctefa.(Migap) «Acceso a la educación y cultura para la generación de capacidades en el territorio transpirenaico». Fondos Feder. Países participantes: Francia (entidades de Pau, Colomiers y Bayona) y España (entidades de Huesca, Gerona, Pamplona, Vitoria y Bilbao)

- Acción de las bibliotecas municipales: «Escritura creativa para jóvenes, 2018-2019-2020». Itinerario: Inscripción del profesor/a y su aula en el programa, formación del profesorado sobre técnicas para aplicar la escritura en el aula, convocatoria del concurso de microrrelatos «En pocas palabras», visita de escritores/as a los centros educativos, formación en escritura para los jóvenes finalistas del concurso de microrrelatos y edición de un libro electrónico con los relatos de cada edición.

5. A modo de conclusión

Del camino recorrido por las bibliotecas municipales de Huesca en estos diez años de participación en proyectos de cooperación transfronteriza, hay tres aspectos a destacar:

1. Se ha incorporado a la gestión de las Bibliotecas Municipales de Huesca una dimensión transfronteriza, que fomenta el intercambio de información con diferentes bibliotecarios y otras entidades culturales que enriquecen la gestión bibliotecaria.
2. Se trabaja en una gestión colaborativa con otras áreas del Ayuntamiento de Huesca y con diferentes entidades que proporcionan el conocimiento mutuo, el compartir y optimizar recursos, realizar programaciones conjuntas, etc. El grupo de trabajo del proyecto Potecfa-Migap está formado por la coordinadora de formación del Centro de Profesores de Huesca, educadores sociales, la técnico del Área de Juventud y el técnico del Área de Cultura del Ayuntamiento de Huesca, la técnico de Cultura de la comarca de la Hoya de Huesca y la coordinadora de Bibliotecas Municipales de Huesca.
3. Se incrementan las posibilidades de poner en marcha nuevos proyectos. Gracias a la participación en los programas europeos se han financiado actividades por valor de 165 000 € (sin contabilizar las dos acciones de intercambio de experiencias profesionales en Portugal y Hungría):
 - 2008, 2009 y 2010: 36 000 € (60 % de subvención del programa de cooperación transfronteriza con Francia «Pirineos-Pyrénées»)
 - 2011-2015: 120 000 € (60 % de subvención para contratación de formadores del «Plan de inclusión digital», dentro de la Iniciativa Urban)
 - 2018-2020: 9 000 € («Programa de escritura creativa», acción dentro del Potecfa, Migap)

6. Bibliografía

COMUNIDAD DE MADRID: Principales programas europeos de gestión directa. Madrid: Dirección General de Asuntos Europeos y Cooperación con el Estado [Fecha de consulta: 4/05/2018] Recuperado de: <<http://www.madrid.org/europa>>.

ERASMUS+. EL PROGRAMA EUROPEO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN, JUVENTUD Y DEPORTE. 2014-2020. (2014). Madrid: Gobierno de España. Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. [Fecha de consulta: 18/07/2018]. Recuperado de: <<http://www.erasmusplus.gob.es>>.

Europa y las bibliotecas públicas (2014) Segundas Jornadas profesionales de ASNABI. Pamplona: ASNABI [Fecha de consulta: 4/06/2018] Recuperado de: <<https://www.asnabi.com/index.php/jornadas>>.

GRACIA, Diego (2010): *Joint the program. Naple Sister Libraries* [Fecha de consulta: 10/07/2018]. Recuperado de: <<https://sisterlibrariesnaple.wordpress.com/join-the-program>>.

IFLA (2018): *Bibliotecas hermanas para la lectura de niños y jóvenes*. [Fecha de consulta: 10/07/2018]. Recuperado de: <<https://www.ifla.org/node/1751>>.

INFO-DOC, GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN (2015): *Memoria del Plan de Inclusión Digital 2011-2015*. Huesca: Ayuntamiento de Huesca. [Fecha de consulta: 10/07/2018] Recuperado de: <<http://www.huesca.es/areas/bibliotecas/actividades/memoria-de-actividades>>.

— (2017): *Memoria Plan de Inclusión digital 2016-2017. Huesca: Ayuntamiento de Huesca* [Fecha de consulta: 10/07/2018] Recuperado de: <http://www.huesca.es/areas/bibliotecas/actividades/plan-de-inclusion-digital/plan-de-inclusion-digital-2016-2017>.

PROYECTO MIGAP (2017): Poctefa 2018-2020 [Fecha de consulta: 10/06/2018] Recuperado de: <<https://www.poctefa.eu/proyectos/listado-de-proyectos/#>>.

Ideas que consiguen ser acciones: la gestión de la biblioteca como un elemento de transformación

Ana Corbalán Carreño

Ayudante de Bibliotecas. Biblioteca Pública Municipal
Eugenio Trías-Casa de Fieras de El Retiro de Madrid

Susana Lado Garrido

Jefe de División de Bibliotecas. Biblioteca Pública Municipal
Eugenio Trías-Casa de Fieras de El Retiro de Madrid

Palabras clave: Biblioteca Eugenio Trías, IFLA Global Vision, gestión participativa, in-clusión, comunidad.

Abstract: The participative management done by the public libraries aims at transforming the library into a free cultural place within the communities. Such management model has been implemented in Eugenio Trías Library, taking the IFLA Global Vision's latest report as a reference, and resulting in three main projects, which try to firm up different aspects and necessities around its environment, but they all come from the same idea: the user is not seen as someone in general, but as someone specific.

Our library breaks its boundaries to establish links with a public education entity, the Universidad Autónoma de Madrid; the cultural association MAD for Swing; and a health public institution, the Hospital Infantil Universitario Niño Jesús.

Music and social dance as a meeting point for different cultures, the partnership with the scientific community and the lecture activities done with kids in the Hospital Ni-ño Jesus. These are the key projects on which Eugenio Trías is working in order to in-clude and give visibility to all the social groups. This is an example of how to convert ideas into actions.

The highest value from all the different activities we carry out is the social benefit, the interest generated, the usefulness of our resources and all the new possibilities that might come from the activities we are proposing.

This change could only be possible with a motivated group of librarians, working with positiveness, creativity and empathy in order to stimulate citizenships to create a bet-ter environment.

Keywords: Eugenio Trías Library, IFLA Global Vision, participative management, inclu-sion, community.

Por un mundo donde seamos socialmente iguales,
Humanamente diferentes y totalmente libres.
Rosa de Luxemburgo

Sabemos que las bibliotecas públicas nacieron con el espíritu de suplir las deficiencias culturales, eliminando las barreras que las condiciones sociales imponían.

En la Biblioteca Eugenio Trías quisimos ser fieles a ese origen y alejarnos por un momento de la actuación global para acercar la mirada a nuestro entorno más inmediato, detectando primero cuáles eran los colectivos que no tenían presencia en nuestro espacio y preguntándonos después qué es lo que les hace sentirse excluidos de la cultura e información que nos rodea.

Es el momento de aplicar al marco profesional una de las habilidades sociales que favorecen la calidad de la comunicación humana: la empatía. Y es el momento de recuperar uno de los instrumentos más antiguos del mundo: la palabra. Con ella como baluarte, los profesionales de la biblioteca apostamos por potenciar la escucha activa y el lenguaje positivo, y su poder para motivar equipos y propiciar el cambio en el modelo de gestión de biblioteca. Porque la biblioteca pública parte de los ciudadanos; algo tan obvio parece olvidarse.

Decía Cicerón: «Si cerca de la biblioteca tenéis un jardín, ya no os faltará de nada». Nuestra biblioteca se ubica en uno de los maravillosos rincones de El Retiro, pulmón y corazón de Madrid. El edificio, que destella por sus paramentos de cristal, coge por sorpresa; es nuevo, moderno –pero algo muy familiar te hace mirar hacia el pasado–, y cerca de él hay un paisaje de oportunidades.

Así que salimos de nuestra brillante pecera (Figura 1) para explorar nuestro entorno y determinar de qué forma podemos provocar nuevos retos y acercar los movimientos que actualmente se están desarrollando en nuestra ciudad para favorecer su conocimiento y aumentar su participación y desarrollo en nuestros espacios, creando un modelo de biblioteca que favorezca la inclusión y la visibilidad de distintos colectivos, los cuales son reflejo de cómo las ideas pueden convertirse en acciones.

Las ideas-germen preceden a la gestión: definir qué biblioteca queremos es lo primero.



Figura 1. Vista exterior de la Biblioteca Eugenio Trías. Fotografía: Marta Amblés.

Objetivos reflejados en el espejo de la IFLA

La IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions), con el deseo de superar los desafíos a los que se enfrenta el sector bibliotecario, comenzó el debate sobre la Visión Global, una iniciativa que fija una hoja de ruta para un sector bibliotecario unido con miras al futuro.

El resumen de este debate se ha plasmado en el Informe de la IFLA Global Vision, en el que se recogen los aspectos más destacados de las reflexiones y oportunidades del sector bibliotecario. En dicho informe hemos reconocido muchos de los planteamientos que adoptamos desde la Biblioteca Eugenio Trías para modificar el modelo de gestión de las actividades que deseábamos ofrecer a nuestros usuarios y los nuevos retos que nos proponíamos como agentes implicados.

En sus reflexiones, la IFLA manifiesta que: «Reconocemos la necesidad de consolidar la colaboración y las alianzas. Reconocemos que trabajar colaborativamente entre nosotros y crear alianzas con terceros es clave para crear un sector bibliotecario sólido y unido». Efectivamente, el trabajo en red, en nuestro caso, como biblioteca pública municipal de Madrid, es fundamental. La colaboración y cooperación optimizan la forma de trabajar. Pero, además, si analizamos el término «gestión pública», nos damos cuenta de que lleva implícito la fórmula de «hacer las cosas a través de otros»: las asociaciones cívicas y los movimientos sociales promovidos por ciudadanos creativos y lectores, grupos innovadores con talento para propuestas con sentido. Por ello, nos paramos a pensar y comenzamos a tantear a los agentes culturales (Figura 2) que habían pasado estos años por la biblioteca y que habían demostrado una actitud cómplice ante nuestro proyecto de cambio, para proponerles participar en los proyectos diseñados.



Figura 2. Escaparate temático sobre el equipo que forman los agentes del libro. Fotografía: Marta Am-blés.

La IFLA también resalta que «Debemos luchar por la libertad intelectual. El acceso libre y equitativo a la información y al conocimiento depende de la libertad de expresión». En esta reflexión de la Global Vision se basa nuestro proyecto «Ciencia UAM en Casa de Fieras». La Biblioteca Eugenio Trías se planteó el objetivo de trasladar los nuevos conocimientos y avances científicos de las aulas y laboratorios universitarios a la nueva «Plaza de la Ciencia» que constituimos en la biblioteca.

Otra de las reflexiones de la Global Vision dice que: «Debemos entender mejor las necesidades de la comunidad y diseñar servicios que tengan impacto. La ampliación del alcance de las bibliotecas ayudará incorporar nuevos sectores de nuestras comunidades, y tener un impacto mensurable en la vida de las personas». Cuando diseñamos la iniciativa «¿Con la música a otra parte?: música en directo en la biblioteca» buscamos generar ese impacto. ¿Un piano en la biblioteca? ¿Un grupo *indie* en concierto acústico en nuestros espacios? (figura 3) ¿Baile *swing* entre libros? ¿Y por qué no?



Figura 3. Concierto acústico del músico Alex Cooper. Fotografía: Fernando Medina.

Desde la IFLA también se incide en que: «Estamos enfocados en el servicio a nuestras comunidades. Valoramos la diversidad, la inclusión y la importancia de ofrecer un espacio público sin ánimo de lucro».

En este sentido, dirigimos nuestro servicio al grupo más vulnerable de nuestro entorno: los niños hospitalizados de larga duración y en procesos de aislamiento, en el Hospital Infantil Niño Jesús de Madrid (centro sanitario pediátrico de referencia a nivel nacional), ubicado enfrente de la biblioteca. El proyecto «La Lectura que da vida» muestra el poder de la Literatura a un colectivo tan sensible y con unas necesidades tan especiales. Esta colaboración con el Hospital lleva estímulo y evasión en forma de libros a niños y adolescentes afectados por patologías psiquiátricas u oncológicas, que por su estado de salud no pueden acceder a la biblioteca y a los servicios que nuestro centro ofrece.

Métodos y antídotos para sobrevivir a la gestión pública

Es en este modelo de gestión, basado en la colaboración, en el que la biblioteca pública, como motor cultural de la población en la que se inserta, está llamada a ejercer un papel fundamental. Porque tiene la oportunidad de producir una serie de acontecimientos que posibilitan un cambio de tendencia. La Biblioteca Eugenio Trías sale de su ámbito y establece lazos con un organismo público: la Universidad Autónoma de Madrid, una asociación cultural: MAD for Swing, y una institución pública sanitaria: el Hospital Infantil Universitario Niño Jesús.

En el Informe Global Vision ya se expone: «Deseamos ser menos burocráticos, inflexibles y resistentes al cambio». Los acuerdos a los que llegamos con los agentes culturales, los organismos y las asociaciones colaboradoras se suelen realizar sin corsés ni firmas de por medio que ralenticen la ejecución. Mediante la figura del acuerdo de buenas prácticas se establecen las pautas del uso de los espacios, los procedimientos a la hora de desarrollar la actividad o el respeto por la protección de la privacidad de los pacientes (en el caso del hospital), y las dos partes resuelven asumir los compromisos y objetivos planteados en las reuniones presenciales mantenidas para la planificación del proyecto.

Uno de los caballos de batalla a los que se enfrenta la biblioteca es que, en su deseo de implementar un programa para el que carece de financiación previa, necesita ofrecer un beneficio a los colaboradores que nos van a traer su experiencia y saber. Solventamos esta dificultad con la moneda de cambio de la visibilidad y el reconocimiento. Nuestro mejor expositor es el edificio en sí, su ubicación estratégica en la ciudad y la presencia del gran público que nos visita a diario (contabilizado en unas mil personas al día), que configuran un escaparate mediático eficaz y sugerente para nuestros cómplices.

¿Cómo hemos gestionado las ideas para convertirlas en acciones?

1. Proyecto «¿Con la música a otra parte?: música en directo en la biblioteca»

La implementación de la denominada gestión participativa en las bibliotecas públicas implica posicionarlas como espacios de desarrollo cultural dentro de las comunidades en las que se integran.

En estas comunidades no solo encontramos necesidades en forma de carencia; también hallamos intereses que comprenden acciones que la comunidad está dispuesta a realizar.

Este fue el caso de la colaboración con MAD for Swing, asociación de Madrid creada en 2012 con el fin de promover la escena *swing* madrileña a través de proyectos que permitan a gente de distintas procedencias, género y edad, participar y disfrutar de este baile y su música. Pone especial atención en el baile social y en espacios abiertos con música en directo. Y aquí es donde vimos la oportunidad.

Los bibliotecarios de Eugenio Trías llevábamos un par de años siguiendo y viviendo cómo el baile social en clave *swing* estaba manifestándose en nuestra ciudad de una manera más activa y participativa. Observamos un interés creciente y cada vez más visible. Gracias a la participación de uno de nuestros bibliotecarios en esta iniciativa, conseguimos que el director de Mad for *Swing* visitara la biblioteca para ofrecerle el espacio del salón de actos como lugar de encuentro para el baile social.

A la asociación le pareció una propuesta muy interesante de cara a introducir el baile en un lugar que *a priori* no era el destinado para ello.

Con este entendimiento, comenzamos a programar. La actividad se realiza un sábado al mes (figura 4), con una asistencia libre hasta completar el aforo del salón de actos, que tiene una capacidad de cuarenta personas iestando estas en movimiento! El director de la asociación pensó que dentro de la programación de baile *swing*, sería interesante promocionar otros estilos diferentes del *lindy hop*, que ya tenía una visibilidad constatada, por lo que centramos los encuentros en dos estilos minoritarios: el *balboa* y el *blues* (figura 5). Los miembros de la asociación que organizan el evento llegan con antelación al acto y preparan el espacio a su gusto. Al finalizar, ellos mismos son los encargados de dejar todo como lo habían encontrado.

¿Cómo ha influido el hecho de tener una actividad que altera el ambiente de silencio de la biblioteca? Podemos decir que ha habido buena acogida por los usuarios de la biblioteca, que disfrutaban de la buena música que se escapa del salón de actos y que no interrumpe su labor. Es más, muchos de los que han coincidido con la actividad han participado en los siguientes encuentros. El aforo siempre se completa.

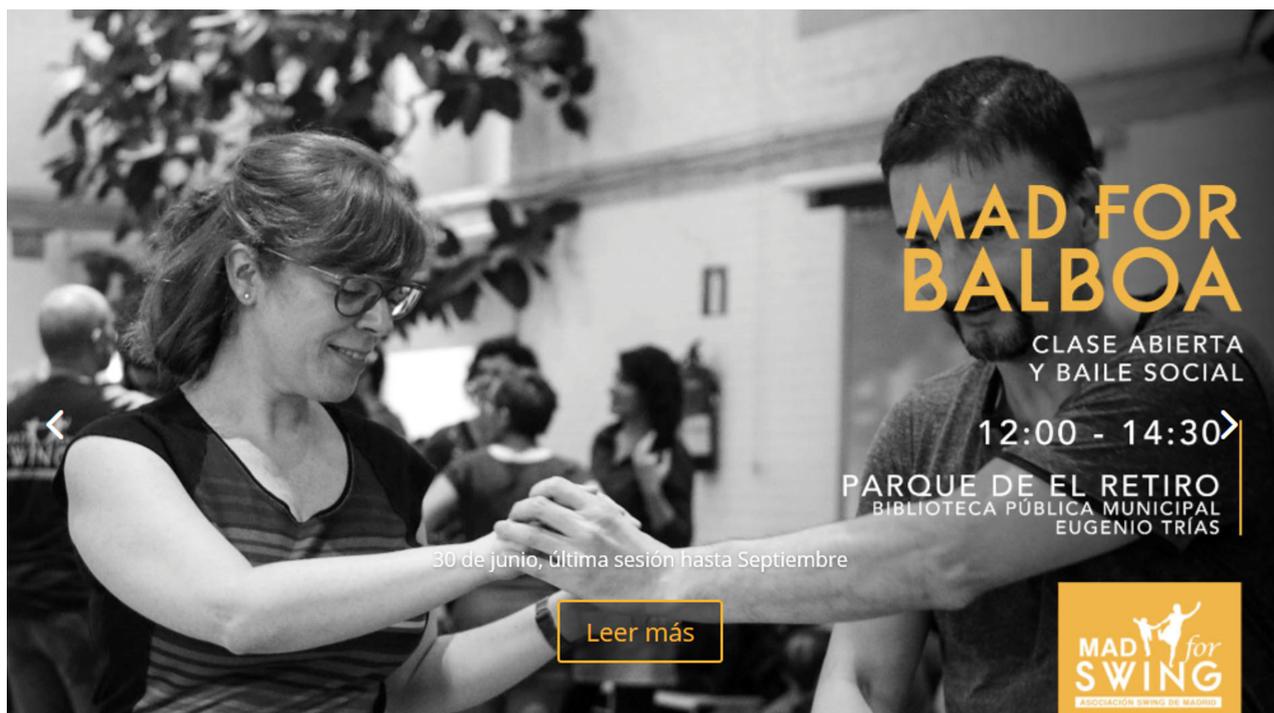


Figura 4. Fotografía del cartel de la clase abierta y baile social «Mad for Balboa» correspondiente al 30 de junio de 2018. Fotografía: Susana Lado.



Figura 5: Participantes en el baile social organizado dentro de la biblioteca. Fotografía: Fernando Medina.

Repercusión:

A raíz de esta iniciativa, hemos ampliado las actividades relacionadas con la música con una serie de propuestas transversales que, día tras día, van ganando público.

Impartimos un curso de «Apreciación Musical: el jazz», dirigido por nuestro compañero Pau Sanmartín, y un taller de difusión de la música clásica, impartido por David García Nuño, experto colaborador en la materia, que se ofreció hace un año a impartir charlas divulgativas. Así mismo, la proyección de las actividades con música en directo se ha disparado: la Butaca Music, asociación musical, nos ofrece conciertos de *pop-rock indie* en acústico un viernes o sábado al mes en la biblioteca (figura 6), la Fundación Arte que Alimenta, constituida por jóvenes intérpretes de música clásica (figura 7), ofrece un concierto al mes en nuestro salón de actos con un poder de convocatoria total, que llena los ochenta puestos de la sala.



Figura 6. Concierto acústico del grupo musical Lázaro dentro del ciclo de conciertos organizado con la Butaca Music. Fotografía: Fernando Medina.



Figura 7. Concierto de cámara organizado con la Fundación Arte que Alimenta. Fotografía: Fernando Medina.

El fondo de música ha experimentado un notable crecimiento, cosa que nos alegra enormemente, porque el préstamo de este tipo de materiales estaba muy en desuso y gracias a estas iniciativas se ha visto reforzado.

La convocatoria de estos eventos atrae a público nuevo, muchos de ellos profesionales de la música que a su vez nos proponen nuevas iniciativas que valoramos para el próximo año.

2. Proyecto «Ciencia UAM en Casa de Fieras»

En enero de 2017 supimos que la Universidad Autónoma de Madrid, a través de la Unidad de Cultura Científica (departamento directamente relacionado con el Vicerrectorado de Investigación y Ciencia), impartía charlas de carácter científico a modo de café, en tono divulgativo y para el público en general, en el Café Moderno de Madrid. El encuentro se realizaba por tanto en un ambiente distendido y relajado fuera del ámbito universitario, en el que un científico hablaba de forma clara y sencilla sobre temas tan diversos como la evolución, los exoplanetas, el envejecimiento saludable, etc. Así que allí nos fuimos una tarde a escuchar una de las charlas. Hubo flechazo, pues nos pareció una apuesta muy interesante, e inmediatamente iniciamos los contactos para concretar una reunión con los responsables. La idea de programar los cafés científicos en el espacio de la biblioteca les gustó y a partir de ahí comenzamos a gestionar el desarrollo de la actividad.

Los primeros cafés fueron espejo de los que se desarrollaron en el Café Moderno. Para establecer un nombre que englobara el ciclo de charlas se decidió «Ciencia UAM en Casa de Fieras» y el cartel se adaptó a la estética de la biblioteca: Marie Curie con cabeza de tigresa (figura 8).

Los científicos de la Universidad son los encargados de programar las charlas que se van a impartir cada cuatrimestre, proponiendo a los conferenciantes que las realizarán (figura 9). La actividad se realiza periódicamente los últimos jueves de cada mes, y se mantiene esta práctica para favorecer la presencia de los asistentes.



Figura 8. Fotografía del cartel «Marie Curie tigresa» del café científico correspondiente a la charla «Genes y genealogías: mitos y realidades sobre nuestra herencia», impartida en la biblioteca el 28 de junio de 2018. Fotografía: Susana Lado.



Figura 9. Andrea Martos, bioquímica por la Universidad Autónoma de Madrid, al frente de la charla «Crispr Cras: la revolución de todos», celebrada en la Biblioteca Eugenio Trías el 8 de febrero de 2018. Fotografía: Paloma Banderas Bièlicka.

¿Cómo adaptamos el espacio de la biblioteca para acoger los cafés? La primera duda que nos asaltó fue cómo trasladar el ambiente distendido original, que implica una cercanía entre el público y el ponente, a las salas de la biblioteca. Había que buscar un espacio que pudiéramos modificar fácilmente y transformarlo con encanto. La sala que alberga los libros de materias fue la elegida (figura 10), por su contacto directo con el parque a través de las jaulas de cristal, y por la versatilidad del mobiliario existente, que permite modificar la apariencia de la sala cada vez que se realiza la actividad.

Los asistentes tienen un perfil muy variado (figura 11), jóvenes estudiantes, jubilados, gente de mediana edad, un 60 % de ellos usuarios habituales de la biblioteca y un 40 % restante de público nuevo. Este mestizaje da una muestra del valor del encuentro. (Destacamos este dato porque se ha experimentado un aumento en el número de altas en la biblioteca después de cada café).

Al inicio del café, el bibliotecario que se encarga de coordinar la actividad realiza una presentación del tema que se va a tratar y de la persona que nos acompaña.



Figura 10. Café científico «I left my heart in the Jurassic. La Dinomanía hoy», impartido por el paleontólogo José Luis Sanz, celebrado en la sala de materias de la biblioteca. Fotografía: Paloma Banderas Bièlicka.



Figura 11. Público de varias edades asistente a uno de los cafés científicos celebrados en la biblioteca. Fotografía: Paloma Banderas Bièlicka.

Al finalizar los mismos, se reparten encuestas de calidad para que los asistentes puedan calificar la actividad.

Después de cada charla, la biblioteca emite su agradecimiento a la persona que ha impartido la charla y esta, por su parte, envía una bibliografía relacionada con los temas hablados en los cafés, que facilita a la biblioteca la adquisición de nuevos fondos. Además, en múltiples ocasiones, tenemos la suerte de que el conferenciante nos proporcione monografías sobre del tema tratado, que contribuyen a ampliar y actualizar nuestra colección.

Consideramos la colaboración entre instituciones, así como la existencia de «rutinas de información», fundamentales para hacer fluir los procedimientos que conllevan a un acto de calidad para nuestro público. Creemos que los proyectos hay que mimarlos y cuidarlos, y el agradecimiento es una parte muy importante de la gestión de la actividad.

Repercusión:

En un año, estos cafés han experimentado un aumento de público inesperado, duplicando nuestras expectativas de tal manera que nos ha obligado a cambiar su ubicación al salón de actos, multiplicando sus posibilidades de aforo.

Si algo hemos aprendido en estos años es que «un acto llama a otro acto». Por ello, es fundamental estar presentes al término de cada evento y establecer relaciones y contactos con los diferentes organizadores y asistentes, porque siempre encontramos un lugar común en el que surgen nuevas propuestas atractivas para llevar a cabo. El establecer contactos nos ha permitido colaborar con otras universidades como la Universidad Complutense, que también han solicitado los espacios para poder desarrollar conferencias sobre el cine español contemporáneo.

3. Proyecto «La lectura que da vida»

Como señala F. Raventos en el Plan de Humanización de la Asistencia Hospitalaria, un sistema sanitario humanizado significa tener organizaciones al servicio de la persona, pensadas y concebidas para las personas. La humanización tiene que ver con la gestión, con el funcionamiento de las estructuras, con la mentalidad de las personas involucradas y con la competencia profesional.

La participación ciudadana y de los profesionales constituyen una de las fortalezas de este Plan de Humanización 2016-2019. La biblioteca estudió el documento y sus líneas estratégicas, y decidió actuar.

Siempre decimos que este es un proyecto mutable y altamente contagioso. Ha ido moldeándose desde que se inició hace dos años, a medida que hemos descubierto nuevas oportunidades en su desarrollo.

Actualmente, tiene dos líneas de actuación. En la primera, los bibliotecarios somos los que desarrollamos en el colegio del Hospital las mismas actividades de formación de usuarios que realizamos con los colegios del distrito (figura 12), buscando la inclusión y la normalidad, pero también acercándonos a aquellos pequeños que se encuentran en procesos de aislamiento en las habitaciones.



Figura 12. Actividad de formación de usuarios que realizamos a los pacientes del colegio del Hospital Niño Jesús. Fotografía: Marta Amblés.

La segunda línea de actuación surgió cuando tomamos conciencia de que no debíamos afrontar solos este proyecto. Para ello nos transformamos en mediadores, gestionando la colaboración de agentes culturales con calidad demostrada que formaran equipo con nosotros y nos ayudaran a entrar en el delicado mundo de la realidad hospitalaria. Estos escritores, ilustradores y librereros contribuyen con su sensibilidad e implicación a que los pacientes se *reenamoren* de la lectura y que este enamoramiento les sirva de estímulo en su recuperación.

En primer lugar, el programa de encuentros con autor, que encabeza Fernando J. López, se realiza desde 2016 con los pacientes de Psiquiatría para, como él dice, desde la ficción curar heridas. A este autor le han seguido otros como Begoña Oro o Mónica Rodríguez, que han realizado visitas puntuales para ofrecer sus experiencias lectoras a los pacientes participantes en el taller.

Por otro lado, las librerías de las librerías infantiles Kirikú y la Bruja, Liberespacio, La Mar de Letras y Jarcha se han involucrado muy activamente, y acceden con nosotros a las habitaciones de Oncología, donde, a través de su experiencia e intuición, se convierten en *enamoradores* de libros, haciendo que los pacientes salgan del aislamiento propio del hospital, encaminándolos hacia el multicolor mundo de la literatura infantil y juvenil. Lo que comienzan siendo encuentros casuales con los pacientes, terminan con una implicación total de todos. Los chicos ya nos esperan cada semana.

La participación de los autores la iniciamos hablando con las editoriales que los publican (Lo que Leo, SM), las cuales asisten a las sesiones o muestran su participación desinteresada sin pestañear. En el caso de la colaboración con las librerías hubo consenso con el Club Kiriko (al que pertenecen las cuatro librerías participantes), cuya implicación surgió por su interés particular en el proyecto.

La sensación de todos al finalizar coincide: es una experiencia emocional y profesional única. Y eso que los comienzos fueron complicados, pues coordinar a tanta gente, establecer una hoja de ruta común, un cronograma para conciliar sus horarios laborales y personales, y hacerlos coincidir con los requisitos y horarios del hospital no fue fácil.

Pero pasados dos años, en la planta de Oncología ya huele a libro abierto, los librereros han conseguido enamorar con su acción mediadora. En la Feria del Libro, Fernando J. López, autor colaborador, firma libros. En la cola, dos jóvenes pacientes de psiquiatría le sonríen con mirada cómplice. En los talleres de la biblioteca ya contamos con niños dados de alta del hospital. No es tanto la estadística como el beneficio social que produce.

Repercusión:

Adicionalmente, este proyecto nos ha brindado la oportunidad de acercarlo a territorios nacionales e internacionales al participar en las XIX Jornadas Bibliotecarias de Andalucía, colaborar con el Observatorio de la Lectura del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, o ser invitados al III Festival Iberoamericano de Literatura Infantil y Juvenil celebrado en Buenos Aires. Pero también hemos constatado que desde los hospitales hay un interés manifiesto, siendo convocados a las II Jornadas BiblioMADSalud de Madrid, en donde iniciamos conversaciones con representantes de otras instituciones hospitalarias como el Hospital Gregorio Marañón y el Hospital Severo Ochoa para ver la posibilidad de implementar un programa de actividades relacionadas con el libro en sus unidades infantiles el próximo año. Así mismo, la Biblioteca Pública Manuel Alvar, asistente a estas jornadas, mostró su interés por conocer la gestión que habíamos llevado a cabo con el Hospital Niño Jesús porque les gustaría hacer la réplica con el Hospital de La Princesa, cercano a su biblioteca. Esta repercusión nos anima a establecer como próximo compromiso la implantación de esta iniciativa en otras ciudades.

El proyecto «La Lectura que da vida» fue merecedor en 2017 del Premio Biblioteca Pública y Compromiso Social que otorga anualmente la Fundación Biblioteca Social (figura 13).



Figura 13. Acto de entrega en la biblioteca del Premio Biblioteca Pública y Compromiso Social por el proyecto «La lectura que da vida». Fotografía: Marta Amblés.

A raíz de este reconocimiento, la Red de Bibliotecas del Ayuntamiento de Madrid puso en valor el trabajo realizado y ha tomado acciones beneficiarias para mantener el proyecto: ha destinado un presupuesto para adquirir libros nuevos destinados a las actividades del hospital (hay que incidir en el cuidado de la higiene que tenemos que tener con la introducción de materiales en la Unidad de Oncología) y otra partida para la difusión del proyecto. Actualmente estamos trabajando con diseñadores para la creación de un marcapáginas y un logo que creen la marca La Lectura que da Vida.

Añadido a esto, participamos en el encuentro *Lectureando 2018*, organizado por el Observatorio de la Lectura y el Libro del Ministerio de Cultura y Deporte, donde la exposición de nuestro compañero Fernando Medina, la persona que lleva la comunicación del proyecto más allá de nuestras fronteras, resultó tan interesante para el presentador del encuentro, Óscar López, que le propuso un reportaje para su programa *Paginados*, de TVE, que ya está en marcha.

Concluimos

Es un hecho: no hay gestión participativa sin un equipo motivacional (figura 14). Gracias a que contamos con un conjunto de profesionales capaces de ejercer una tarea de gran responsabilidad en el intercambio cultural y en el avance del conocimiento, podemos llevar a cabo este modelo de gestión. Este equipo se ha mostrado implicado, innovador, con iniciativa dentro de un marco de valor de ciudad, puesto que está intercomunicado con los ciudadanos inmersos en ella. Hablamos también de un grupo con ideas desde los barrios, que ha aprendido a trabajar como equipo de equipos para implicar una multitud plural de organizaciones y ciudadanos en la biblioteca. Todo para crear espacios más habitables, inclusivos y participativos, que potencian una ciudadanía crítica y activa, capaz de aportar soluciones más creativas a los retos planteados.

Con estos proyectos damos un giro en nuestra gestión. Ponemos el foco en la actividad de la comunidad en la que estamos. El usuario ya no es observado como un elemento genérico, son ciudadanos con diferentes circunstancias especiales que van a requerir cubrir necesidades de información que nosotros debemos adelantar e incluso agitar, estimular. Los bibliotecarios que participamos en esta acción no somos intermediarios, mediamos. No solo facilitamos el acceso, lo provocamos.



Figura 14. Retrato a lápiz y tinta del equipo de la biblioteca creado por Elena Peñuelas. Fotografía: Susana Lado.

Bibliografía

- ABBAGLIATI BOÏLS, ENZO (2008): «Biblio Redes. Un programa basado en alianzas estratégicas». En: IV Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas. Madrid: Ministerio de Cultura. Subdirección General de Información y Publicaciones.
- ASOCIACIÓN MAD FOR SWING [en línea]. Disponible en: <<https://www.madforswing.es/>> [Consulta: 21/06/2018].
- DURBAN ROCA, Glòria: «Modelos de gestión bibliotecaria. La evolución hacia bibliotecas centradas en dar apoyo a la actividad de su comunidad» [en línea]. Disponible en: <<http://bibliotecaescolarinfo.blogspot.com.es/2013/11/modelos-de-gestion-bibliotecaria-ya-no.html>> [Consulta: 02/06/2018].
- «IFLA's eagerly-awaited Global Vision Report Summary Vision Global» [en línea]. International Federation of Library Associations and Institutions. Disponible en: <<https://www.ifla.org/files/assets/GVMultimedia/publications/gv-report-summary-es.pdf>> [Consulta: 21/06/2018].
- LÓPEZ MUÑOZ, Ricardo: «Gestión participativa en bibliotecas públicas: los desafíos de trabajar en comunidad» [en línea]. Disponible en: <http://www.dibam.cl/dinamicas/DocAdjunto_45.pdf> [Consulta: 09/05/2018].
- «Plan de Humanización de la Asistencia Sanitaria 2016-2019» [en línea]. Consejería de Sanidad. Disponible en: <<http://www.madrid.org/es/transparencia/informacion-institucional/planes-programas/plan-humanizacion-asistencia-sanitaria-2016-2019>> [Consulta: 02/07/2018].
- PUIG, Toni: «Bibliotecas, espacios públicos para la cultura cívica: una Alejandría en cada barrio o pueblo» [en línea]. Disponible en: <[https://www.tonipuig.com/assets/s-\(53\)-bibliotecas %20espacios-p %C3 %BAblicos-para-la-cultura-c %C3 %ADvica.pdf](https://www.tonipuig.com/assets/s-(53)-bibliotecas-%20espacios-p%C3%BAblicos-para-la-cultura-c%C3%ADvica.pdf)> [Consulta: 08/05/2018].

«Biblioteques amb D. O.» («Bibliotecas con denominación de origen»): gestión cooperativa de un proyecto de fomento de la lectura vinculado al territorio

Joana Casas Poves

Técnica responsable de la coordinación del proyecto «Biblioteques amb D. O.»
Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura.
Direcció General de Cooperació Cultural. Servei de Biblioteques

Jordi Llobet Domènech

Jefe de la sección de Gestión de la Colección
Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura.
Direcció General de Cooperació Cultural. Servei de Biblioteques

Resumen: El Servicio de Bibliotecas del Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya impulsa «Biblioteques amb D. O.» («Bibliotecas con denominación de origen»), un proyecto de fomento de la lectura basado en la cultura del vino, que involucra actualmente a 66 bibliotecas públicas de Cataluña que pertenecen a 12 denominaciones de origen. La fórmula organizativa adoptada para desplegar el proyecto pretendía afianzarse en una doble dimensión: la local y la nacional. Se buscaba destacar la singularidad de cada biblioteca y su vinculación a un territorio, a la vez que se sumaban esfuerzos al servicio de un proyecto común.

El trabajo presentado describe y valora la eficacia de las fórmulas de trabajo cooperativo adoptadas y la articulación de las dinámicas locales y nacionales en la consolidación del proyecto. Se analiza cómo han evolucionado los compromisos entre el sector público y el sector privado y cómo se han generado nuevas formas de trabajar colaborativamente entre bibliotecas unidas por un proyecto y un mismo territorio vitivinícola, pero separadas por diferentes estructuras administrativas, con la intención de que sirvan como modelo para el desarrollo de futuros proyectos de fomento de la lectura.

Palabras clave: Bibliotecas públicas, promoción de la lectura, gestión cooperativa, Gobierno de Cataluña, Generalitat de Catalunya, cultura del vino.

Abstract: The Library Service of the Department of Culture of the Generalitat de Catalunya promotes *Biblioteques amb D. O.* (Libraries with Designation of Origin), a project to promote reading based on the culture of wine, which currently involves 66 public libraries in Catalonia that belong to 12 Wine Denominations of Origin. The organizational formula adopted to unfold the project was intended to strengthen in a double dimension: the local and the national. It sought to highlight the singularity of each library and its link to a territory, while efforts were added to the service of a common project.

The work presented describes and evaluates the effectiveness of the cooperative work formulas adopted and the articulation of local and national dynamics in the consolidation of the project; It analyzes how the commitments between the public sector and the private sector have evolved and how new forms of collaborative work have been generated between libraries linked by a project and the same wine-growing territory, but separated by different administrative structures, with the intention of serving as Model for the development of future projects to promote reading.

Keywords: Public libraries, reading promotion, cooperative management, Government of Catalonia, Generalitat de Catalunya, wine culture.

1. Letras y vino: un punto de partida

Todas las administraciones públicas persiguen un orden, pero cada una se organiza a su manera; tal vez sea debido a esa diversidad de culturas organizativas por lo que resulta tan difícil en muchas ocasiones establecer programas de cooperación entre ellas. Si tenemos en cuenta, además, que la estructura administrativa de nuestro país presenta un grado de complejidad notable, cabe resolver que alinear estrategias entre los diferentes niveles administrativos se presenta como uno de los retos decisivos en el momento de desplegar cualquier proyecto bibliotecario.

Catalunya cuenta con 403 bibliotecas públicas y 12 bibliobuses. De acuerdo con la legislación vigente, estas bibliotecas *son de titularidad municipal*¹ y corresponde a los ayuntamientos, las diputaciones y a la Generalitat, en grados diversos, la prestación de servicios de apoyo a nivel local, provincial y autonómico.

El Servicio de Bibliotecas del Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya tiene el encargo de desarrollar políticas culturales y prestar servicios de apoyo para todo el territorio que respeten e impulsen las particularidades y diferencias territoriales, articulando su actuación con las políticas culturales regionales y locales.

Bajo esta premisa, el Servicio de Bibliotecas de la Generalitat de Catalunya impulsa, desde el año 2013, un proyecto de fomento de la lectura basado en la cultura del vino, con el nombre de «*Biblioteques amb D. O.*» («Bibliotecas con Denominación de Origen»), en el cual participan actualmente 66 bibliotecas públicas de Cataluña que pertenecen a 12 denominaciones de origen.

El buen momento que vive el sector vitivinícola catalán, así como su implantación en el conjunto del territorio a través de las D. O., ofrecían una oportunidad excelente para articular un trabajo cooperativo con la participación de las bibliotecas, las instituciones del sector y las empresas del mundo del vino. El contenido estaba claro: vincular las letras y el vino, dos fuentes de inspiración con una larga trayectoria compartida, que confiábamos que nos permitirían atraer nuevos públicos a las bibliotecas en un momento en que la cultura del vino parece conquistar adeptos desde muchos puntos de vista, desde la perspectiva de la producción y la elaboración, hasta el turismo, ocio y consumo.

Además, se estaban desarrollando con éxito proyectos como «*La vinoteca, maridatge entre la lectura i el vi*»² («La vinoteca, maridaje entre la lectura y el vino»), iniciado entre las bibliotecas gerun-

¹ Con excepción de tres bibliotecas que son de titularidad estatal: Biblioteca Pública de Girona Carles Rahola, Biblioteca Pública de Lleida i Biblioteca Pública de Tarragona.

² En el siguiente enlace se puede acceder a más información sobre el proyecto del Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Gerona: <http://www.bibgirona.cat/noticies/10353-la-vinoteca--maridatges-entre-la-literatura-i-el-vi> [Consulta: 10-08-18].

denses por el Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Gerona en 2011, o «Viblioteca», de la Biblioteca de Palafrugell, presentado en 2012. Asimismo, la Central de Bibliotecas de Tarragona estaba a punto de poner en marcha un proyecto en colaboración con la escuela de Enología de Falset, el grado de Enología de la Universitat Rovira i Virgili y otros agentes del sector del vino tan significativos en este territorio.

Por tanto, convencidos del interés de la propuesta respecto a su contenido, desde el Servicio de Bibliotecas de la Generalitat de Catalunya era conveniente diseñar una fórmula organizativa de cooperación entre las bibliotecas, dentro del marco administrativo actual, capaz de dar respuesta a diversas exigencias:

- Destacar la singularidad de cada biblioteca y su vinculación a un territorio, sumando esfuerzos con el resto de las bibliotecas de cada D. O.
- Alcanzar compromisos en cada municipio y territorio con los diferentes agentes del sector del vino de cada D. O.: consejos reguladores, bodegas, comercios, organismos de turismo, etc.
- Integrar dicha diversidad en un marco de trabajo común que nos permitiera construir un discurso único a partir del cual concretar alianzas potentes para el conjunto del territorio de Catalunya, con las instituciones profesionales del sector del vino y los organismos administrativos que colaboran en su desarrollo. Un trabajo conjunto que pasaba por alinear en el desarrollo del proyecto a las diferentes administraciones que intervienen en el funcionamiento de los servicios bibliotecarios.

Es importante recordar aquí que el proyecto se plantea en el año 2012, fecha en que la crisis económica tiene aún una incidencia notable en los presupuestos disponibles. Dicha limitación, sin ninguna duda, incentivará tres aspectos fundamentales de su desarrollo: la cooperación entre el sector público y privado para incrementar la inversión; la autonomía de cada territorio para articular sus alianzas con otros agentes y establecer su dinámica de trabajo; y, en último lugar, la apuesta por una estructura organizativa horizontal, dinamizada desde una coordinación central que no implicase una ampliación del personal del Servicio de Bibliotecas.

El trabajo que presentamos a continuación pretende exponer el modelo organizativo que nos permitió superar dichos retos, un modelo que el Servicio de Bibliotecas de la Generalitat aplicó por primera vez en el programa «Biblioteques amb D. O.» pero que ha servido de modelo para impulsar otros programas con características similares, como «Llegir el teatre» («Leer el teatro»).

El estudio se ocupará especialmente de analizar cómo han evolucionado los compromisos entre el sector público y el sector privado y cómo se han generado nuevas formas de trabajar colaborativamente entre bibliotecas unidas por un proyecto o un territorio común, pero separadas por diferentes estructuras administrativas: local, provincial y autonómica.

La comunicación se inicia con una descripción del proyecto «Biblioteques amb D. O.» y su evolución a lo largo del período 2013-2018; a continuación se exponen las fórmulas de trabajo cooperativo que han ayudado a crecer al programa y se detallan otras iniciativas basadas en la articulación de las dinámicas locales y nacionales que han adoptado un modelo organizativo similar en nuestro servicio bibliotecario.



Figura 1. Detalle de un escaparate de la Biblioteca de Juneda.

2. El vino es territorio, la cultura es territorio

«*Biblioteques amb D. O.*» es un proyecto de dinamización cultural de las bibliotecas públicas de Catalunya que gira en torno a la cultura del vino, en su sentido más amplio. Con las D. O. vinícolas catalanas como metáfora, se pretende poner de manifiesto que cada biblioteca es diferente porque así lo es el territorio en el que se ubica, en la medida que los servicios bibliotecarios se adaptan y cambian en función de su entorno para poder ofrecer unos servicios más ajustados a las necesidades de cada lugar y a los intereses de su comunidad. Nuestro lema es que cada biblioteca es diferente porque cada territorio y cada paisaje lo son, y por eso las bibliotecas tienen también su denominación de origen.

El proyecto, impulsado por el Servicio de Bibliotecas del Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya, se afianza gracias a la colaboración con la Institució de les Lletres Catalanes y con diversidad de agentes del mundo del vino, tanto del sector público como privado, y contó con la alianza de INCAVI (Instituto Catalán de la Viña y el Vino), Vinseum, Museo de las Culturas del Vino de Catalunya (Vilafranca del Penedès) y del Centre Quim Soler, la Literatura y el Vi (El Molar), en pleno Priorat. Pero este proyecto solo es posible por el compromiso de las bibliotecas que han ido sumándose al mismo desde sus inicios. La primera edición de «*Biblioteques amb D. O.*» tuvo lugar en 2013, con 25 bibliotecas participantes, y este 2018, en su sexta edición, ya cuenta con 66 bibliotecas que comparten los objetivos estratégicos siguientes:

- Poner de manifiesto el papel de las bibliotecas como dinamizadoras culturales del territorio a partir de un elemento potente de nuestra cultura, como es el vino, en su multiplicidad de facetas profesionales y culturales, y hacerlo a través de la colaboración con otros servicios bibliotecarios y con los agentes del entorno, especialmente, con el sector privado.
- Promover los fondos y los servicios bibliotecarios relacionados con la cultura del vino, en todas sus dimensiones: la viticultura, la vinicultura, la creación literaria o cinematográfica, etc.
- Dinamizar el espacio bibliotecario con un proyecto innovador: que promueva nuevas formas de trabajar; que renueve el catálogo de propuestas de las bibliotecas con el fin de atraer nuevos usuarios a las bibliotecas.

Para lograr la consecución de estos objetivos se han establecido cuatro líneas de trabajo:

1. Servicios de información sobre el mundo del vino

Las bibliotecas refuerzan y destacan sus servicios informativos relacionados con la cultura del vino, creando secciones temáticas especiales, centros de interés, guías de lectura, escaparates culturales y todo tipo de herramientas para la difusión de recursos informativos. El Servicio de Bibliotecas de la Generalitat aporta un lote inicial de libros a cada biblioteca participante para incrementar sus fondos.

2. Programa de actividades de dinamización de estos servicios

Las bibliotecas organizan actividades muy diversas dedicadas al mundo del vino, abordado desde perspectivas culturales, históricas, artísticas, turísticas, económicas, etc. Pretenden ser propuestas novedosas capaces de atraer nuevos públicos a las bibliotecas: recitales de poesía y narraciones sobre el vino entre viñas o en bodegas, catas de vino maridados con literatura o música, encuentros con enólogos, restauradores, constructores de botas... Para reforzar esta programación, el Servicio de Bibliotecas de la Generalitat contrata cada año una actividad que circula por todas las bibliotecas, enriqueciendo sus programaciones con ejes temáticos específicos: los poetas del vino, el vino y la música o los oficios del vino, entre otros. Por su parte, La Institució de les Lletres Catalanes facilitaba la presencia de escritores en las bibliotecas y conferencias temáticas a cargo de su directora, Laura Borrás.

3. Cooperación entre las bibliotecas de las D. O.

Las bibliotecas se han unido para impulsar un proyecto, superando las dinámicas organizativas de las diferentes administraciones con las que trabajan (diputaciones y ayuntamientos). Para cooperar, compartir recursos y conocimiento se han organizado a dos niveles: por un lado, se han agrupado las bibliotecas de una misma D. O. y, por otro, se han coordinado los diferentes grupos de bibliotecas de cada una de las D. O.

4. Cooperación con los agentes locales vinculados al sector del vino

Una parte importante del trabajo que realizan las bibliotecas se concentra en tejer redes de cooperación con el sector del vino local: cultivadores, restauradores, agentes de turismo, historiadores, representantes de los consejos reguladores del vino, artistas y todo tipo de personas y colectivos relacionados de alguna forma con el mundo del vino. Paralelamente, el Servicio de Bibliotecas de la Generalitat establece marcos de colaboración con las instituciones representativas del sector a nivel de todo el territorio de Catalunya.

3. Uniendo territorio, conocimiento y paisaje

Tal como ya se ha apuntado, uno de los retos planteados por «Biblioteques amb D. O.» fue articular la diversidad con la uniformidad; es decir, destacar los rasgos diferenciales que identifican el paisaje de cada biblioteca, manteniendo y fomentando, al mismo tiempo, una visión de conjunto de una iniciativa que se extiende por todo el territorio de Catalunya. Para garantizar dicho propósito se adoptaron una serie de actuaciones:

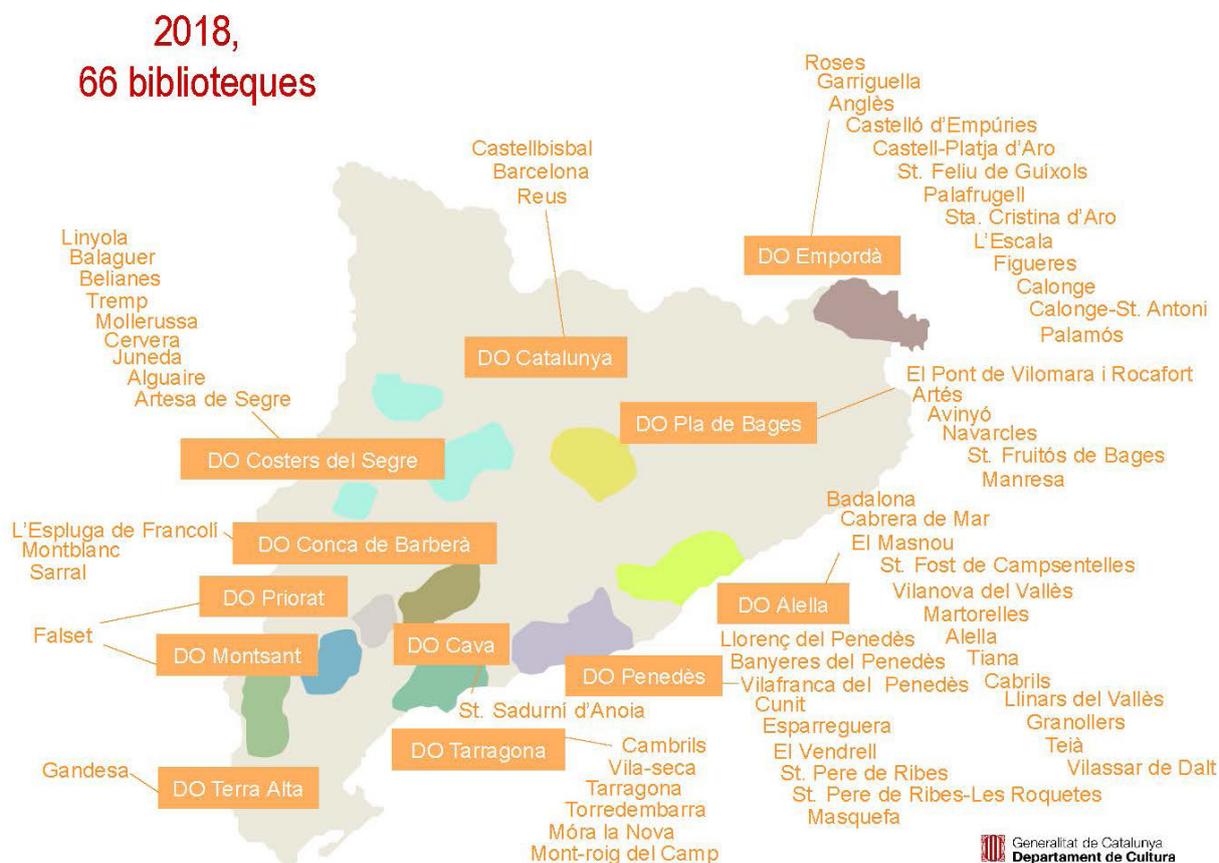


Figura 2. Mapa de «Biblioteques amb D. O.» 2018.

a. «12 D. O., 12 meses»

El proyecto se desarrolla en forma de recorrido anual de enero a diciembre. Mes a mes, los grupos de bibliotecas se relevan en su papel de representar a cada D. O., reforzando sus servicios y programando propuestas informativas y culturales en torno al vino. El número de D. O. supuso una buena ayuda: el hecho de disponer de 12 regiones vitivinícolas facilitó dicho encaje y permitió visibilizar más fácilmente el desarrollo del proyecto a lo largo del año.

b. Actividad transversal

Cada temporada se propone un eje temático para desarrollar: los poetas del vino, el vino y la música, los oficios del vino, etc. El Servicio de Bibliotecas aporta a cada biblioteca una actividad central relacionada con dicho eje temático que circula a lo largo de todo el año.

c. Imagen gráfica

El proyecto se difunde en todo el territorio bajo una misma imagen gráfica, sobre la cual cada año se introduce alguna variante para renovarla y aumentar su atractivo en los diferentes usos previstos como, por ejemplo, en el diseño de etiquetas de botellas.

d. Edición de botellas de vino

La edición especial de botellas de vino, bajo la misma imagen gráfica y personalizadas con los datos de cada biblioteca, se ha convertido en un elemento distintivo del proyecto y de su visibilidad, además de ser objeto de merchandising. El embotellamiento se ha realizado desde cada biblioteca gracias a la colaboración de elaboradores de vino de proximidad.

e. Bibliografía básica y lotes de libros

Para la primera edición del proyecto se elaboró una bibliografía básica sobre el mundo del vino con el objetivo de facilitar que las bibliotecas pudieran enriquecer sus colecciones sobre la materia, tanto en las secciones de viticultura y de vinicultura como en el ámbito de la ficción y de la LIJ. Dicha bibliografía se ha ido actualizando cada año y además ha servido como base para la adquisición de unos lotes de libros destinados a las bibliotecas que se han ido incorporando al proyecto.

f. Encuentros de bibliotecas D. O.

La organización de encuentros para la interacción entre las bibliotecas participantes tiene la finalidad de reforzar la pertenencia a un grupo de trabajo amplio e intercambiar las experiencias individuales de cada biblioteca para crear nuevos conocimientos. La interacción se ha promovido tanto a través de espacios virtuales como de sesiones presenciales, aprovechando los actos de inauguración de cada nueva temporada o bien convocando jornadas de trabajo en las cuales las bibliotecas han presentado buenas prácticas y actividades destacadas llevadas a cabo.



Figura 3. Vino embotellado para «Biblioteques amb D. O.»

De acuerdo con este marco de trabajo, una bibliotecaria del Servicio de Bibliotecas, especialista en actividades de dinamización, se ha ocupado de impulsar y coordinar un programa, que ha ido evolucionando tal como se detalla en la tabla siguiente:

En tan solo 6 ediciones se ha pasado de 25 a 66 bibliotecas y, de forma paralela, se han incrementado el número de actividades y los usuarios que han participado en ellas. De acuerdo con los objetivos actuales, el número de bibliotecas participantes tiene un techo: aquellas ubicadas en territorios de alguna de las D. O. existentes. La meta final, ciertamente ambiciosa, es que el 100 % de las bibliotecas potenciales participen en «Biblioteques amb D. O.», pero de momento se está produciendo un aumento razonable, estimulante y, sobre todo, sostenible.

En lo que a la evaluación cualitativa se refiere, los aspectos que han destacado las bibliotecas participantes como más satisfactorios son, por un lado, que el proyecto atrae nuevos públicos a las bibliotecas, especialmente profesionales del sector vitivinícola y personas interesadas en la cultura del vino; y, por otro lado, que el proyecto ha ampliado en gran medida la red de colaboradores de la biblioteca.

Por su parte, los usuarios que han participado en «Biblioteques amb D. O.» han destacado su sorpresa ante las actividades que les han ofrecido las bibliotecas al encontrarse, por ejemplo, con una cata de vinos en sus salas, y también el descubrimiento, a través de rutas literarias entre bodegas, presentaciones de libros o lecturas con catas, de los buenos vinos de su propia comarca.

Biblioteques DO 2013/2018			
Año	Bibliotecas participantes	Actividades	Año
2013	25	194	6700
2014	36	190	9500
2015	48	269	13450
2016	49	280	14000
2017	53	295	14800
2018	66	373*	18700*

Figura 4. Evolución de las cifras 2013/2018 de «Biblioteques amb D. O.».

4. La solera de «Biblioteques amb D. O.»

Como si fuera el resultado de un proceso de destilación y crianza, «Biblioteques amb D. O.» nos ha dejado un modelo de trabajo cooperativo que está siendo aplicable a otros programas con características similares. La experiencia adquirida a lo largo de seis ediciones ha permitido pulir y consolidar un sistema organizativo ágil, eficiente e integrador capaz de superar los retos administrativos que planteábamos al principio de nuestra comunicación.

La Biblioteca de Gandesa, en el corazón de la D. O. Terra Alta, asistida desde la Central de Bibliotecas de Terres de l'Ebre (provincia de Tarragona), ha conectado con la Biblioteca de Sant Sadurn d'Alfornós, capital de la D. O. del Cava, que recibe el apoyo de la Gerencia de Servicios de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona. A partir de un trabajo de proximidad arraigado en un territorio singular, en un paisaje propio, se han alineado a través de un hilo que armoniza horizontes y amplifica posibilidades.

Las administraciones que intervienen en su desarrollo han adaptado sus respectivos roles. La Administración autonómica ejerce principalmente de facilitadora: impulsa y coordina; busca colaboraciones a nivel de todo el territorio; genera herramientas para las bibliotecas (bibliografías específicas);

promueve la cooperación entre bibliotecas creando espacios de trabajo virtuales comunes y jornadas y encuentros presenciales; aporta recursos para el desarrollo del proyecto (financia directamente algunas actividades y la compra de fondos documentales); genera alianzas de alcance para todo el territorio con otros agentes culturales y con las instituciones del sector del vino; promueve la creación de conocimiento y recursos y gestiona los generados por cada biblioteca para que lleguen a todas las participantes en el proyecto, ya que es básico el intercambio de experiencias entre el conjunto del territorio.

Tal como se acaba de apuntar, el protagonismo debe ser del territorio y de las bibliotecas que lo comparten (en función de cada D. O.). Hablamos de un proyecto y, a la vez, de 66 proyectos impulsados desde cada uno de los servicios bibliotecarios: ampliando y difundiendo los fondos sobre la materia; organizando actividades y promoviendo la cultura local arraigada a su paisaje. En función de esta perspectiva, las administraciones locales son las principales aportadoras de recursos para las actividades que desarrollará cada biblioteca, a partir de los compromisos acordados con los agentes locales del sector del vino: bodegas, comercios, asociaciones locales, consejos reguladores, etc.

Desde el Servicio de Bibliotecas se tuvo claro al impulsar el proyecto que este solo podría consolidarse si éramos capaces de promover nuevas formas de trabajo cooperativo que permitieran superar las barreras entre las diferentes estructuras administrativas que intervienen para conseguir el buen funcionamiento de las bibliotecas. Además, puesto que las regiones vitivinícolas no se ajustan a los límites provinciales introducen un factor nuevo que rompe, a menudo, con las dinámicas de servicio y apoyo ordinarias que las bibliotecas reciben de parte de las diputaciones. Se trataba de desarrollar una organización horizontal y sostenible por su propia dinámica, que diera lugar a un proyecto no dirigido verticalmente, de arriba abajo, sino compartido y articulado de tal forma que potenciara la singularidad y la diversidad del territorio en todas las dimensiones del trabajo bibliotecario: colecciones, actividades, líneas de colaboración, etc.

Cada biblioteca genera de forma individual conocimiento y recursos, son unos productos de gran valor para el resto de las bibliotecas y tal vez el aspecto más interesante de este modelo organizativo: un conjunto de personas y grupos, con funciones propias con una disposición de responsabilidades y relaciones para conseguir unos objetivos para su biblioteca y para el proyecto, y que aprende de sí mismo para enriquecerse, crecer y evolucionar.

El conocimiento de las bibliotecas nace de sus experiencias (compartidas en espacios de trabajo virtuales y en jornadas de trabajo presenciales) y de su quehacer diario. Algunos pocos ejemplos: directorios de contactos de personas y colectivos que realizan actividades o pueden ser potenciales colaboradores; nuevas obras sobre el vino para incorporar a los fondos de las bibliotecas, como la publicación de la obra ganadora del concurso de narrativa Celler de Lletres (Bodega de letras) que organiza la biblioteca de Sant Sadurní d'Anoia; exposiciones de etiquetas de vino, nacida del concurso de diseño organizado por la biblioteca de Palafrugell, o la del vino en el cómic, creada por el personal de la biblioteca de Martorelles. Por descontado, cada puesta en común de estos conocimientos y recursos genera a su vez otros nuevos, en un ciclo constante de evolución.

Sin ninguna duda, este proceso de empoderamiento local ha sido básico, además, para ampliar o conseguir la colaboración entre los sectores público y privado. En muchas D. O., las bibliotecas integradas en el proyecto resolvieron rápidamente la colaboración de los consejos reguladores y las bodegas locales, que se comprometieron en una producción limitada de botellas de vino o en la realización de actividades diversas. Sin embargo, hubo otros servicios que no lo tuvieron tan fácil inicialmente y que tardaron más tiempo en convertirse en aparador o altavoces de la cultura vitivinícola local o aún lo están intentando. La consecución de estos compromisos es una de las mejoras pendientes del proyecto.

Al mismo tiempo, la colaboración entre servicios bibliotecarios de una misma D. O. y entre las bibliotecas de las distintas D. O. ha propiciado la implicación de organismos de referencia del sector como es el INCAVI (Instituto Catalán de la Viña y el Vino). Poco a poco, se ha ido consolidando dicha



Figura 5. Club de lectura en torno a La cata de Roald Dahl en la Biblioteca de Sant Fruitós de Bages.

colaboración y en estos momentos se ha ampliado notablemente, con la entrada de agentes especializados en el turismo enológico o del sector de la restauración.

El modelo organizativo que el Servicio de Bibliotecas de la Generalitat aplicó por primera vez en el programa «Biblioteques amb D. O» ha servido de guía para impulsar otros programas con características similares, como «Llegir el teatre» («Leer el teatro»)³.

Los objetivos básicos del proyecto «Llegir el teatre», un ciclo de clubes de lectura sobre textos teatrales impulsado conjuntamente con el Teatre Nacional de Catalunya (TNC), son los siguientes: difundir la cultura teatral, impulsar la edición de textos teatrales y mejorar la formación de los espectadores de teatro a partir de la creación en las bibliotecas públicas de Catalunya de clubes de lectura de teatro vinculados a la programación del Teatre Nacional. Como es evidente, la propuesta solo podía avanzar obteniendo la complicidad de las bibliotecas encargadas de dinamizar los clubes de lectura locales; los cuales reciben un doble refuerzo institucional: el TNC se compromete a formar a los conductores de los clubes de lectura y ofrece descuentos notables a los lectores que participan en ellos para poder asistir a la representación de las obras; y el Servicio de Bibliotecas suministra los ejemplares de los textos a los miembros de los clubes, además de adquirir lotes de libros sobre cultura teatral destinados a mejorar los fondos de las bibliotecas que participan en el proyecto.

La diversidad del territorio y de las comunidades de usuarios de las bibliotecas ofrecen numerosas oportunidades que deben gestionarse desde la proximidad, sin desestimar las posibilidades y las ventajas diversas que ofrece compartir proyectos comunes: optimizar recursos, colaborar con nuevos actores, sentirse partícipe de una red de intereses, superar los límites administrativos o transferir y recibir experiencias y conocimiento son algunas de ellas, tal como acabamos de exponer.

³ Toda la información sobre estos proyectos está disponible en <http://biblioteques.gencat.cat>

5. Conclusiones

Decíamos al principio que todas las administraciones se parecen, pero cada una se organiza a su manera. El Servicio de Bibliotecas de la Generalitat de Catalunya hizo una apuesta clara, a través de «Biblioteques amb D. O.», por la configuración de un modelo organizativo que diera respuesta a una serie de exigencias: a) destacar la singularidad de cada biblioteca y su vinculación a un territorio; b) establecer alianzas con otros agentes del sector público y privado; y c) compartir e integrar la diversidad en un marco de trabajo común capaz de superar dinámicas administrativas inoperativas.

La experiencia del desarrollo de «Biblioteques amb D. O.» confirma la validez del modelo aplicado: la apuesta por una estructura organizativa horizontal garantiza la autonomía de cada territorio para articular sus alianzas con otros agentes y establecer su dinámica de trabajo; los compromisos entre el sector público y el sector privado se han ampliado y se han generado nuevas formas de trabajar colaborativamente entre bibliotecas, pese a su dependencia de administraciones con diferentes culturas organizativas.

Una vez superados los límites y las estructuras administrativas, la cooperación se plantea desde la proximidad, ya que el territorio de la D. O., el paisaje que las une, se convierte en un factor determinante para articular una red de colaboraciones en función de unos intereses y necesidades específicas. En resumen, la vinculación al territorio y la autonomía de gestión de las bibliotecas han sido las claves del éxito de un proyecto que avanza en la medida que las bibliotecas refuerzan el suyo y asumen su dirección dentro de un marco abierto y compartido.

6. Bibliografía

- CASAS POVES, Joana, y PAÑOS GRANDE, Esperança (2016): «La promoció de la lectura a les biblioteques públiques a Catalunya (2014-2015)». Anuari de l'Observatori de Biblioteques, Llibres i Lectura [en línea], Vol. 4, p. 135-151. [Consulta:1-8-18] <<https://www.raco.cat/index.php/AnuariObservatori/article/view/315055>>.
- (2014): «La promoció de la lectura a les biblioteques públiques a Catalunya (2012-2013)». Anuari de l'Observatori de Biblioteques, Llibres i Lectura [en línea]. 2014, Vol. 3, p. 133-145. [Consulta: 1-8-18] <<https://www.raco.cat/index.php/AnuariObservatori/article/view/283897>>.
- GARCÉS, Marina (2013): «Lectura y comunidad». En: *Nativa.Cat* [en línea]. Barcelona: Indigestió,. [Consulta: 1-8-18] <<http://www.nativa.cat/2013/06/lectura-y-comunidad/>>.
- LLOBET DOMÈNECH, Jordi (coord.) (2013): *Lletres i vins de Catalunya: bibliografia i tast de llengua*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura.
- LLOBET DOMÈNECH, Jordi; REDONDO, Silvia, y TRABAL, Carme (2016): «I-Biblioteques: un treball cooperatiu al servei de la cultura industrial». En: *14^{es} Jornades Catalanes d'Informació i Documentació (3-4 de març de 2016)* [en línea]. Barcelona: Col•legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya. [Consulta: 1-8-18] <<http://www.cobdc.net/14JCID/wp-content/uploads/comunicacions/i-biblioteques.pdf>>.

Si tú me dices ven... Tejiendo capital social en la biblioteca

Cristina Ameijeiras Sáiz

Directora de la Biblioteca Municipal Ágora
Servizo Municipal de Bibliotecas de A Coruña

Resumen: La preocupación de las bibliotecas municipales de Coruña por el papel educativo, inclusivo y formativo de las bibliotecas nos llevó en el año 2003 a poner en marcha un servicio dedicado a la lectura para las personas sordas. Fue un proyecto concebido y desarrollado conjuntamente por todas las partes implicadas. En la comunicación se expone cómo a partir de este proyecto se implanta una nueva forma de trabajar, en la que cobra una gran importancia el capital social entendido como las relaciones que la biblioteca establece con los agentes sociales, educativos y culturales que actúan en su entorno, con los que comparte en un grado u otro misión, visión o/y objetivos y con los que establece un determinado nivel de compromiso, cooperación, conexión y responsabilidad social. El texto se centra especialmente en el desarrollo de esta línea de trabajo en Ágora (2011), una de las bibliotecas de la Red Municipal de A Coruña, en el sistema de gestión y organización del trabajo implantado y en los resultados obtenidos en cuatro proyectos concretos.

Palabras clave: Bibliotecas públicas, capital social, gestión de bibliotecas, *stakeholders*, participación social.

Abstract: The concern of the municipal libraries of Coruña for the educational, inclusive and formative role of libraries led us in 2003 to launch a service dedicated to reading for deaf people. It was a project conceived and developed jointly by all the parties involved. The communication explains how, from this project, a new way of working is implemented in which the social capital understood as the relations that the library establishes with the social, educational and cultural agents that act in its environment, with which it shares in one degree or another mission, vision or / and objectives and with those that establish a certain level of commitment, cooperation, connection and social responsibility. The text focuses especially on the development of this line of work in Ágora (2011), one of the libraries of the Municipal Network of A Coruña, in the system of management and organization of work implemented and in the results obtained in four specific projects.

Keywords: Public libraries, social capital, library management, *stakeholders*, social participation.

Introducción

En el año 2003 las bibliotecas municipales de A Coruña ponen en marcha un servicio dedicado a la lectura para las personas sordas, del que se informa en el número 138 de la revista Educación y Biblioteca en un dossier titulado Bibliotecas Públicas y Comunidad Sorda. En él se destaca que se trata de un proyecto concebido conjuntamente por todas las partes implicadas en el propio título el artículo: «A más de 340 m/sg. La biblioteca rompe la barrera del sonido. Una red tejida con los hilos de la cooperación y la complicidad de voluntades». Efectivamente, significaba para nuestras bibliotecas el comienzo de una nueva forma de trabajar, en la que cobran una gran importancia las relaciones que la biblioteca estable-

ce con los agentes sociales, educativos y culturales que actúan en su entorno, con los que compartimos objetivos y con los que establecemos un determinado nivel de cooperación.

Desde los años noventa del siglo xx, las bibliotecas públicas se han ocupado especialmente de conocer las comunidades, prestar nuevos servicios y adaptarse a sus demandas, contribuyendo a su evolución y desarrollo, adoptando nuevos desafíos en la construcción del territorio (Betancur, 2006) con sus programas y acciones a favor de la lectura, la formación y el acceso a la cultura y la información.

La diversidad de servicios y las crecientes demandas hacia la biblioteca pública, así como las propias características de esta, con su diversidad de públicos y amplitud de funciones, se traducen en una gran complejidad a la hora de gestionar los distintos intereses que es necesario tener en cuenta. A su vez, la red de agentes con los que se relaciona la biblioteca constituye un conjunto de recursos físicos, pero también intangibles, ya que se fundamentan en el conocimiento y por lo tanto mejoran la capacidad de aprendizaje del personal y los resultados de la institución (Machorro Ramos, 2016). La teoría de los *stakeholders* aporta claridad a la forma de relacionarse las bibliotecas con sus grupos de interés al promover la participación ciudadana y la toma de decisiones ventajosas para todas las partes. Ríos-Hilario y De-Sousa_Guerreiro (2014) elaboran un modelo de relación basado en esta teoría estableciendo tres fases: identificación –mediante la creación de un listado (mencionado también por Koontz, 2003) de agentes con los que se relaciona la biblioteca–, priorización –selección de los agentes más relevantes en función de criterios definidos previamente– y relación con los *stakeholders* en la que se favorece la consulta, la participación en la toma de decisiones y la delegación de algún servicio o actividad.

En este marco aparece el concepto de capital social, que se define como el conjunto de recursos actuales o potenciales ligados a la posesión de una red duradera de relaciones sociales más o menos institucionalizadas (Bourdieu, 1980) que favorecen la cooperación, la cohesión y que generan ventajas mutuas entre las partes (Ballet, 2005). Estas redes sociales no son simplemente contactos, sino que producen reciprocidad entre individuos y entidades y benefician a la comunidad. El capital social, por tanto, se construiría a partir de la relación que la biblioteca establece con los grupos de interés (*stakeholders*) y que evoluciona hasta convertirse en el «pegamento sociológico» que asienta la cooperación (Méda, 2002). Construir capital social es importante para cualquier organización, ya que permite a las partes implicadas alcanzar sus objetivos e intereses (Freyre, 2013) y mejorar su reputación¹. La articulación entre ambos conceptos significaría que, ante la multiplicidad de participantes y la heterogeneidad y divergencia de intereses, la institución puede no saber responder adecuadamente, por lo que la clave está en la capacidad de la biblioteca de ofrecer cauces de cooperación que favorezcan la cohesión y el beneficio de todas las partes. Es aquí donde pueden surgir las dificultades y donde cobra importancia partir de un proyecto que recoja la misión de la biblioteca pública y la forma en que va a llevar a cabo el cumplimiento de sus funciones. Para diferentes aspectos de nuestras instituciones nos lo recuerdan Gallo-León (espacios, 2018), González Fernández-Villavicencio (para la reputación de las bibliotecas en medios sociales, 2013) o Ríos-Hilario y De-Sousa-Guerrero (2015), que hacen hincapié en la necesidad de que la relación con los grupos de interés se asocie a la planificación estratégica.

En este contexto, la biblioteca puede atravesar por distintas fases en la forma de gestionar su relación con el entorno, desde los listados de la fase inicial mencionada anteriormente a la delegación de servicios, pero sin olvidar que se debe a un proyecto y a una planificación, que será la que establezca cuáles son los grupos de interés y cuál el grado de implicación con los que va a colaborar. Explicar cómo es la gestión de la relación de la Biblioteca Ágora con sus grupos de interés, de qué manera la construcción del capital social ha influido en el devenir de los programas y proyectos es el objetivo de la siguiente parte del texto.

¹ El capital social no siempre es positivo, los autores dan ejemplos como el de la mafia, con relaciones cerradas sobre sí mismas e impermeables al resto de la sociedad.

La Biblioteca Ágora

Nuestra biblioteca se sitúa en una zona de la ciudad con una alta densidad de población que, hasta la llegada de nuestro centro cultural (2012), apenas disponía de equipamientos públicos, algo que demandaban insistentemente sus habitantes. Conocíamos por estudios previos (A cidade dos barrios, 2011) que el 22 % de la población prefería vivir en otra zona de la ciudad y que el 34 % estaba a disgusto con la masificación de la construcción (tiene una densidad de 688 hab./ha., una de las más elevadas de todo el Estado), la oscuridad de las calles y las aceras estrechas, productos de un crecimiento urbano de aluvión y de la falta de planificación urbanística. Antes de la apertura de la biblioteca, el personal, mediante entrevistas, vídeos, fotografías, investigación, entró en contacto con las personas, los espacios, los cambios urbanísticos y sociales, el mundo del trabajo y de ocio, las fiestas, los colectivos, el deporte y la cultura de los diferentes barrios.

En la comunicación y el trabajo establecido inicialmente con todos los agentes fueron surgiendo propuestas de trabajo encaminadas a:

- Aumentar la estima y el sentimiento de pertenencia de vecinos y vecinas en relación a sus barrios, a través del conocimiento de su historia, la recuperación de la memoria colectiva y la incorporación a su identidad de la diversidad actual.
- Favorecer la interrelación y la dinamización del variado panorama de colectivos y agentes.
- Crear nuevas posibilidades de información, formación y desarrollo personal para los barrios de la zona Ágora.
- Consolidar Ágora como un espacio abierto de interrelación social, centrado específicamente en la promoción y dinamización de hábitos lectores y en la difusión de conocimiento.
- Establecer programas partiendo de las inquietudes, propuestas y necesidades de los colectivos teniendo en cuenta la formación e intereses del personal de la biblioteca.

Pero lo que está determinando nuestro trabajo es el establecimiento de las siguientes líneas estratégicas:

- Apoyar la formación de las personas a lo largo de la vida con especial atención a aquellas que no pudieron acabar sus estudios primarios, por lo que mantenemos programas de alfabetización de adultos, grupos de conversación en distintas lenguas y un intenso trabajo con los centros educativos del área de influencia de la biblioteca.
- Promocionar la lectura, intentado llegar a aquellas personas con especial dificultad a la hora de enfrentarse a la lectura y su comprensión y que descartan la biblioteca como espacio de relación.
- Desarrollar un trabajo en red y cooperativo con las entidades e instituciones que conocen y trabajan con las personas que necesitan un mayor apoyo en su acceso a la lectura y la información.

Por todo ello, hemos desarrollado una serie de programas a través de los cuales entran en juego diferentes grupos de interés con los que la biblioteca construye su capital social.

«Suma ágora»: identidad + memoria + espazos + personas + futuro

Es el más antiguo (2011-act.) de los proyectos llevados a cabo y parte del conocimiento exhaustivo del entorno. «Suma ágora» es la denominación que le damos al trabajo colaborativo con los colectivos,

entidades y personas de los barrios del área de influencia de la Biblioteca Ágora, desarrollando proyectos que buscan acercarnos a la intrahistoria de los barrios y su cotidianeidad a través de la memoria individual de los/as vecinos/as, reflejar el presente y favorecer la asunción de la diversidad como un valor en positivo de su identidad actual.

«Suma ágora» es una propuesta colaborativa en la que se trabaja más por proyectos inclusivos que por alcanzar objetivos destinados a colectivos concretos.

Los objetivos:

1. Generar dinámicas positivas y favorecedoras de cohesión social entre la población local y la de procedencia foránea, a través de estrategias vinculadas a la generación de sentimiento colectivo de ciudadanía y vecindad.
2. Consolidar «Ágora» como un espacio abierto de interrelación social y promoción cultural, centrado específicamente en la dinamización de hábitos lectores y en la difusión de conocimiento.

El trabajo colaborativo con las entidades se traduce en demandas como:

1. Espacios de relación y socialización dirigidas a la infancia y a la adolescencia.
2. Atención especial a las personas mayores, con programas de alfabetización tradicional y tecnológica de adultos.
3. Espacios de relación: cesión de aulas para reuniones y la posibilidad de contar con la biblioteca como punto de referencia de difusión de ideas y proyectos de asociaciones y grupos de la zona.
4. Fomento del conocimiento e integración de la población inmigrante y la creación de dinámicas compartidas en el conocimiento, la educación y la convivencia.
5. Colaboración con los colectivos y entidades que trabajan en el barrio.

¿Cómo lo hacemos?

Se trata de fortalecer los vínculos entre personas y entidades, no sustituir su trabajo, generando conocimiento, confianza y complicidad. Disponemos de un canal de comunicación siempre disponible, el blog del proyecto «Suma ágora». Este trabajo se viene desarrollando en diversas fases y con distintas actividades y programas:

- Establecimiento de la relación con los agentes del entorno: observación, conocimiento mediante visitas, entrevistas, vídeos, hasta la inauguración de la biblioteca. Las personas del barrio son retratadas para formar parte de la biblioteca desde su inicio (2011-12).
- Recogida de información sobre sus necesidades, expectativas, en materia de información, formación, lectura... en función de los diferentes colectivos (2012). Se ponen en marcha programas como: «Libros Vivientes» (9 ediciones) con el objetivo de romper estereotipos y promover el respeto y la comprensión de personas, visiones y realidades diferentes. Puesta en marcha de la sección «Conversas con...» o de los «Roteiros por el Barrio», con el fin de afianzar la relación con los distintos agentes territoriales y la población más joven.
- Trabajo y seguimiento con las entidades (desde 2012-13) para lo que se realiza un mapeo de las entidades culturales, sociales, deportivas y comerciales de los barrios del área de influencia.

- Incorporación a los proyectos a diferentes colectivos y centros a petición propia: C. E. E. Ntra. Sra. de Lourdes - ASPRONAGA (Asociación Pro Personas con Discapacidad Intelectual de Galicia), APEM (Asociación Pro Enfermos Mentais da Coruña), Colectivo de Arquitectos 1AUN.

Alfabetización de adultos: nunca es tarde

Se trata de un servicio que da respuesta a una de las necesidades transmitidas a la biblioteca por las entidades vecinales: desarrollar programas de formación y educación ajustados a las necesidades de las personas mayores. Surgió así un proyecto que ha ido creciendo alrededor de la idea de fomentar la lectura y la formación entre las personas mayores favoreciendo un envejecimiento activo, inclusivo y social y al que se ha incorporado un nuevo perfil, el de personas que perciben la Renta de Inserción Social. Tres programas diferentes que cuentan con la participación de entidades externas y la colaboración de 11 personas voluntarias.

¿Qué persigue?

- La formación básica informal para personas mayores que, por determinadas circunstancias en su infancia y/o juventud, no tuvieron acceso a enseñanza reglada o, en caso de tenerlo, fue muy limitado.
- La inclusión de personas que cobran la Renta de Inserción Social y son jóvenes analfabeto/as (personas de etnia gitana e inmigrantes)
- La atención a los ancianos con déficits cognitivos que acuden a los centros de día

Los objetivos son:

- Potenciar el acceso a la cultura y el conocimiento en las personas mayores
- Mejorar el nivel educativo del alumnado
- Trabajar la memoria
- Incentivar la socialización de los participantes
- Apoyar la visión de un envejecimiento activo sin estereotipos y prejuicios reduccionistas sobre lo que en esta etapa vital se puede hacer.

Agentes con los que colaboramos

- Cáritas Interparroquial Santiago-A Coruña
- Centros de día
- Área de Servicios Sociales del Ayuntamiento de A Coruña

Programas

- a. Programa de alfabetización de adultos en colaboración con Cáritas Diocesana Santiago-Interparroquial de A Coruña). El alumnado se encuentra distribuido en 4 grupos: Alfabetización / Básico / Medio / Alto. Cada grupo se reúne dos veces por semana
- b. «La hora de la lectura», en colaboración con los centros de día
- c. Lectura fácil (desde 2014)

Resultados

- a. Programa de alfabetización de adultos. Durante el último curso han participado 45 personas como alumnas en los 4 grupos.
- b. «La hora de la lectura» (desde 2015). Participan cada año 24 personas que padecen un leve deterioro cognitivo. Se celebraron 40 sesiones.
- c. Lectura fácil. Cuenta con 12 participantes.
- d. El Voluntariado está formado por 11 personas, cuatro de ellas son jóvenes alumnos/as de la ESO.

«Leobén». Comprensión lectora

Nace como una iniciativa de la biblioteca ante la constatación de una necesidad y se va transformando en un proyecto en el que las partes implicadas incorporan ideas y proyectos que se desarrollan conjuntamente. En principio se trataba de la creación y dinamización de una colección especializada en dificultades de acceso y comprensión de la lectura en la infancia, que ha ido evolucionando al establecimiento de planes de formación sobre los recursos existentes, su utilización en el aula o en la casa, las dificultades relacionadas con la lectura, actividades para la infancia y desarrollo de subproyectos encaminados a favorecer la presencia y la autonomía de las personas destinatarias en la biblioteca.

¿Qué motivación nos ha llevado a poner en marcha este proyecto? La necesidad y el deber de la biblioteca de llegar a todos los públicos, de facilitar el acceso a la información y a la lectura a toda la infancia, independientemente de sus dificultades de origen. La realidad es que los/as niños/as con discapacidades severas no llegan a la biblioteca. Están en centros en los que se les presta la atención personalizada y especializada que necesitan, pero no suelen entrar en espacios normalizados e integradores. Sus familias y educadores en general descartan la biblioteca, no solo como lugar de lectura y búsqueda de información, sino también como espacio de encuentro, relación y ocio. No han llegado a la biblioteca a expresar una necesidad o una demanda, ha sido la biblioteca la que ha tenido la iniciativa, se ha puesto en contacto con los centros especializados, la que impulsa el proyecto y, una vez han visto el interés de la biblioteca, han sido ellos los que se han dirigido a nosotros para poner en marcha otros proyectos.

¿Cuáles son los objetivos específicos, concretos u operativos?

- Reunir, organizar y difundir una colección útil y atractiva, destinada a la infancia con problemas en el acceso y la comprensión de la lectura.
- Proporcionar un espacio cómodo y atractivo a las familias y docentes que trabajan con niños con estas dificultades.
- Facilitar el acceso a recursos y materiales a las entidades que trabajan con la infancia objetivo.
- Mejorar la formación en relación a los temas objeto de esta colección mediante la organización de una jornada formativa anual.
- Colaborar con las entidades en aquellos proyectos o cuestiones en los que la biblioteca les sea de utilidad.
- Contribuir a dar visibilidad y normalidad a las necesidades en materia de información y lectura de las personas con discapacidad intelectual.

A medio plazo –tres años–, queremos ser referentes en la ciudad en lo relacionado con los recursos y la formación en materia de acceso a la lectura y la comprensión lectora, así como reunir una colección relacionada relevante y suficiente.

Resultados

Colaboramos con los siguientes agentes: Asociación Pro Personas con Discapacidad Intelectual de Galicia (ASPRONAGA), Asociación Down Coruña, Asociación de niños con déficit de atención con/sin hiperactividad (ANHIDA), Asociación Gallega de Familias afectadas por el Síndrome de Asperger (Aspanaes), Asociación de Padres de Personas con Trastorno do Espectro Autista de La Coruña, Asociación Galega de Dislexia (CEE Ntra. Sra. de Lourdes-ASPRONAGA), Federación de Asociacións de Persoas Xordas de Galicia (FAXPG)...

La biblioteca impulsó la celebración de dos Jornadas de Formación sobre Lectura y Comprensión Lectora, la primera en junio de 2017 y la segunda en octubre de 2018, en las que participaron profesoras/es de universidad, estudiantes, educadores/as y usuarios/as de las entidades, y en la que se habló de discapacidad y lectura, recursos y formas de acceso a la información en función de las distintas necesidades y se presentaron herramientas para trabajar el acceso y la comprensión de la lectura.

Afianzada la relación con las entidades, se inicia la colaboración entre ASPRONAGA y la Biblioteca para la puesta en marcha del proyecto «Mefacilyta», en la cual, a través de videotutoriales descargables en dispositivos móviles mediante códigos QR, las personas no alfabetizadas o con baja alfabetización, con dislexia, personas sordas, personas ciegas, con autismo, inmigrantes recientes, personas con déficits cognitivos, con discapacidad mental, mayores, niñas y niños pequeños o en los primeros años de escuela... pueden acceder a los diferentes espacios y servicios del Centro y de la Biblioteca Ágora. Con este proyecto la biblioteca obtuvo el premio de buenas prácticas ciudadanas de la Asociación Proxecto Máscaras.

Centro de interés «Xénero e Feminismos» («género y feminismos»)

Uno de los programas desarrollados desde hace años (2012) en las bibliotecas municipales es «As Municipais Entenden», comprometido con las personas que se acercan a la red de bibliotecas interesadas en información sobre el hecho homosexual, bisexual y transexual, estableciendo alianzas con las librerías que ofrecen descuentos en la compra de materiales de estas temáticas presentando el carné de las bibliotecas, participación de entidades, institutos de enseñanza, otras concejalías y asociaciones en las programaciones de actividades relacionadas. Sin embargo, recientemente (2018) se pone en marcha un centro de interés, «Xénero e Feminismos», en la biblioteca Ágora. A iniciativa de una entidad surge el club de lectura LGTB (2016), que cuenta con 20 participantes próximamente y, a iniciativa de otra asociación, de un club de lecturas feministas.

Conclusiones

Todos nuestros programas parten del conocimiento de las entidades especializadas en los diferentes temas y colectivos por múltiples razones:

- Contribuir mejor al cumplimiento de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas «Acceso y oportunidades para todos», especialmente en los objetivos números 10: Reducción de las desigualdades y 17: Alianzas para lograr los objetivos

- La alianza de voluntades, intereses y experiencias vertebró el trabajo que cada entidad realiza. La construcción de capital social duradero se apoya sobre las nociones de lealtad y confianza mutua, lo que a su vez incrementa la reputación de la biblioteca entre sus grupos de interés.
- El equipo de trabajo con perfiles diversos enriquece las posibilidades de actuación con una visión inclusiva y abierta a la diversidad
- Se trata de fortalecer vínculos entre personas y entidades, no sustituir su trabajo sino generar entre todos conocimiento, confianza y complicidad.
- Los objetivos y líneas de trabajo prioritarias de la biblioteca determinan la elección de los grupos de interés con los que se establecen acuerdos y/o convenios y con los que se desarrollan proyectos, programas o actividades que redundan en beneficio mutuo.

Bibliografía

- BALLET, Jérôme: «Stakeholders et capital social». *Revue Française de Gestion* 2005/3 (no 156), p. 77-91. DOI 10.3166/rfg.156. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018] Disponible en: <<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-3-page-77.htm>>.
- BETANCUR, Adriana: «Las bibliotecas públicas en la construcción social del territorio: una propuesta para América Latina». I Congreso Bibliotecas Públicas de Chile. Noviembre 2006. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018] Disponible en: <http://www.dibam.cl/dinamicas/DocAdjunto_642.pdf>.
- BOURDIEU, Pierre: «Le capital social». *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 31, janvier 1980. Le capital social. pp. 2-3. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018] Disponible en: <www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069m>.
- A Cidade dos bairros*. A Coruña: Delegación da Coruña, Colexio Oficial de Arquitectos de Galicia, D. L. 2011. 461 p. ISBN 978-84-9812-143-8.
- FREYRE, María Laura: «El capital social. Alcances teóricos y su aplicación empírica en el análisis de políticas públicas». *Ciencia, Docencia y Tecnología*. Vol. XXIV, nº 47, nov. 2013, pp. 95-118. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018] Disponible en: <http://www.revistacdyt.uner.edu.ar/spanish/cdt_47/documentos/47_freyre.pdf>.
- GALLO-LEÓN, José-Pablo (2018): «Los cuatro espacios: un modelo para la organización física de la biblioteca». *Anuario ThinkEPI*, v. 12, pp. 104-112. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018] Disponible en: <<https://doi.org/10.3145/thinkepi.2018.11>>.
- GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, Nieves: «La reputación corporativa de las bibliotecas en los medios sociales». Item. 57/2013/ pp.97-110. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018] Disponible en: <<http://eprints.rclis.org/20546/1/Reputacio%CC%81n%20Corporativa%20de%20las%20Bibliotecas.pdf>>.
- KOONTZ, Christine M: «Los 'stakeholders' de la biblioteca pública: intereses /conflictos potenciales: un estudio de caso». World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council 1-9 August 2003, Berlin Code Number: 117-S Meeting: 139. Management and Marketing Simultaneous Interpretation.
- MACHORRO RAMOS, Felipe; MERCADO SALGADO, Patricia; CERNAS ORTIZ, Daniel Arturo, y ROMERO ORTIZ, María Vanessa: «Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica». INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales

[en línea] 2016, 26 (abril-junio): [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81844804003> ISSN 0121-5051 >.

MÉDA, Dominique: «Le capital social: un point de vue critique». *L'Économie politique* 2002/2 (nº 14), pp. 36-47. DOI 10.3917/leco.014.0036. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2002-2-page-36.htm?1=1&DocId=311576&hits=17+16+10+9+3+2+>>>.

PERNAS LÁZARO, Elena, y AMEJEIRAS SÁIZ, Cristina: «A más de 340 m/sg.: la biblioteca rompe la barrera del sonido. Una red tejida con los hilos de la cooperación y la complicidad de voluntades». *Educación y biblioteca, Año 15*, n. 138, p. 81-91 (2003). ISSN: 0214-7491. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018]. Disponible en: <<http://hdl.handle.net/10366/118994>>.

RÍOS-HILARIO, Ana, y DE-SOUSA-GUERREIRO, Joao: «Stakeholders o cómo aplicar la teoría de los grupos de interés en las bibliotecas públicas». *El Profesional de la Información*, 2015, enero-febrero, v. 24, n.1. ISSN: 1386-6710. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2015.ene.09/17759>>.

Un perfil con muchas caras: el profesional polivalente de la Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes (RBIC)

Yolanda de la Iglesia Sánchez

Técnico I. Departamento de Bibliotecas y Documentación del Instituto Cervantes

Francisca Segura Pérez

Jefa de biblioteca del Instituto Cervantes de París

Cristina Barón Martín

Jefa de biblioteca del Instituto Cervantes de Munich

Ana Roca Gadea

Jefa de biblioteca del Instituto Cervantes de Estambul

Ana Moreno Fernández

Ayudante de biblioteca del Instituto Cervantes de Atenas

María Muñoz Coronado

Bibliotecaria del Instituto Cervantes de Utrecht

Resumen: La transformación radical que se está dando en la presente gestión de la información en el ámbito bibliotecario hace necesaria una revisión sustancial del perfil del profesional de la Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes (RBIC). Este artículo presenta el proceso emprendido por varios miembros del grupo Grupo de Trabajo de Formación de la RBIC para enfrentar esta revisión, que tiene como marco de referencia el Plan de Acción Cultural y Bibliotecas 2019-2022 del Instituto Cervantes y los perfiles bibliotecarios del sistema bibliotecario español. El proyecto se centra en tres líneas de exploración: el análisis de las implicaciones actuales que tiene el paso a otro escenario para la RBIC, la puesta en marcha de un estudio de las necesidades de los usuarios de la red y el establecimiento de un índice de competencias que tenga en cuenta el cambio de paradigma y la especificidad de la red objeto de investigación. Las tres líneas de exploración convergen en una reflexión que pone al usuario y a la comunidad en el centro de la misma.

Palabras clave: Perfiles profesionales, competencias para bibliotecarios, estudios de usuarios, redes de bibliotecas, Instituto Cervantes.

Abstract: The radical transformation that is currently taking place in the field of information management within the library domain requires a substantial revision of the professional profiles of staff in the Instituto Cervantes' Library Network (ICLN). This article presents the process undertaken by several members of the ICLN Working Group on Training to carry out this review, that takes as a framework the Instituto Cervantes Action Plan for Culture and Libraries 2019-2022 and the profiles of

the Spanish library system. This project focus on three lines of exploration: the analysis of the current implications of these changes for the ICLN, the launch of a users' needs study, and the establishment of a competencies index that takes into account the paradigm shift and the distinctive features of the network under analysis. The three lines of exploration converge in a reflection that puts the user and the community at its centre.

Keywords: Professional profiles, library competencies, user studies, library networks, Instituto Cervantes.

Introducción

El Instituto Cervantes, una entidad pública española creada en 1991 para promover el español y la cultura hispánica, cuenta con una red de 60 bibliotecas (la RBIC) integrada en el Sistema Bibliotecario Español. La biblioteca más cercana a Madrid es la de Lisboa (500 km) y la más alejada, la de Sídney (17700 km). Esta dispersión geográfica le proporciona un marcado carácter heterogéneo y dota de un cierto grado de autonomía a sus bibliotecas, que no pueden adscribirse a ninguna tipología determinada: especializadas por sus colecciones, académicas por algunos de sus servicios, son también públicas, abiertas a cualquier miembro de su comunidad.

Constituida principalmente por bibliotecas unipersonales, este es un aspecto central en cuanto a la definición del perfil de sus profesionales, que aglutina un espectro muy variado de tareas, desde las técnicas hasta las propias de la extensión bibliotecaria: pegar un tejuelo, contar un cuento, recibir al embajador de Perú, presentar a María Dueñas, publicar en Facebook, recomendar un hotel a un usuario o informar sobre cómo inscribirse en el ayuntamiento de la ciudad, constituyen buenos ejemplos.

Esta circunstancia, la transformación radical que afecta al mundo bibliotecario y la especificidad de una red con una dimensión intercultural única, sitúa la reflexión en torno al perfil del profesional de la RBIC dentro del debate sobre el nuevo papel de las bibliotecas y los tipos de público, en su intento de responder a una cuestión de especial relevancia: qué profesional necesita el usuario de la RBIC y cuáles son las áreas de la biblioteca que van a generar más cambios.

El Grupo de Trabajo de Formación de la RBIC, creado en 2017, en un informe sobre la formación continua en la red, detectó la necesidad de revisar y poner al día el perfil de sus profesionales. Este artículo presenta ese proceso de revisión que están efectuando varios miembros del grupo, en concreto una ayudante, cuatro bibliotecarias y una técnica de coordinación, destinadas en la sede y en los centros de Atenas, Estambul, Múnich, París y Utrecht.

Está previsto que el proyecto se complete en el primer semestre de 2019 y tiene como doble marco de referencia el Plan de Acción Cultural y Bibliotecas 2019-2022, redactado por la Dirección de Cultura del Instituto, y el proceso de revisión de los perfiles profesionales en el que está inmerso el Sistema Bibliotecario Español. Para componerlo se han establecido tres líneas de exploración complementarias: un examen de las funciones y de las competencias que ya se están dando en muchas bibliotecas de la RBIC, un estudio de las necesidades de nuestros usuarios y la elaboración de un índice de competencias que contemple la especificidad de la red.

Línea 1. Análisis de la situación actual

Las bibliotecas del Instituto Cervantes han sido y son la referencia del español como lengua extranjera (ELE) en la ciudad o el país en el que se ubican, pero ahora su función debe ser otra, ir más allá

de su papel como proveedoras de información especializada y convertirse en espacios en los que los usuarios puedan además satisfacer sus necesidades de evolución personal y profesional con el español como lengua vehicular. Esta nueva visión de la red se enmarca en el debate animado a nivel mundial por la IFLA y la ALA con el fin de crear un sector bibliotecario sólido y unido que impulse el avance de sociedades alfabetizadas, informadas y participativas (IFLA, 2017), en las que las bibliotecas y sus profesionales desempeñan un papel irremplazable dentro de las comunidades en las que trabajan (ALA, 2018). Debemos ser motores, mediadoras y dinamizadoras de propuestas en las que los protagonistas sean nuestros lectores, nuestros alumnos, nuestro público y todos los interesados en el español y en su cultura, es decir, las bibliotecas en español de nuestra comunidad.



Figura 1. Niños participando en la actividad La hoja en blanco. Actividad lúdica de arte colaborativo para niños de 0 a 99 años, en la Biblioteca del Instituto Cervantes de Utrecht, noviembre de 2017. Foto: Iñaki do Campo.

Los profesionales de la red están trabajando ya en ese otro escenario con un ritmo que no es uniforme y que depende de varios contextos: el usuario (tipología, nivel educativo, cultural y tecnológico), la biblioteca (nivel de actividad, recursos económicos y humanos, tamaño), el centro en el que está integrada (organización, estrategia), el país de acogida (tejido cultural, educativo y bibliotecario) y el bibliotecario (sus competencias, su formación). Debido a su dimensión internacional, el colectivo bibliotecario de la RBIC desempeña su labor en entornos con hábitos socioculturales muy variados: su comunidad de usuarios habla en más de 50 idiomas, se utilizan distintos alfabetos además del latino (griego, cirílico, árabe, chino, japonés, hindi...) y sus usuarios pertenecen a realidades geográficas y culturales diversas. Ajustarse a las diferentes situaciones exige al bibliotecario competencias en aprendizaje e innovación, máxime cuando la mayoría son bibliotecas gestionadas por un solo profesional (*One-Person Librarian*, OPL). Gracias a esas competencias, y a pesar de las dificultades, nos hemos unido a la corriente de renovación y conversión que vive el mundo bibliotecario movidos por la necesidad, adaptándonos al cambio desde la «acción».

La tarea de identificación de las funciones y competencias de los profesionales de la RBIC se ha visto afectada por la ausencia de documentación interna que permita analizar la adaptación de las bibliotecas a las nuevas circunstancias. No obstante, hemos establecido tres fuentes de información que podrían darnos detalles de las actividades que ya existen: las estadísticas, las planificaciones y una encuesta directa a los profesionales.

El estudio de las dos primeras (la encuesta se creará en una etapa posterior) pone de relieve lo que tienen de innovador muchas de esas actividades que sitúan al usuario y a la comunidad como protagonistas. Una actividad muy interesante es la emprendida por la biblioteca de Utrecht cuando reunió a la comunidad hispanohablante para recoger historias de vida como patrimonio intangible e incorporarlo a la biblioteca virtual Europea en los Migration Collection Days. Actividades como esta son un claro ejemplo de cómo las bibliotecas de la red favorecen la cohesión social y el intercambio de experiencias emocionales y vivenciales entre personas de colectivos diversos, uno de los ejes fundamentales a tener en cuenta en la prestación de los servicios bibliotecarios (*Nous usos de la biblioteca pública*, 2015).

La inclusión digital es otro de los ejes que vertebran nuestro trabajo en ese sentido, por medio de los clubes virtuales de lectura que reúnen a lectores de todo el mundo, o a través de proyectos como «Ocupación poética», en el que participó la biblioteca de Bremen, y que fusiona literatura, tecnologías móviles y realidad aumentada, para que el participante disfrute de poemas ubicados en puntos concretos de la ciudad.

La colaboración con el tejido cultural, educativo y asociativo de los países en los que se encuentran los centros de la red es otra prioridad. La red representa en exclusiva a las bibliotecas españolas en el exterior y es esencial que transmita una imagen de modernidad, cercanía y eficacia. Fruto de esa colaboración son actividades tan interesantes como los cuentacuentos organizados por la biblioteca de Amán en coordinación con la ONG española FPSC en el campo de refugiados sirios de Zaatari (Jordania) o la participación de la biblioteca de Tánger en la Semana del Libro en la prisión de esta ciudad marroquí. Además, hay bibliotecas que forman parte de redes locales para la promoción y difusión de la lectura, sobre todo para el público infantil y juvenil, como Hamburgo y Utrecht, que participan en las ferias del libro y trabajan con asociaciones profesionales locales.

En cuanto a las instalaciones, la falta de recursos económicos ha obligado a varios centros a trasladarse a edificios más pequeños. Esto ha afectado a las bibliotecas, que se han dotado de espacios polivalentes y versátiles, como el de la biblioteca de Bruselas, en la que la sala de lectura convive con la cafetería y acoge actividades tanto de la biblioteca como de otras áreas del centro.

Para completar la información sobre cuáles y cómo son las actividades que se están confeccionando en la red se ha previsto una encuesta a los profesionales que se propondrá en una fase posterior del proyecto e incluirá cuestiones que permitan la descripción de cada actividad. Se interrogará sobre la función del bibliotecario (organización, moderación, difusión u otras), el uso de recursos externos (financiación, espacios, colaboradores) y el nivel de cooperación. Además se preguntará al bibliotecario sobre lo que le gustaría hacer en la biblioteca y por qué no lo hace, y sobre el grado de participación personal en acciones de otros organismos o actividades culturales fuera del Instituto Cervantes.

Por último, se contemplarán otras cuestiones complementarias como la gratuidad, la periodicidad, los recursos técnicos y materiales utilizados, de dónde proceden, etc., ya que el objetivo de esta encuesta es doble: por un lado, identificar las competencias que implican las funciones, la búsqueda de recursos y el nivel de cooperación requeridos en las actividades producidas, y por otro lado obtener una descripción lo más detallada posible de cómo son esas actividades, una información cualitativa muy útil pero difícil de obtener a través de las estadísticas de colecciones y servicios que publicamos cada año.

Línea 2. Estudio de necesidades de los usuarios

La segunda línea de reflexión sobre el perfil profesional de los bibliotecarios de la RBIC tiene que ver con una perspectiva novedosa en la red, y muy importante, ya que se trata de situar al usuario en el centro, de incorporar su visión y analizar todo lo que ocurre en la biblioteca desde su punto de vista.

Los datos estadísticos que las bibliotecas de la RBIC recogen a día de hoy (préstamos, visitas, descargas de documentos electrónicos...) no proporcionan información sobre la calidad de las interacciones entre los usuarios y las bibliotecas, ni sobre su impacto ni valor últimos (Appleton, 2016). Al igual que otras bibliotecas en el contexto nacional (Hernández, 2014, Ferrán, 2018) o internacional (Kuglitsch, 2018), para poder comprender en profundidad sus características, sus hábitos culturales, describir su perfil digital, y averiguar qué les motiva, necesitamos integrar a los estudios de usuarios en la gestión. De las diferentes tipologías contrastadas, las técnicas de experiencia de usuarios (UX), y en particular las entrevistas semiestructuradas con grupos focales, nos han parecido las más apropiadas, ya que por una cuestión de recursos necesitamos plantear estudios de pequeña escala que sean abordables con facilidad. La intención última de estos estudios es deducir las competencias profesionales que los bibliotecarios debemos adquirir para satisfacer las expectativas de nuestros usuarios, a partir de las necesidades relevantes que identifiquemos.

Para poder establecer los grupos de usuarios prioritarios a los que entrevistaremos llevaremos a cabo un análisis del entorno de las bibliotecas de la red, que nos permita obtener una fotografía amplia de nuestros usuarios reales y potenciales. Si hasta ahora nuestros principales grupos de usuarios habían sido fijados en función de su interés por la colección, para culminar este estudio analizaremos el entorno utilizando como parámetro el interés que los usuarios puedan tener en la cultura hispana y en el español como herramienta para la formación, la inspiración, la creación y el encuentro, como sugiere el Model Programme for Public Libraries de The Agency for Culture and Palaces de Dinamarca.

Esta observación del entorno afectará a un pequeño grupo de bibliotecas de contextos geográficos y culturales diversos que tomaremos como muestra representativa de la red. A partir de la misma, propondremos un cuestionario dirigido a todos los profesionales de la RBIC que tendrá un doble propósito: servir de guía para que cada biblioteca pueda identificar los grupos de su entorno y detectar otros grupos específicos de alguna de las bibliotecas. Las respuestas nos ayudarán a seleccionar las bibliotecas en las que se realizarán estas entrevistas, ya que no en todas las ciudades donde se encuentran las bibliotecas existen todos los grupos y no en todas tienen la misma presencia. También será un criterio importante para la elección el que la biblioteca tenga, o pueda llegar a tener, los recursos indispensables para responder a las expectativas del grupo en cuanto a espacios, servicios y actividades.

Entre los criterios de selección de los grupos a los que vamos a entrevistar se encuentran: que sean estratégicamente prioritarios para la institución (niños, profesores de español), que permitan promover usos y servicios innovadores (estudiantes de español de niveles superiores, usuarios generales), que deseen participar en actividades relacionadas con la lengua o cultura en español, pero que no se puedan integrar en las actividades en español porque todavía no tienen un buen nivel de lengua (estudiantes de español de niveles iniciales y personas que no hablan español y se acercan a través del contacto que han tenido con nuestra cultura en su propia lengua).

Siguiendo las técnicas de experiencia de usuarios (UX) basadas en el usuario-persona (Ferran, 2018; Sundt, 2017), a partir de los datos recabados por las bibliotecarias del grupo de trabajo y de sus observaciones y experiencias en diferentes bibliotecas de la red, escribiremos la «biografía» de un usuario prototipo del grupo escogido, que nos ayude a identificarlo y recordarlo a lo largo de todo el proceso. Como ejemplo de un usuario-persona que ilustre los posibles prototipos que podemos encontrar en la RBIC, hemos creado a Alexis. Tiene 9 años, es hijo de padre griego y madre española, estudia en

un colegio griego y habla español con su madre. Vive lejos de la biblioteca, su semana está cargada de actividades extraescolares y solo viene a la biblioteca si hay alguna actividad infantil. Su madre acude de vez en cuando a buscar libros y películas en español para ella y para su hijo y le parece muy importante que Alexis tenga un espacio en el que encontrarse con otros niños y niñas de familias mixtas con los que comparte una lengua y una cultura distintas a la griega.

El siguiente paso en el estudio consistirá en fijar qué más necesitaríamos saber sobre los usuarios prototipo: sus expectativas e inquietudes de formación, inspiración, creación y encuentro, tanto en su lengua nativa como en español, y de qué manera y en qué espacios físicos o virtuales las resuelven. Para ello los cuestionarios de las entrevistas a los grupos focales incluirán preguntas precisas sobre la información que buscamos, preguntas abiertas que permitan que aflore información que no hemos anticipado (Kuglitsch, 2018) y otras que busquen contrastar y ratificar de manera explícita las suposiciones acerca de sus comportamientos e intereses (Kuglitsch, 2018).

En la última parte del proceso, los resultados de las entrevistas a los grupos nos permitirán establecer una serie de usos, servicios, actividades y productos traducibles en funciones y en las correspondientes competencias profesionales asociadas, objetivo de nuestro trabajo.

Bibliotecas DO 2013/2018	
Interés: descubrir la naturaleza	
Uso de los espacios	Un espacio para hacer talleres en el que se pueda hacer ruido.
Servicios	Organización de actividades culturales infantiles. Espacio de formación y aprendizaje.
Actividades o productos	Talleres de descubrimiento sobre animales.
Funciones SBE*	Planificar, desarrollar y evaluar actividades culturales. Ofrecer recursos y oportunidades para el aprendizaje. Establecer relaciones de colaboración con colectivos relacionados con el usuario infantil.
Competencias Profesionales SBE*	I01, I04, I11 (acondicionamiento y equipamiento), I12 (diseño de productos y servicios) C01, C06 (comunicación interpersonal) G05, G08 (formación y acciones pedagógicas), S01
Competencias Profesionales WJ*	SERVICIOS PARA NIÑOS: Diseña e implementa servicios y espacios para atender a las necesidades e intereses de los niños de la comunidad. Articula y comunica a los interesados las necesidades de los niños para recibir una buena calidad de servicio en la biblioteca.
Competencias personales SBE*	A2 (capacidad de comunicación), A7 (sentido pedagógico), B1 (curiosidad intelectual).
Competencias personales WJ*	SERVICIO AL CLIENTE: Gestiona el entorno de las bibliotecas para mejorar la experiencia del usuario Aplica habilidades de servicio al cliente para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios.
* SBE: Perfiles profesionales del Sistema Bibliotecario Español: fichas de caracterización. WJ: Competency Index for the Library Field.	

Tabla 1. Traducción de los resultados de las entrevistas en funciones y competencias profesionales.

Línea 3: El desarrollo profesional por competencias

La tercera línea de reflexión sobre el perfil profesional de los bibliotecarios de la RBIC tiene por objeto la elaboración de un índice de competencias que será el primer intento de estudio y sistematización diseñado por la red en este sentido.

Hasta ahora, las descripciones de las funciones de las tres categorías profesionales que desempeñan su trabajo en las bibliotecas de los Institutos Cervantes (jefe de biblioteca, bibliotecario y ayudante de biblioteca) están recogidas en una resolución interna que data de 2004. A grandes rasgos, este documento describe funciones genéricas relativas a la planificación y gestión de servicios y procesos bibliotecarios, así como aquellas relacionadas con la política de la colección, pero en ningún caso habla de la proyección de servicios centrados en el usuario ni en la comunidad. En él no se mencionan las competencias profesionales asociadas a las funciones que señala, ni se hace referencia a las habilidades o destrezas esenciales para su realización.

El trabajo que se va a conformar para acotar el estudio partirá de las siguientes consideraciones:

- Con este documento se pretende perfilar una propuesta de trabajo para la confección de un índice de las competencias y habilidades que los profesionales de la RBIC necesitan para cubrir las expectativas de sus usuarios.
- No se distinguirán categorías profesionales, dado que no es un factor esencial en una red de bibliotecas de marcado carácter unipersonal o con muy poco personal, en la que la categoría profesional no actúa siempre como delimitador de funciones.
- Tampoco se distinguirán perfiles profesionales por la misma razón que no se distinguen categorías, ya que los bibliotecarios de la RBIC hacen todas las funciones precisas para asegurar la correcta organización y gestión de la biblioteca y despliegan todas las competencias asociadas a esas funciones.
- La especificidad de las bibliotecas dentro de la red no reside tanto en los diferentes servicios que ofrece cada una como en los diferentes niveles de cualificación de los bibliotecarios en las competencias necesarias para diseñarlos y ponerlos en marcha.
- Se considera interesante resolver cómo se concreta la hibridación profesional que afecta al perfil de los integrantes de la RBIC, qué intersecciones se dan entre las áreas de información y documentación, tecnología, cultura, comunicación y organizaciones.
- Las bibliotecas del Instituto Cervantes no pueden enmarcarse en ninguna tipología bibliotecaria habitual. El índice de competencias no puede ajustarse, por tanto, a las funciones establecidas para una tipología concreta. No obstante, en él se identifican elementos de tipologías muy relacionadas que se toman como base de trabajo: unipersonal, especializada, pública y escolar.

El índice de competencias de los profesionales de la RBIC será el fruto del estudio de dos referenciales de competencias para bibliotecarios de estructura y ámbitos geográficos bien distintos: el del sistema bibliotecario español (2013), basado en el *Euroreferencial en Información y Documentación* (2004), y el *Competency Index for the Library Field*, de Webjunction (2014) que se basa en los referenciales de las principales asociaciones profesionales de Estados Unidos.

El trabajo de comparación de los marcos de referencia dará lugar a una lista escogida de competencias estructurada que pretende ser completa, pero no puede ser exhaustiva ni definitiva. El criterio para elegir las competencias será su pertinencia en relación con la especificidad de la red, que identi-

ficará competencias comunes para todas las bibliotecas y otras específicas en función de los contextos de los que hemos hablado en el punto anterior.

Una vez finalizada la selección, esta se someterá a discusión en el grupo de trabajo y se incorporará a una encuesta de valoración de competencias por parte de los bibliotecarios de la RBIC. Nuestros profesionales constituyen una pieza fundamental en la identificación de las competencias de la red. Decidir cuáles son las competencias que más valoran los ayudará a adoptar una posición en relación con su propia autoevaluación al identificar sus puntos fuertes, así como sus carencias y necesidades.

La integración de los resultados de las tres líneas de exploración (la situación actual de la RBIC, las necesidades de los usuarios, y las competencias valoradas por los profesionales de la misma) nos permitirá establecer el índice de competencias que consideramos clave para lograr la excelencia en la prestación de servicios bibliotecarios en la red. Este documento nos servirá de guía tanto en nuestro trabajo diario como a lo largo de la vida profesional, con el objetivo último de satisfacer las necesidades de nuestros usuarios en un momento en que la colección ha dejado de tener la importancia que solía en favor de la creación de comunidad. En este sentido, el propósito de este índice debe ser también poner en valor las competencias personales e interpersonales que tradicionalmente se han dejado de lado en favor de las competencias técnicas, y que tanto pueden ayudar a esa metamorfosis que se impone.

Conclusiones

Se va a abordar el desarrollo del perfil del profesional de la RBIC a través de la adquisición y afianzamiento de competencias, ya que facilitan la orientación hacia la excelencia profesional y la comprensión y adaptación a un entorno tan complejo y específico como el que nos caracteriza.

La determinación de dichas competencias se asienta en principios colaborativos y se basa en trabajos de campo que incorporan la visión de los profesionales de la RBIC mediante varias encuestas y colocan al usuario en el centro de la reflexión a través de las entrevistas a los grupos focales identificados.

Esta iniciativa refuerza el papel de la RBIC como uno de los motores de renovación dentro de la Institución, así como el compromiso de sus profesionales con los objetivos que persigue: la proyección de la lengua y la cultura hispánica en el mundo.

Bibliografía

- APPLETON, LEO (2016): «User experience (UX) in libraries: let's get physical (and digital)». *Insights the UKSG Journal*, vol. 3, n.º 19, pp. 224-227 [consulta: 30-06-2018]. Disponible en: <<https://doi.org/10.1629/uksg.317>>.
- *Las competencias clave del profesorado de segundas lenguas y extranjeras*. Madrid: Instituto Cervantes, 2012 [consulta: 7-08-2018]. Disponible en: <https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/competencias/default.htm>.
- *Euroreferencial en Información y Documentación*. Madrid: SEDIC, 2004. ISBN 84-609-3633-3.
- FERRÁN FERRER, N.; FERNÁNDEZ-ARDÈVOL, M.; NIETO, J. y FENOLL CLARABUCH, C. (2018): «Marc, Maria y David : el diseño de experiencia de usuario (UX) aplicado a la biblioteca pública». *BiD: Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació*, n.º 40 [consulta: 30-06-2018]. Disponible en: <<http://bid.ub.edu/es/40/ferran.htm>>.
- GUTSCHE, B., y HOUGH, B. (2014): *Competency index for the library field*. Dublin, Ohio: OCLC Online Computer Library Center [consulta: 2-07-2018]. Disponible en: <<https://www.webjunction.org/content/dam/WebJunction/Documents/webJunction/2014-03/Competency-Index-2014.pdf>>.

HERNÁNDEZ, Hilario (2013): *Servicios bibliotecarios para el siglo XXI: ciudadanos, usuarios y expertos opinan sobre los servicios de biblioteca pública de la CAPV*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia [consulta: 30-06-2018]. Disponible en: <<http://www.liburuklik.euskadi.eus/handle/10771/26106>>.

IFLA Global Vision Report Summary. 2017 [consulta: 31-07-2018]. Disponible en: <<https://www.ifla.org/node/11905>>.

KUBLITSCH, R., y COUTURE, J. (2018): «Things That Squeak and Make You Feel Bad: Building Scalable User Experience Programs for Space Assessment». *Weave. Journal of Library User Experience*, vol. 1, nº 8 [consulta: 30-06-2018]. Disponible en: <<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3998/weave.12535642.0001.801>>.

Model Programme for Public Libraries. The Agency for Culture and Palaces. [consulta: 10-07-2018]. Disponible en: <<http://modelprogrammer.slks.dk/en/>>.

Els nous usos de la biblioteca pública. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2015 [consulta: 30-06-2018]. Disponible en: <<https://www.diba.cat/es/web/biblioteques/nous-usos-bib>>.

Perfiles profesionales del Sistema Bibliotecario Español: fichas de caracterización. Grupo de Trabajo sobre Perfiles Profesionales del Consejo de Cooperación Bibliotecaria. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013 [consulta: 2-08-2018]. Disponible en: <<http://travesia.mcu.es/portalnb/jspui/bitstream/10421/6841/1/perfilesprofesionalesSBE.pdf>>.

Plan de Acción Cultural y Bibliotecas: 2019-2022. Madrid: Instituto Cervantes, 2018.

SUNDT, A., y DAVIS, E. (2017): «User Personas as a Shared Lens for Library UX». *Weave. Journal of Library User Experience*, vol. 1, nº 6 [consulta: 30-06-2018]. Disponible en: <<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3998/weave.12535642.0001.601>>.

State of America's Libraries Report 2018, American Library Association [consulta: 30-06-2018]. Disponible en: <<http://www.ala.org/news/state-americas-libraries-report-2018>>.

Haciendo comunidad. Gestión participativa en las Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia)

Francisco Javier García Gómez
Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia)

Antonio Díaz Grau
Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia)

Introducción

Los modelos de gestión participativa no son habituales en las bibliotecas públicas de nuestro entorno. Sí son más frecuentes en bibliotecas públicas de Estados Unidos y otros países anglosajones (Pacios Lozano, 2003). Esos modelos de gestión participativa buscan la colaboración y la implicación de la ciudadanía en la gestión de los servicios que ofrecen las bibliotecas públicas. La voz del ciudadano es escuchada y tenida en cuenta a la hora de planificar y diseñar servicios (Sousa Guerreiro y Ríos Hilario, 2017).

El sistema de gestión participativa más conocido es, sin lugar a dudas, el de los buzones de sugerencias y reclamaciones, prácticamente existentes en todas las bibliotecas. Cualquier sugerencia, incluso cualquier reclamación, es información gratuita que nos hace llegar el ciudadano con la pretensión de mejorar los servicios ofrecidos en la biblioteca.

Otras bibliotecas públicas han ido un paso más allá y han dispuesto grupos de debate o de opinión en los que los ciudadanos presentes aportan su punto de vista y opinión sobre los servicios bibliotecarios a proporcionar. Así, bibliotecas como la Biblioteca Regional de Castilla-La Mancha, la Biblioteca Pública de Valencia, la Biblioteca Municipal de Priego de Córdoba, la Biblioteca Municipal de Chinchón (Madrid), la Biblioteca Pública del Estado en Huelva o la Biblioteca Nacional de Madrid, por citar unos casos, cuentan con fundaciones, asociaciones o clubes de amigos que, a través de ellas, han impulsado una amplia gama de servicios y programas de actividades en donde la voz del usuario, del voluntario, del lector, del ciudadano en definitiva, era y es esencial.

Llamativo es el caso del proyecto de la Biblioteca Municipal San Fermín, en el distrito de Usera en Madrid. Esta biblioteca es (será) el resultado de la colaboración entre ciudadanos y Ayuntamiento de Madrid, una biblioteca diseñada con muchas voces y también con muchas miradas, una biblioteca proyectada desde sus inicios buscando consensos, un claro ejemplo de que «la biblioteca que quieres será la biblioteca que quieras» (Campal, 2017). Sin embargo, este proceder no es el habitual o, al menos, no es así como habitualmente se plantea esta colaboración ciudadana.

En los últimos años, las Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia), al igual que el resto de bibliotecas públicas de nuestro entorno, han tenido que echar mano de la inventiva y de la creatividad para hacer frente a situaciones de restricciones presupuestarias que afectaban a la can-

tividad y calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Los tiempos en los que las bibliotecas «hacían la guerra por su cuenta» tocaron a su final y ahora, más que nunca, es necesario buscar alianzas y colaboraciones con personas e instituciones para optimizar recursos y seguir presentando una oferta de servicios y actividades interesantes, de calidad y acordes a las características de cada comunidad. En este sentido, la figura del voluntariado, que siempre ha sembrado recelo en el colectivo profesional bibliotecario, ha permitido en el caso de las Bibliotecas de San Javier poder encauzar determinados servicios y actividades que sin su implicación hubiera resultado complicado llevar adelante.

Este texto pretende mostrar, dignificar y valorar la aportación de los ciudadanos en la prestación de determinados servicios y actividades puestas en marcha en las Bibliotecas Municipales de San Javier, reconociéndoles su contribución desinteresada y el valor humano que existe detrás de estas personas que destinan parte de su tiempo libre a retornar parte de lo que su comunidad les ha ido dando. Concretamente, en esta comunicación describiremos y analizaremos los servicios y actividades de las Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia) en las que la implicación de ciudadanos voluntarios resulta crucial. Definiremos el rol que han jugado los colaboradores de la biblioteca en estos proyectos de trabajo en los que apoyan al personal bibliotecario, nunca lo sustituyen. Defenderemos, finalmente, la necesidad de una gestión más abierta y flexible en el contexto de las bibliotecas públicas, en las que el ciudadano tenga voz en la planificación estratégica de modo que puedan perfilarse proyectos de trabajo adecuados a las necesidades e intereses de su comunidad de usuarios reales y potenciales.

Gestión participativa en las Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia)

Las Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia) han apostado por la gestión participativa en el contexto de la prestación de determinados servicios bibliotecarios. El objetivo es crear comunidad, hacer partícipes a los ciudadanos y crear sentimiento de pertenencia para con las bibliotecas del municipio.

Para tratar esta gestión participativa vamos a proceder a la descripción y análisis tanto de la gestión de los colaboradores voluntarios de la biblioteca (es decir, que no cobran), como de los principales servicios y actividades proyectadas por las Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia) en las que la implicación y contribución de estos voluntarios es fundamental.

Cuando hablamos de gestión participativa estamos hablando de desintermediación bibliotecaria. Desde 2010 la biblioteca ha caminado hacia esta gestión compartida, soltando riendas. Las fases de este proceso han sido:

Primero la gente

En 2010 coincidiendo con el estreno de uno de nuestros servicios de gestión compartida más exitosos, el Mercado del Libro, abrimos un Club de Amigos de la Biblioteca, para que los ciudadanos que quisieran, pasaran a ser miembros de él. La oferta consiste en que los miembros del club son notificados de las actividades de las bibliotecas, son requeridos para de forma voluntaria apoyar alguna actividad, son oídos y sus propuestas, si son legales, de interés bibliotecario (es decir que tengan que ver con la información), abiertas, gratuitas y viables económicamente, son órdenes y se realizan sin más. En el club la gente cede sus datos para uso exclusivo de la biblioteca y en los términos arriba indicados. El proceso es muy simple, primero promocionar el club, antes de promocionar el club sacar la biblioteca a la calle para que ser miembro de él sea goloso, e ir recibiendo las altas mediante la inscripción en una lista y la firma de la cesión de datos.

Qué canales usamos para ponernos en contacto con la comunidad y que ellos se pongan en contacto con nosotros

Bueno, hay muchos y todos conocidos, desde el contacto directo en mostrador o telefónico a la comunicación por correo electrónico o vía redes sociales. Pero hablamos de canales para la gente que quiere expresamente colaborar y codirigir la biblioteca. Bien, hasta 2013 mantuvimos una lista de distribución web: a los miembros del club les llegaban mensajes y ellos nos enviaban propuestas. En 2014 dimos una vuelta de tuerca, repensamos el Club de Amigos de la Biblioteca, ya que entendimos que era un paso previo innecesario para poder cogestionar la biblioteca, y dejamos como una vía alternativa el uso del correo electrónico, eligiendo el WhatsApp como nueva herramienta de interacción comunicativa. Desde nuestros dos puntos cero y en las sedes animamos a los interesados a que pasen a formar parte del grupo de difusión de la Biblioteca de San Javier, en los mismos términos que hicimos para crear el club, los participantes en el grupo de difusión de la biblioteca reciben información, son llamados a colaborar y sus iniciativas las convertimos en órdenes si se cumplen las premisas de las que antes hablamos. Desde el año 2016, cuando alguien se da de alta se le informa de la posibilidad de pertenecer al grupo de difusión WhatsApp de la biblioteca. A día de hoy, hay 236 personas en el grupo de difusión; en breve tendremos que usar otro número de teléfono para ampliar el número de interesados, pues el máximo de miembros en un grupo de difusión es de 250 personas. La cifra puede parecer pequeña, pero tengan en cuenta de que se trata de 236 directores de biblioteca, 236 familias y círculos familiares próximas a las biblioteca. Esto se verá más claro cuando hablemos de las actividades cogestionadas.

¿Cómo gestionamos la participación de la comunidad?

La gestionamos con un procedimiento claro y simple, resultando una programación *a posteriori*. Cuando una persona o colectivo nos propone algo de manera informal, lo primero que hacemos es cogerle la palabra, llevarlo a nuestro espacio de reunión o citarlo en él y hacerle rellenar un documento tipo en el que deja sus datos y explica qué es lo que quiere hacer: si es una charla, un ciclo de cine, un grupo de conversación o un club de fotografía...; lo que sea si es legal, de interés bibliotecario, abierto, gratuito y viable económicamente. Una vez el proyecto quede expuesto, en ese mismo momento se cierra si se cumplen las premisas de arriba. Entonces ponemos fechas para cerrar título, fecha para cerrar imagen de difusión (el cartel), fecha para el evento o eventos (usamos la herramienta Google Calendar, donde también están apuntados los eventos de otros servicios municipales y otras entidades para intentar no solaparnos), cerramos la difusión y el usuario, usuarios o colectivo proponente sale en cinco minutos con su propuesta cerrada y hecha realidad. Para todo ello usamos una agenda y archivos por actividad.

Hemos dicho que resulta de todo esto una programación *a posteriori*. Vamos a explicarnos; los hechos mandan. Del total de propuestas que la comunidad nos sugiere, vemos denominadores comunes que dan como resultados líneas de servicio, programaciones temáticas. Un ejemplo: muchas de las personas y colectivos quieren hablar de sus experiencias personales de superación, qué alimentación le viene mejor, cómo le ayuda el deporte, cómo superar una depresión... Estas propuestas las recogemos todas bajo el título genérico «Cuéntame tu experiencia», que tiene un logo y un subgrupo de difusión WhatsApp. Las líneas no las proponemos nosotros, las dan los hechos, las da la realidad de nuestra comunidad; por eso decimos programación *a posteriori*. Cuando veamos las principales actividades y servicios cogestionados se verá más claro esto.

Gestión compartida continuada

Cuando personas o colectivos han hecho realidad su propuesta, la cosa no queda ahí; estos miembros traen a más miembros, suelen querer pertenecer al grupo de difusión de WhatsApp, asisten a los demás eventos de la biblioteca. Así hacemos comunidad, capital social gracias a la creación de espacios donde fluye la información y promocionamos la biblioteca y, por ende, la lectura. Los resultados son buenos,

incluso muy buenos, pero al ser la mayoría iniciativas venidas de la comunidad, cuando no directamente desarrolladas por ella, el buen resultado está asegurado, pero, ¡cuidado!, no podemos trabajar o atender solo a quienes nos usan o nos ven útiles, nuestro esfuerzo se ha de centrar también en la otra parte. Una biblioteca endogámica nunca tuvo sentido. La desintermediación bibliotecaria, la gestión compartida, se ha de corregir con la intervención bibliotecaria sobre aquellas personas desvinculadas de la biblioteca, y en ello también estamos.

Hablemos ahora de las principales actividades y servicios: Mercado del Libro (y sus variantes), el servicio Bibliothospital, el servicio «Voy a leer a tu casa», las sesiones del Club de Lectura, el Espacio Alternativo para Artistas, el Club de Debate, Biblioteca como Ágora, las sesiones de cine-fórum, las sesiones de ABOZ, «Comparte tu investigación», Quitapesares, los espacios para el intercambio de información como: «¿Qué sabes? Cuéntanos tu experiencia» o «Encuentros entre culturas». En todos ellos nuestro lema «Con vosotros somos más biblioteca pública» sirve de reclamo para invitar a más ciudadanos a que sientan la biblioteca como suya, a que se apropien de ella, se empoderen con ella y aporten y contribuyan con su colaboración, con su interrelación y en definitiva socializándose unos con otros, capital social, oro molido.

Mercado del Libro

En 2010 las bibliotecas de San Javier, de manera consciente y con un plan de *marketing* estudiado, lanzaron una campaña potente y a todos los niveles para que los ciudadanos de San Javier donaran libros a la biblioteca. Con estos primeros libros decidimos montar un puesto en el mercado desde donde regalarlos, lo llamamos Mercado del Libro y en este dar libros aprovechamos para alimentar un Club de Amigos de la Biblioteca que nos daría datos de posibles colaboradores, en principio pensando en que difundieran nuestras actividades. El puesto desde entonces se monta el segundo jueves de cada mes en la calle del mercado de San Javier. Ese fue el principio.

En 2018 ese primer Club de Amigos de la Biblioteca se ha convertido en cerca de trescientas personas activas, organizada su interacción a través en un grupo de difusión de Whatsapp, desde el que lanzamos nuestras actividades para que ellos las difundan a sus círculos, y a través del cual nos llegan las actividades que quieren realizar y/o que realicemos. Ya hemos hablado de estos casi trescientos directores de las bibliotecas de San Javier.

En 2018 el Mercado del Libro se ha dignificado en sus instalaciones y variado en sus formas. Este servicio de regalo de libros depende en su totalidad de que la comunidad done libros, y hemos conseguido, podemos decirlo, que las donaciones sean constantes, todas las semanas nos donan libros, libros que a su vez regalamos a la comunidad. Hasta 2018 hemos regalado 36032 libros, y no es una cifra aproximada, es exacta, pues cada libro que damos queda registrado en estadillos que guardamos para evaluar el servicio.

Como decimos las instalaciones del Mercado del Libro han mejorado, lo usamos como plataforma para difundir nuestras actividades y desde 2015 lo gestionan voluntarios de la biblioteca, esos que en un principio se apuntaron al Club de Amigos de la Biblioteca.

El sistema del servicio es muy simple: pedimos a la comunidad que done libros para que desde la biblioteca gestionemos su entrega gratuita a otros miembros de la comunidad, receptionamos los libros, los clasificamos y los limpiamos, para por último entregarlos gratis, a través de voluntarios, a otros miembros de la comunidad.

El espíritu del Mercado del Libro lo hemos llevado a otros lugares además del mercado. Desde 2016 repartimos libros en los chiringuitos de playa del municipio, para que quien quiera se los lleve a casa, los lea y, si le parece, deje otros en su lugar. Lo llamamos «lecturas chiringuiteras». En 2017 deja-

mos libros en los comercios y en 2018 hemos saltado a los bares y *pubs*. Cada nuevo servicio lleva su particular campaña de donación de libros.

Bibliohospital

A iniciativa de miembros del Club de Lectura de San Javier y con la colaboración del Banco del Tiempo (servicio municipal de activación de voluntariado), todos los miércoles dos voluntarios reparten libros y revistas de forma libre y gratuita por las habitaciones del Hospital Los Arcos de San Javier. La biblioteca pone un carro portalibros, prepara los libros venidos de donaciones y mantiene el fondo. Es un servicio muy bien valorado, acerca la lectura a enfermos y a acompañantes.

En lo que llevamos de 2018 se han hecho 728 préstamos de libros y/o revistas. Los documentos llevan una nota advirtiendo que, para bien del servicio, han de ser dejados en enfermería cuando se den de alta y abandonen la habitación, y no solo dejan estos libros y revistas, si no que en ocasiones nutren el fondo con sus aportaciones. Para coger un libro o una revista no hace falta nada, ninguna premisa ni documentación, y todo el personal hospitalario, desde cirujanos a celadores, lo conocen. Para la puesta en marcha de este servicio que empezó en 2013, se firmó un convenio de colaboración con el hospital donde queda descrito al detalle su funcionamiento, convenio que se renueva año a año tras su evaluación conjunta por parte del hospital, la biblioteca, Banco del Tiempo y el Club de Lectura.

El funcionamiento de la gestión de turnos de los voluntarios es tipo rueda telefónica y grupo de WhatsApp. Los voluntarios salen del Banco del Tiempo, la selección de los perfiles lo hacemos entre el director de la biblioteca y la directora del club de lectura, que a su vez realiza los turnos del bibliohospital y supervisa su funcionamiento. La biblioteca está a la zaga con los recursos necesarios para mantener el servicio si su funcionamiento y gestión a través de voluntariado cayera.

«Voy a leer a tu casa»

Es una iniciativa de algunos voluntarios del Banco del Tiempo. Como todas las cosas buenas, a nuestro parecer, es un servicio de funcionamiento muy simple. Se trata de que un voluntario vaya a casa de una persona mayor las veces a la semana que se concierte para leerle durante no más de media hora. El funcionamiento del servicio se cerró en 2016 en una reunión entre la biblioteca, el Banco del Tiempo y la directora del Club de Lectura. Lo primero que se hizo fue promocionar el servicio, después empezamos a recibir las peticiones, luego asignamos los voluntarios, quienes pueden coger los libros que consideren oportunos de nuestros fondos para ser leídos según los gustos de los mayores, y finalmente, la duración del servicio es cosa del voluntario y del mayor. La biblioteca supervisa su funcionamiento mediante peticiones de información de las relaciones activas. Actualmente, hay diecisiete mayores atendidos y una de las relaciones permanece desde 2016, la voluntaria es ya un miembro de la familia y la lectura parte del pulso de esta.

Clubes de lectura

Las Bibliotecas de San Javier gestionan, de una manera u otra, tres clubes de lectura. El de la Biblioteca de San Javier, que se reúne el primer jueves de cada mes, el de la Asociación de Amas de Casa de San Javier, que se reúne el primer lunes de cada mes, y el de la Asociación de Amas de Casa de Santiago de la Ribera, que se reúne los lunes de cada semana. A los dos primeros clubes les conseguimos las maletas de libros gracias a la gestión del Servicio de Coordinación Bibliotecaria de la Biblioteca Regional de Murcia. Los miembros del club leen los libros, los comentan en las reuniones, donde llevan el siguiente libro. El moderador es una figura que rota entre los miembros. El caso del tercer club es diferente: nosotros les damos libros de nuestros fondos, que van leyendo en asamblea en voz alta.

El Club de Lectura de la Biblioteca de San Javier, por otra parte, es un motor de iniciativas, una dirección a la sombra, que gestiona recursos cuyo proceso administrativo y burocrático formaliza la biblioteca. Esto, formalizar administrativa y burocráticamente las iniciativas ciudadanas, es el cincuenta por ciento de nuestro trabajo.

Espacio alternativo para artistas

La Biblioteca de San Javier en 2017 se abre de manera formal a los artistas locales, publicitándose como espacio alternativo. Nos comprometemos a exponer sus obras, realizar el cartel, publicitar la exposición, montar la inauguración con un piscolabis y convocar a la prensa. Actuamos como galería, somos espacio para la comunidad. Hemos expuesto entre otras piezas: «Bodegones de luz», de Esteban Salvador; exposición conjunta «La compañía de Mario»; exposición «Gabinetto Segreto», de Ángel Garó; exposición de muñecas góticas de Lili Buendía; «Esculturas con libros», de Pepa Beltrán... La biblioteca es de los artistas.

Biblioteca como ágora

Desde 2010 la Biblioteca de San Javier ha sido sede de VOADES (Voces Amigas de la Esperanza), del club de conversación en inglés Toast Master, del grupo de teatro municipal, del grupo de lactancia materna madre a madre, del banco municipal de libros y del grupo de saludanza, además de ceder espacios para los jóvenes con medidas cautelares que el juez manda a la biblioteca asistidos por el CE-FIS (Colectivo de Estudios e Intervención Social), o ser lugar para entrevistas personales de Servicios Sociales y servir puntualmente como sala de reuniones para asociaciones de vecinos y otras entidades y empresas. Esta utilidad nos la ha exigido la comunidad que nos dice lo que tenemos que hacer, pero sobre todo cuenta con la biblioteca y la considera suya. Estamos encantados con este tipo de servicio.

Remember San Javier

En 2018, a iniciativa del Club de Debate Tertulia 78, nacido en la Biblioteca de San Javier por la inquietud de algunos estudiantes de sociología, surge este servicio. Se trata de reuniones con moderador abiertas a la comunidad donde hablar de cómo eran las cosas antes. A estas reuniones suelen venir mayores y jóvenes. Las sesiones en 2018 fueron: «Nuestros barrios»: el miércoles 21 de febrero se convocó a la comunidad a hablar de cómo eran sus barrios y qué se hacía en ellos; «Nuestra playa»: el miércoles 20 de junio se convocó a la comunidad para hablar de cómo eran nuestras playas. A ambas reuniones asistieron no más de cincuenta personas. Puede parecer poco, pero insistimos en que la sombra de las actividades llega a la comunidad y abrir temas de reflexión en ella es crear un motivo para el intercambio de información, y eso es crear capital social.

Cinefórum

Se trata de un servicio asociado al Club de Lectura de la Biblioteca de San Javier. Los miembros del club eligen en asamblea películas para toda la temporada (de septiembre a junio). Estos documentos los compra la biblioteca y se encarga de la difusión y gestión de sus proyecciones. En las sesiones abiertas al resto de la comunidad, los miembros del club de lectura, por rotación, se encargan de hablar de la película y de moderar el debate.

Comparte tu investigación

A partir de otoño empezamos este nuevo servicio, cuya iniciativa corresponde a una investigadora local, pero que ya solicitaron varios estudiantes y por fin ha cuajado. Se trata de que la Biblioteca de San Javier organice una charla o conferencia para que el estudiante comparta en público su trabajo de fin de carrera, de grado o su tesis. Esto es interesante para la comunidad y útil para el estudiante, que rom-

pe el hielo. Desde luego es interesantísimo para la biblioteca, pues los trabajos nos los quedamos para poder ser consultados en préstamo, siendo muchas de las investigaciones de ámbito local. La primera charla cerrada será en octubre de 2018 y es el trabajo de fin de grado de la vecina María de los Reyes Valcárcel García: «La metamorfosis urbana del campo ribereño del Mar Menor (s. XVII-XX)».

Quitapesares

Es una propuesta de la Biblioteca Regional de Murcia que hicimos nuestra. Se trata de quitar las sanciones por devolución tardía de los préstamos si los usuarios donan alimentos no perecederos que luego nosotros trasladamos a Cáritas. Con el tiempo nos hemos convertido en un punto de recogida de alimentos para Cáritas, haya o no sanción por devolución tardía. La comunidad nos hace suya; ellos mandan.

ABOZ

Nace por iniciativa del Club de Lectura. Varios miembros melómanos crearon un grupo de amigos Amantes del ballet, la ópera y la zarzuela. Desde el verano de 2018 promueven proyecciones de obras de estos géneros. La biblioteca hace su trabajo de gestión y promoción. Por ahora se ha proyectado *Aida* sobre la fachada del edificio de la biblioteca y está ya cerrada la proyección de *La alegría de la huerta*.

¿Qué sabes?

Se trata de un programa de formación colaborativa que impulsa la Biblioteca de San Javier desde 2010, con el que queremos que las personas, colectivos, asociaciones, e incluso empresas, hagan suya la biblioteca para desde ella ofrecer información que se considera útil o de interés para la comunidad.

Son los interesados, una vez que conocen el servicio a través de nuestros medios de difusión, quienes vienen a la biblioteca a proponer sus charlas. La biblioteca les provee de todos los medios para que se hagan realidad siempre que sean gratuitas. Ese es el trato. Se trata de un servicio ya implantado en el ADN de la comunidad.

Cuenta tu experiencia y Encuentros entre culturas

Estos dos programas son derivados de «¿Qué sabes?». A la hora de tomar nota de las charlas que la gente quería ofrecer, nos percatamos de que había dos denominadores comunes que se repetían: las experiencias personales de superación y contar a los vecinos los viajes que uno había hecho.

«Cuenta tu experiencia» es un espacio ofrecido a los miembros de la comunidad que quieran compartir una experiencia personal de superación, bien en el mundo del deporte, de la salud o del trabajo. «Encuentro entre culturas» es un servicio que funciona muy bien, se realiza una vez al mes como media, y se trata de que los vecinos que han viajado cuenten esta experiencia a la comunidad, exponen las fotos y las comenten. La biblioteca, en la medida de sus posibilidades, busca a un miembro de la comunidad del lugar del que se va a hablar para compartir su opinión. La biblioteca, al final de las charlas con exposición de fotos, invita a un pisolabis con productos de la zona de la que se ha hablado.

Conclusiones

Son muchas las voces que, en los últimos años, defienden que los modelos de gestión bibliotecaria deben considerar la participación ciudadana. En San Javier (Murcia), las experiencias de trabajo que estamos llevando adelante con la colaboración inestimable de ciudadanos que cooperan desinteresadamente en el buen desarrollo de las mismas, nos han permitido conocer y valorar más y mejor el capital humano de las personas, lo que pueden llegar a retornar a su comunidad y cómo la comunidad

se beneficia, a través de las bibliotecas, de esta aportación. Los resultados son satisfactorios. El Club de Lectura funciona de maravilla, cada vez más personas se incorporan al mismo; el servicio de bibliohospital y el servicio de bibliomercado se han convertido en referentes en la oferta de servicios de las Bibliotecas de San Javier; «Voy a leer a tu casa» es un servicio con un claro alcance social que nos regala experiencias gratificantes que calan muy hondo; nuestros espacios para el debate y la tertulia generan interacción, socializan, integran y permiten conocernos todos un poco mejor.

Las Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia) han apostado por la colaboración e implicación ciudadana en la prestación de determinados servicios. Somos conscientes que los voluntarios que colaboran con la biblioteca nunca sustituirán al profesional bibliotecario: solamente refuerzan y apoyan en servicios y actividades. Pero no menos cierto es que estas personas, ávidas de cooperar y ofrecerse a la comunidad, aportan un gran valor personal y humano en su colaboración bibliotecaria. Sería injusto no reconocerlo, del mismo modo que es necesario admitir que la supervisión del profesional bibliotecario es absolutamente necesaria.

Bibliografía

- CAMPAL, F. (2017): «La biblioteca que quieres será la biblioteca que quieras: la participación ciudadana». *BibliogTecarios*, 13 de noviembre de 2017. Disponible en: <<https://www.biblogtecarios.es/felicampal/la-biblioteca-que-quieres-sera-la-biblioteca-que-quieras/>>.
- Federación Regional de Asociaciones Vecinales de Madrid (2017): *¿Cómo gestionarías la biblioteca pública de tu barrio?* 27 de septiembre de 2017. Disponible en: <<https://aavvmadrid.org/comunicacion-cultura-y-ocio/cultura-y-ocio/gestionarias-la-biblioteca-publica-barrio/>>.
- GALLO LEÓN, J. P. (2008): «Innovación en los servicios de bibliotecas públicas orientados al usuario. El caso de la Biblioteca Regional de Murcia». *El Profesional de la Información*, 17(2); pp.144-154.
- GARCÍA GÓMEZ, F. J., y DÍAZ GRAU, A. (2012): «¿Crisis? No, gracias. Recetas bibliotecarias en tiempos difíciles: la experiencia de las Bibliotecas Municipales de San Javier (Murcia)». *Mi Biblioteca*, 28; pp. 37-43.
- GARRIDO ARROYO, M. y HERNÁNDEZ CARRETERO, A. (2014): «El patrimonio cultural. Una propuesta de gestión participativa». *Tèjuelo*, 19; pp. 62-75. Disponible en: <http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/4509/1988-8430_19_1_62.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.
- GUERREIRO, JOAO y RÍOS HILARIO, A. B. (2017): «Participación ciudadana en la gestión bibliotecaria». *Ibersid*, 11 (2), pp. 51-58. Disponible en: <<https://www.ibersid.eu/ojs/index.php/ibersid/article/download/4428/3891>>.
- PACÍOS LOZANO, A. R. (2003): «La participación de los ciudadanos en las propuestas de futuro de la biblioteca pública». *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 73; pp. 69-84. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1028921.pdf>>.
- (2002): «Tomar decisiones en la biblioteca pública contando con el ciudadano: una estrategia apenas utilizada». *Revista General de Información y Documentación*, 12 (2); pp. 505-514. Disponible en: <<https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID0202220505A>>.
- SENDRA PÉREZ, G. (2015): «Bibliotecas públicas de Gandía: el making-off de la Junta Multicultural». *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 110; pp.18-33. Disponible en: <<https://www.aab.es/app/download/25544741/Sendra.pdf>>.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE CULTURA
Y DEPORTE