

# La cooperación cultural entre instituciones. La experiencia del Pacto Andaluz por el Libro (P.A.P.E.L.)

M.<sup>a</sup> Luisa Torán

Directora – Gerente del Pacto Andaluz por el Libro

## 1. Introducción

La cooperación cultural es un tema que suscita interés en tanto que tras veinticinco años de democracia, España participa ya de la complejidad de una sociedad avanzada propia del siglo XXI, en la que a pesar de su juventud democrática, se han alcanzado unas cotas aceptables en la consolidación del estado democrático y en la aplicación de las políticas culturales de sus gobiernos. La acción de gobierno en el establecimiento de la política cultural ha ido paralela a la construcción del estado de las autonomías y a la aplicación del modelo territorial basado en los principios de igualdad territorial en el acceso, disfrute y participación en la cultura de todos los ciudadanos y ciudadanas.

La búsqueda de nuevas fórmulas para armonizar la tarea de gobierno con la participación consciente y activa de los ciudadanos en el diseño de políticas culturales capaces de atender las necesidades que la población reclama, es un fenómeno relativamente reciente.

Ahora bien, habría que matizar qué se entiende por cooperación cultural. Coloquialmente la cooperación cultural es entendida como actuación o conjunto de actuaciones en las que intervienen dos o más agentes o instituciones del sector y, por extensión, se aplica al ámbito de las relaciones internacionales.

Como enfoque estratégico de la cultura y de su gestión implica una especificidad metodológica que requiere el acuerdo entre partes para lograr objetivos compartidos y consensuados, lo que quiere decir que se trata de acciones buscadas y realizadas por dos o más partes.

Hace ya unas décadas, Nisbert describió que la característica fundamental de la cooperación cultural se basa tanto en el acuerdo sobre norma organizativa como sobre objetivos. Bien es cierto que también se habla de cooperación espontánea, tradicional y automática en multitud de hechos culturales pero los rasgos de la cooperación objeto de diseño, gestión y articulación desde fundamentos públicos o privados se fundamentan en la coordinación de acciones entre instituciones, empresas o gobiernos.

## 2. El Pacto Andaluz por el Libro

La Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, como primera responsable del diseño, ejecución y desarrollo de la política cultural para Andalucía, viene liderando desde 2001 el proyecto cooperativo denominado Pacto Andaluz por el Libro (en adelante P.A.P.E.L) que, en su momento, fue pionero en España y posteriormente seguido en otras comunidades autónomas como Extremadura.<sup>1</sup>

Idea surgida en el marco de las IV Jornadas Técnicas del Libro de la Asociación de Editores de Andalucía y elevada como propuesta al gobierno andaluz, se materializa en 2001 mediante la firma del acuerdo suscrito entre el Presidente de la Junta de Andalucía y diez instituciones públicas y privadas representantes de los sectores sociales, económicos y culturales de Andalucía, con el objetivo común de promover y ejecutar acciones encaminadas a colocar al libro y la lectura en el centro de atención de la vida ciudadana.<sup>2</sup>

Esta era la “foto fija” del acuerdo cuyos objetivos son:

1. *Estimular y requerir a todos los Medios de Comunicación*, tanto de titularidad pública como privada, *a una acción de movilización ciudadana a favor del libro y la lectura.*
2. *Facilitar el acceso a los libros y a la lectura al mayor número de ciudadanos* de la Comunidad Autónoma Andaluza, mediante una mejora sustancial en la dotación y funcionamiento de la red de bibliotecas públicas andaluzas; propiciar el cumplimiento de la LOGSE en los preceptos de bibliotecas escolares de Aula y del Profesor, y fomentar especialmente la adquisición de hábitos de lectura durante todo el proceso educativo.
3. *Promover, potenciar y consolidar el desarrollo de una industria editorial* netamente andaluza, así como las redes de

<sup>1</sup>[www.lecturaextremadura.com](http://www.lecturaextremadura.com)

<sup>2</sup>[www.pactoandaluzporellibro.com](http://www.pactoandaluzporellibro.com)

distribución de los libros, como uno de los instrumentos más eficaces de fomento de la lectura y de la actividad económica y social.

4. *Fomentar la creación de la obra escrita*, defendiendo y protegiendo socialmente a los autores y creando un nuevo tratamiento fiscal para el libro.
5. *Promover la colaboración del sector librero* para la mejora de la red de librerías de nuestra Comunidad.
6. *Realizar periódicamente sondeos estadísticos de Hábitos de lectura* y compra de libros que sirvan como criterio para evaluar la eficacia del propio Pacto.

Podríamos decir que gran parte de estos objetivos ya estaban contemplados en las acciones del gobierno andaluz en materia de cultura. Entonces, ¿para qué un pacto?, ¿cuál es su novedad? ¿qué aporta?

La primera novedad es la procedencia de la propuesta que parte del colectivo de editores, es decir, de la sociedad civil que participa de una industria cultural netamente andaluza y eleva al gobierno la propuesta de hacer visible el libro y la lectura ante la ciudadanía. Es por tanto una propuesta que no parte de la obligatoriedad del mandato constitucional, sino que proviene de un sector concreto de la sociedad civil para reforzar la acción de gobierno.

La segunda novedad se sustenta en la búsqueda de alianzas entre instituciones, entidades públicas y privadas que suscriben un mismo objetivo: fomentar la lectura entre los ciudadanos y convertirla en el eje medular de la acción de gobierno como motor de cambio de los hábitos culturales.

La tercera, en la fuerza del compromiso de las partes firmantes en prestar especial atención y apoyo a cualquier acción que desde sus propias instituciones pudieran impulsar, promover o apoyar en materia de lectura. Por tanto, no se trata de crear un organismo paralelo a la acción cultural ya ejercida desde el gobierno sino apoyar e impulsar sus acciones desde los distintos ámbitos implicados.

Se trataba pues de ofrecer ideas originales a través de un proyecto novedoso con el compromiso de las partes implicadas y que fuera capaz de detectar carencias en algunos aspectos de la acción cultural ejercida desde los poderes públicos. Por otra parte, se trataba de evitar el solapamiento de acciones similares ejercidas desde distintos ámbitos de una misma administración.

Hablábamos al inicio de que los rasgos de la cooperación objeto de diseño, gestión y articulación desde fundamentos públicos o privados se fundamentan en la coordinación de acciones entre instituciones, empresas o gobiernos. El proyecto exigía pues de una institución que liderara y coordinara las actuaciones a desarrollar,

dotándolo de los instrumentos y recursos necesarios para lograr los objetivos marcados en su declaración fundacional. Por razones obvias de idoneidad y de confluencia con la política cultural del gobierno andaluz, fue la Consejería de Cultura la que asumió este reto y creó la oficina gestora del P.A.P.E.L., adscribió su gestión administrativa a la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales, y asignó presupuesto y el personal técnico y administrativo para su gestión.

Se crea la figura del Consejo Asesor donde están representados no sólo las instituciones firmantes del acuerdo sino también los colectivos profesionales del ámbito del libro.

Se crea la figura de la adhesión como fórmula de participación de otras entidades que, suscribiendo los objetivos del Pacto, pudieran estar interesadas en participar sólo en proyectos puntuales asumiendo costes, aportando recursos y/o conocimientos.

Así pues, los elementos básicos para su gestión estaban creados. Procedía ahora proponer las líneas estratégicas de actuación en función de los objetivos marcados en la declaración fundacional del Pacto, definir los programas, establecer prioridades y buscar alianzas para su ejecución.

Voy a describir someramente nuestra experiencia, basándome en sus luces y sombras y los niveles de cooperación alcanzados entre instituciones.

Los comienzos de P.A.P.E.L. fueron difíciles, pues se percibía con desconfianza y recelo por parte de ciertos sectores de la sociedad incluso entre profesionales del ámbito cultural considerándolo un bluff que sólo pretendía vender humo.

Tras la firma del acuerdo entre instituciones, un hecho era claro, había consenso en los objetivos, aunque nada se hablaba del modelo de gestión, de los procesos, de la coordinación y de la metodología. Y en cierto modo, era lógico, porque no existía modelo. Respondía más bien a un horizonte utópico con visos de ser realizable, aunque se carecía de un “diario de ruta”. Había que demostrar que este proyecto era algo más que una idea hermosa y necesaria y que la cooperación entre sus miembros y las futuras adhesiones posibles, debían trascender la colaboración puntual y tender hacia formas realmente cooperativas y coordinadas.

Las adhesiones y los apoyos comienzan a llegar cuatro años después. Parecía que en efecto, la desconfianza en la materialización de un proyecto de esta naturaleza era algo real que tendríamos que superar solos, con nuestros propios medios. Para entonces ya se apuntaban algunas realidades fruto de colaboraciones puntuales según la idoneidad y confluencia de cada programa con los intereses y objetivos de cada institución: el certamen literario para jóvenes, la colección Letras de Papel en colaboración con la AEA, la creación de la herramienta web *escritoresenlared* en colaboración con el Centro

Andaluz de las Letras, la institucionalización del Día de la Lectura, las campañas de difusión en colaboración con la RTVA, etc. Sólo entonces, cuando el Pacto parecía gozar de buena salud y no había sucumbido ante las reticencias de los más agoreros, surgen los primeros proyectos en colaboración con otras instituciones.

Se adhieren seis nuevas entidades: el Consejo Audiovisual de Andalucía, la Asociación FERIA del Libro de Sevilla, la Universidad de Málaga a través de su Departamento de Traducción e Interpretación, la empresa de edición electrónica Ittakus, la Asociación de Críticos Literarios y posteriormente firman también la adhesión la Fundación Tres Culturas, estando pendientes la Consejería de Medio Ambiente y la empresa Escuela de Escritores de Sevilla, con los que se tiene previsto firmar un acuerdo de cooperación para la ampliación de dos proyectos en marcha: el Bosque de los Libros y la formación literaria para jóvenes.

En nuestro caso, el ámbito de la cooperación entre instituciones y otras entidades se ejerce con:

- Otras consejerías y organismos públicos: Educación, Medio Ambiente, Empleo y Desarrollo Tecnológico, RTVA, Universidades, bibliotecas públicas y centros escolares.
- Entidades privadas del sector cultural: Escuela de escritores, asociaciones profesionales de escritores, editores, bibliotecarios y librerías.

Los acuerdos se suelen realizar mediante la figura del Convenio tras la firma de la adhesión que implica asumir los compromisos y objetivos del Pacto. La naturaleza de los acuerdos están en función de:

1. Que las partes implicadas compartan los mismos objetivos. Ésta responde a una cooperación bidireccional equilibrada. V.g. (Escuela de escritores = Consejería de Cultura +IAJ + Ministerio de Igualdad). El éxito de este programa reside en que además de la confluencia de los objetivos, los mecanismos de gestión y coordinación están ya reglados en cada una de las instituciones y entidades participantes, es decir, forman parte de su estructura funcional y de su modelo de gestión y por tanto, los acuerdos se circunscriben a la distribución de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

2. Que una de ellas desee implementar un programa para el que carece de financiación y ofrece su experiencia y conocimientos en su materia al P.A.P.E.L. a cambio de patrocinio. (Master en Traducción y Premio de Traducción). Cooperación bidireccional no equilibrada.

3. Que los objetivos de un programa en el que participan varias entidades aun no siendo convergentes, sean complementarios y de interés común en el resultado final. (El Bosque de los Libros)= Consejería de Medio Ambiente + Consejería de Cultura + F.A.M.P.

Existen no obstante, otras actuaciones que aun no encontrando apoyos externos, son ejecutados por el propio Pacto como medidas de obligado cumplimiento enmarcadas en el Plan de Impulso de la Lectura.

## 2.1. Líneas de actuación y programas.

Las acciones del P.A.P.E.L. se desarrollan en cuatro líneas básicas:

### *Fomento y difusión de la creación literaria.*

- Certamen Literario para escritores noveles.
- Escuela de verano para escritores noveles.
- Foro de noveles.
- Colección Letras de Papel.
- *Autoresenlared.com*.
- Premio Andaluz de Traducción.

### *Apoyo al sector del libro*

- Elaboración del Mapa de Librerías de Andalucía.
- Colaboración en el proyecto Cegalenred. Base de datos global de libros. FAL- CEGAL-MCU.
- Plataforma tecnológica para la comercialización de libros andaluces en Internet. *Biblioandalucia.com*.
- Premio Andaluz de Traducción.
- Encuentros de profesionales de la edición y traducción Andalucía-Marruecos. AEA.
- Ampliación de la Convocatoria de ayudas a la edición y proyectos de edición en la modalidad de obras traducidas a y de *otras lenguas*.

### *Estudios de investigación en torno al libro y la lectura*

- Creación del Observatorio de la Lectura.
- Convocatoria de ayudas a trabajos de investigación sobre la lectura .
- Elaboración de estudios, informes y barómetros sobre lectura y NT.

### *Difusión y participación*

- Campañas y spots publicitarios en la RTVA
- *El Bosque de los libros*.
- Institucionalización del *Día de la Lectura* en Andalucía.
- Programa Fahrenheit 451.

## 2.2. Proyectos en colaboración

Participamos con otras instituciones culturales en el apoyo de programas destinados a promover y fomentar la creación literaria y el sector del libro:

- “Plataforma tecnológica para la comercialización internacional del libro andaluz por Internet”.

Proyecto que persigue convertirse en el portal de referencia para la búsqueda de contenidos de las editoriales andaluzas y posicionarlas en el mercado internacional. Permite atender solicitudes de compra por Internet, mediante la librería electrónica. Fomenta la difusión y comercialización de las editoriales andaluzas. Dispone del catálogo en formato electrónico. Permite la impresión bajo demanda. Ofrece una alternativa complementaria a los cauces de distribución convencional.

<http://www.biblioandalucia.com>

- Master Universitario de Traducción Literaria- UMA

El Departamento de Traducción e Interpretación de la Universidad de Málaga cuenta con un importante grupo de profesores dedicados a la práctica, la investigación y la enseñanza de la traducción literaria. El Master se propone ofrecer una formación que dé cuenta de la complejidad de la tarea del traductor literario en todas sus modalidades, y contribuya eficazmente a la preparación de profesionales competentes capaces de ejercer una tarea de gran responsabilidad en el intercambio cultural y en el avance en conocimiento, de no poca trascendencia para el futuro de las industrias culturales.

<http://www.tlb.uma.es/master/presentacion.html>

- Literatura marroquí de interés para las relaciones culturales transmediterráneas –Departamento de Estudios Arabes de la Universidad de Granada.

PAPEL ha apoyado financieramente este trabajo de investigación y desarrollo que ha permitido la elaboración de una Base de datos de obras literarias marroquíes contemporáneas susceptibles de ser traducidas y editadas en español por empresas editoriales con vistas a la consolidación y ampliación de la comprensión y entendimiento mutuos entre la sociedad andaluza y marroquí.

<http://www.literaturamarroqui.edu.es>

- Proyecto Linux para librerías- FAL-CEGAL: Desarrollo de base de datos global de fondos editoriales españoles, como herramienta ágil y eficaz para actualizar los fondos de los sistemas de gestión de todos los asociados al sistema CegalNet. [http://www.cegal.es/lib/informes/introInformes.php?codTipoInfo\\_rmeAsoPrincipal=20](http://www.cegal.es/lib/informes/introInformes.php?codTipoInfo_rmeAsoPrincipal=20)

- Campañas de fomento de la lectura – RTVA. Además de la inserción periódica de anuncios sobre la lectura, sin coste de emisión, (recordemos que las tarifas para la emisión de un spot de 30 segundos en una televisión, tiene un coste que sería inasumible por un proyecto como el nuestro), la RTVA presta especial atención a la cobertura informativa de los programas de P.A.P.E.L.

### **2.3. La cooperación entre instituciones: entre la tensión y el equilibrio**

Por razones obvias de tiempo y por el objeto de esta mesa, no voy a describir los catorce proyectos que están en ejecución, sino que voy a centrarme en tres que por sus logros, fortalezas y debilidades pueden sintetizar las dificultades que, según nuestra experiencia, encontramos a la hora de establecer proyectos de cooperación interinstitucional.

#### **2.3.1. Fomento y difusión de la creación literaria: *Escritores Noveles, un programa cooperativo equilibrado***

*Instituciones y entidades Cooperantes: Consejería de Cultura, Instituto Andaluz de la Juventud, Ministerio de Igualdad, Ayuntamiento de Antequera, Asociación de Editores de Andalucía, Escribes, SL.*

Este proyecto nace con el objetivo de apoyar y fomentar la creación literaria entre los jóvenes de 10 a 20 años, desde el convencimiento de que la lectura también se promueve desde la escritura. Es la tercera fase de un proyecto cuyo inicio era muy modesto, un certamen literario dirigido a niños y jóvenes a los que se garantiza la publicación de las obras en una colección creada al efecto, “Letras de Papel”, en colaboración con la asociación de editores de Andalucía, así como su distribución en la red de lectura pública y centros de Secundaria. Esta fue la idea inicial que, sin embargo, fue tomando cuerpo a medida que encontrábamos aliados. Buscamos la confluencia de intereses para este proyecto y encontramos una vía de cooperación con la AEA a través de su campaña anual “Mejor con un libro” con motivo del 23 de abril. En esta campaña los editores realizan una tirada de 40.000 ejemplares de un texto literario que se distribuye en todas las estaciones de viajeros de Andalucía. Ofrecimos a la AEA los textos ganadores del certamen de Noveles para la edición de su campaña de forma que los textos de estos jóvenes pudieran llegar al máximo número posible de ciudadanos. Así, garantizamos un total de 43.000 ejemplares distribuidos por toda la geografía andaluza,

algo inasumible para el Pacto desde el punto de vista logístico.

Con la puesta en marcha del *Plan Integral para el Impulso de la lectura*, se da un paso más en el apoyo a los jóvenes con inquietudes literarias y se crea la *Escuela de verano para escritores noveles*, destinada a mejorar la formación literaria de los ganadores y finalistas de las siete ediciones del certamen que iniciamos en 2002.

Para ello, buscamos alianzas con organismos que tienen objetivos comunes y que disponen de infraestructuras adecuadas para jóvenes. La colaboración ofrecida por el *Instituto Andaluz de la Juventud* dentro de sus programas de formación para jóvenes que tienen establecidos en el convenio marco con el hoy Ministerio de Igualdad fue el escenario perfecto para este proyecto pues disponían de la infraestructura necesaria para acoger a los participantes en un entorno especialmente diseñado para la formación de los jóvenes.

La cuarta fase del proyecto es la creación del *Foro de Noveles* cuya primera edición se ha realizado en 2008 en colaboración con el Ayuntamiento de Antequera y que persigue facilitar y mantener el encuentro y el intercambio de experiencias de los jóvenes que ya han pasado por varias ediciones de la escuela.

Este programa es uno de los que más satisfacciones nos otorga por las sinergias y adhesiones que va generando a lo largo de su aplicación en tanto que cada parte aporta y recibe algo. La última, es la incorporación de la empresa *Escribes*, la escuela de escritores de Sevilla que ofrece a los que ya han pasado por la Escuela, un espacio de formación online gratuita a través de su web y que cuenta con un personal especializado que tutoriza a los participantes.

<http://www.escuelaandaluzadeescritores.org>

### **2.3.2. La cooperación con Marruecos en el sector editorial: acciones para la convergencia**

La cooperación cultural con países del entorno mediterráneo y concretamente con Marruecos es una prioridad del gobierno andaluz contemplada como medida en el *Plan de Impulso de la Lectura* y obedece a la especial vinculación de España con esta zona del Magreb a la que además de los lazos de vecindad geográfica, le unen lazos culturales e históricos. Y estrechar vínculos con otras culturas pasa por profundizar en el conocimiento mutuo y superar recelos. Para ello, el libro es un elemento esencial para el conocimiento. La potenciación de la presencia del libro andaluz en las ferias del Libro de Casablanca y Tetuán, la colaboración con los institutos Cervantes del norte de Marruecos y la organización de encuentros con profesionales del libro de ambas orillas, conforman parte del programa de cooperación internacional que en materia del libro se ejerce desde el gobierno andaluz.

Por otra parte, el fenómeno de la inmigración y el incremento notable de las nuevas generaciones de inmigrantes a nuestro sistema educativo requiere dotar a los centros educativos de materiales bilingües que faciliten la integración a nuestra cultura sin perjuicio de su lengua y cultura.

Desde el P.A.P.E.L. se propuso a la AEA la celebración de un encuentro profesional con editores y traductores marroquíes para conocer la situación real de la edición en Marruecos y buscar fórmulas para la cooperación. Apoyamos el proyecto I+D denominado “Literatura marroquí de interés para las relaciones transmediterráneas” en colaboración con la UGR, estudio que ha sido el punto de partida para la celebración del primer encuentro de profesionales de la traducción y edición de ambas orillas.

Sus conclusiones plantearon la necesidad de fomentar la traducción para lograr una verdadera penetración del libro andaluz en Marruecos y viceversa, un reto que los editores andaluces estaban dispuestos a afrontar por las posibilidades de negocio en un nuevo mercado amén de la necesidad institucional de editar libros bilingües en Andalucía. Tras dos encuentros de profesionales celebrados en Málaga y Tánger en 2006 y 2007, encontramos serias dificultades a la hora de materializar acuerdos. Transcribimos las conclusiones de ambos encuentros que pueden aportarnos cierta luz sobre las oportunidades y escollos para una cooperación con el sector editorial marroquí:

Desde la perspectiva de los editores andaluces se observan una serie de amenazas que podrían convertirse en oportunidades:

- A pesar de la proximidad geográfica, el desconocimiento entre la población andaluza de la realidad marroquí es muy elevada.
- En las librerías marroquíes la presencia del libro español es prácticamente nula.
- Existe una falta de audacia empresarial española y una desconfianza radical hacia el mercado marroquí que debe ser superada mediante el acercamiento a la realidad del sector del libro en Marruecos.

#### *Oportunidades:*

- Si se quiere dar a conocer un país y una cultura hay que traducir y hay muy poco español traducido al árabe y a la inversa, y especialmente por magrebíes, lo cual crea ese déficit intercultural que nos mantiene aún muy alejados. O traducimos o nos limitaremos a estar presentes en un minoritario grupo dentro de la sociedad marroquí. Ésta es una tarea en la que las distintas instancias de la administración marroquí y española deben implicarse. Es el momento de pasar de una

presencia testimonial a una presencia importante en el mercado, tarea que les compete a los profesionales de la edición.

- La carencia en el mercado marroquí del libro científico y técnico en español es absoluta. Y la mayoría de los profesionales marroquíes están en condiciones de leer sin dificultad en español libros de carácter técnico o científico de las materias que dominan.

#### *Debilidades:*

- El escaso peso del asociacionismo en sociedades aún no desarrolladas democráticamente presenta una peculiaridad que dificulta la negociación: la fragmentación de los colectivos de editores marroquíes. Existen varias asociaciones que responden más a intereses particulares de unos pocos que a intereses del colectivo en su conjunto. De este modo, llegar a acuerdos con un solo colectivo es tarea improbable.
- Los bajos índices de lectura de la población marroquí, aún con un alto porcentaje de analfabetismo, a pesar de los esfuerzos del gobierno marroquí por superar esta brecha cultural.
- La escasa capacidad adquisitiva de la población unido al alto precio del libro producido y editado en España es imposible de asumir por la población marroquí, por lo que hay que tender a la producción in situ para ofrecer precios competitivos.
- La peculiar idiosincrasia de la población marroquí, fruto de una cultura tradicional con patrones aún anclados en el pasado, así como la debilidad en el modo de gestión de la cultura, propia de un país en desarrollo con grandes carencias en formación y en gestión.
- Una deficiente gestión de los derechos de autor en aquel país que no facilita la negociación con los editores españoles acostumbrados a una dinámica mucho más ágil en la gestión de intercambio y cesión de derechos con los países europeos y americanos.

Por el contrario, los editores marroquíes y a pesar de estar interesados en encontrar formas de cooperación, recelan de la pujanza editorial andaluza y de una potencial penetración en el mercado marroquí, recelos lógicos fruto del desconocimiento de las partes implicadas .

Ante este panorama, los frutos de ambos encuentros han servido para acercarnos a la realidad del sector editorial hispano-marroquí, establecer posibles vías de colaboración que pasan por la realización de nuevos encuentros, mesas de trabajo, y estudio de propuestas experimentales conjuntas con el apoyo de las administraciones públicas, que permitan despejar recelos y llegar a puntos de encuentro.

Los encuentros realizados hasta el momento, no obstante, han dado tímidos frutos. Algunos editores andaluces han llegado a acuerdos puntuales de traducción y edición de obras de autores marroquíes así como textos infantiles en edición bilingüe, razones que nos inducen a pensar que es posible en un futuro llegar a acuerdos de calado.

### **2.3.3. El Observatorio de la lectura: dificultades para un diagnóstico de la situación global**

El recién creado *Observatorio Andaluz de la Lectura* no puede considerarse un proyecto cooperativo propiamente dicho pues parte directamente de una acción de P.A.P.E.L. en el marco de las actuaciones de la Consejería de Cultura. Sin embargo, sí tiene un carácter eminentemente cooperativo desde el momento en que necesita compartir sus diagnósticos y resultados con los trabajos de otros observatorios similares para el diagnóstico de los hábitos lectores, y por tanto para la realización de acciones acertadas, contundentes y estables.

Este proyecto es un claro ejemplo de la acción responsable de las administraciones públicas, conscientes de las carencias que todavía tienen en el establecimiento de indicadores para el diagnóstico y evaluación y por tanto de las dificultades en el intercambio de información a las que están obligadas las instituciones públicas.

Tras la realización del primer barómetro de lectura, compra de libros y uso de las NT que el Pacto encarga en 2004, el panorama de la lectura en la comunidad andaluza presenta rasgos ciertamente preocupantes, especialmente entre la población de 14 y 24 años de los que un 39,1% manifiesta preferencias por otras formas de ocio y el 15,1% declara que no le gusta leer. El porcentaje de lectores en Andalucía nos coloca a 4,3 puntos por debajo de la media nacional. La conclusión de este barómetro fue la necesidad de acometer un *Plan de reactivación de la lectura* que finalmente fue aprobado para el período 2005-2010 bajo la denominación de *Plan Integral para el impulso de la lectura* entre cuyas medidas se establece la creación del *Observatorio de la Lectura* como instrumento de análisis, diagnóstico y evaluación de la lectura, trascendiendo el concepto de lectura tradicional e incorporando indicadores de calidad en la medición de los hábitos de lectura contemplando las nuevas formas y soportes de lectura.

Las mayores dificultades que encontramos son de carácter metodológico, es decir, existe una precariedad en el análisis y en la verificación de fuentes así como carencia de indicadores homogéneos y metodologías comunes que permitan la extrapolación de los datos entre distintos organismos, haciendo más eficaz y eficiente el diagnóstico. Los datos recogidos por los distintos organismos

estadísticos sobre hábitos culturales responden a criterios diferentes de análisis y a indicadores que suelen medir más la cantidad que la calidad. No obstante, los instrumentos son suficientes, si bien carecemos del aparato crítico que desde el sector cultural sea capaz de proporcionar un conocimiento eficaz del horizonte de trabajo.

El recién establecido *Sistema de Indicadores de la FEMP* y el Ministerio de Cultura, inspirado en la Agenda 21 de la Cultura, documento orientador de las políticas públicas de la cultura, promueve la implementación de formas de evaluación del impacto cultural para considerar con carácter preceptivo, las iniciativas públicas o privadas que impliquen cambios significativos en la vida de las ciudades. Este puede y debe ser un punto de partida para la implementación de herramientas de análisis adecuadas y como fórmula para mejorar y robustecer los sistemas de información cultural.

### 3. Conclusiones y propuestas

A pesar de los logros conseguidos, la experiencia de estos años nos ayuda a reflexionar y autocuestionarnos, para entender al otro, a aprender a recibir para saber dar, apostando por fórmulas estables de comunicación y cooperación.

Las dificultades encontradas están relacionadas con :

- La falta de coordinación entre instituciones y en muchos casos, entre departamentos de un mismo organismo, constatando la inexistencia de “rutinas de información” que hagan fluir los procedimientos administrativos.
- Cierta reticencia a compartir los logros obtenidos. Cada administración desea publicitar el proyecto como algo propio.
- La premura en rentabilizar políticamente las actuaciones.
- La deficiente evaluación del cumplimiento de los objetivos y resultados, evaluación orientada más a la cantidad que a la calidad e idoneidad de los programas.

Somos conscientes de las dificultades aunque estos años de experiencia nos ayudan a entender que estamos definiendo y consolidando un proyecto que nació con más debilidades que fortalezas y con más amenazas que oportunidades. Y desde el leal saber y entender de todos los miembros que componen PAPEL, con sus aportaciones, sus críticas, sus experiencias propias y ajenas, estamos convencidos de que sabremos superar los escollos y encontrar nuevas fórmulas que mejoren la coordinación y que permitan el equilibrio entre lo político y lo técnico, lo público y lo privado, lo local y lo global.

Tendremos que aprender a coordinar las actuaciones de cooperación para evitar el solapamiento de acciones desde distintas instancias que se realizan sobre un mismo territorio o asunto, a diseñar

guías de buenas prácticas, propiciar mesas interinstitucionales para cofinanciar, establecer relaciones desde la reciprocidad y abrir caminos de expresión y entendimiento bidireccional.

Propondremos, en la medida de lo posible, la superación de exigencias políticas de inmediatez en la visibilidad de resultados y tender a objetivos perdurables, y armonizar la espontaneidad de la cultura con la influencia que sobre ella pueden o deben ejercer los poderes públicos.

Se deberá tender a programas globales a medio y largo plazo, superando la actual sectorialización del aparato administrativo y a diseñar un cuerpo de indicadores definido y homogéneo que nos permita medir la realidad, evaluar los procesos y los resultados, aplicando la evaluación con criterios de calidad sobre la idoneidad de nuestras actuaciones.

## Bibliografía

Glosario Crítico para la gestión cultural / Pedro Vives.- Editorial Comares –Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, 2007.

“Estrategias de cooperación y participación cultural”. Conclusiones de la Mesa 6 de trabajo para la elaboración del Plan Estratégico de la Cultura (P.E.C.A).- Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, 2007.

Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales., 1982. UNESCO. México.

Plan Integral para el Impulso de la Lectura en Andalucía, 2005-2010.- Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, 2006.

Ley 8/83 de 3 de noviembre de Bibliotecas de Andalucía. BOJA 89 de 8 de nov.

Ley 16/2003 de 22 de diciembre del Sistema Andaluz de Bibliotecas y Centros de Documentación.

I Plan de servicios bibliotecarios de Andalucía, 2008-2011.  
<http://www.juntadeandalucia.es/cultura/web/servlet/download?up=293>

Indicadores para evaluar las políticas culturales de los Ayuntamientos.FEMP- MCU.  
<http://www.fempcm.com/descargas/indicadoresculturalesayuntamientos.pdf>

Agenda 21 de la Cultura  
<http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/bgc11-JPascual.pdf>

AGUILAR, Luis F. *El estudio de las políticas públicas*. México:Ed. Ed.Porrúa, 2003.

# Las Bibliotecas de Barcelona. Una apuesta por la concertación y la calidad

**Mercé Muñoz**

Responsable de la Secretaría Técnica de Bibliotecas de  
Barcelona

Las *Bibliotecas de Barcelona* se constituyeron como tales en 2001, fecha de la creación del *Consorci de Biblioteques de Barcelona*. Hasta aquel momento las bibliotecas públicas de la ciudad no habían contado con ningún organismo municipal específico que les diera respaldo y que coordinara todos los servicios. Desde las primeras elecciones democráticas, el Ayuntamiento de Barcelona había trabajado en la descentralización de la gestión traspasando muchas de las competencias a los 10 distritos en los que está constituida, y las bibliotecas eran una de ellas.

Existía, eso sí, un organismo supramunicipal, la Diputación de Barcelona, que para toda la provincia había organizado un Servicio de Bibliotecas que ofrecía servicios a todos los municipios de la provincia. De esta iniciativa de la Diputación cabe destacar la constitución de un catálogo único que permite aún hoy el acceso a la colección de todas las bibliotecas de la provincia a través del préstamo interbibliotecario.

Pero para entender la importancia de lo que ha ocurrido en los últimos 15 años en las bibliotecas públicas de la ciudad es necesario conocer muy brevemente su historia, de otro modo es difícil entender cómo una gran ciudad cosmopolita como Barcelona, capital de una cultura con tradición milenaria, con capacidad para organizar unos exitosos Juegos Olímpicos en 1992 -por citar una referencia que le dio reconocimiento internacional- en esa misma fecha aún no disponía de una planificación de su sistema de lectura pública, y para atender a una población de más de 1.600.000 habitantes contaba con sólo 6.650

m<sup>2</sup> de biblioteca pública, repartidos en 15 equipamientos (en algunos casos pequeñas bibliotecas de menos de 200 m<sup>2</sup>).

Antes de la Guerra Civil Española de 1936-1939, en Cataluña se había creado en 1915 la primera *Xarxa del servei de biblioteques populars*, (Red del servicio de bibliotecas populares). En 1934 se aprobó una Ley de Bibliotecas, Archivos, Museos y Patrimonio Histórico, Artístico y Científico, y ese mismo año, Barcelona inauguraba la primera biblioteca pública de la ciudad, la *Biblioteca Pere Vila*, a la que se sumó en 1935 la *Biblioteca Ignasi Iglésias*, y se añadió a la red la *Biblioteca popular de la dona*, fundada en 1909 por Francesca Bonnemaison.

En los años 40 la Diputación y el Ayuntamiento de Barcelona firmaron un acuerdo que materializaba la voluntad de sostener el proyecto de biblioteca pública, pero la falta de consenso y de voluntad política llevó a la situación de que entre 1939 y 1979 sólo se inauguraran 7 nuevos equipamientos. Así pues en 1979, la fecha de las primeras elecciones municipales democráticas, Barcelona contaba con 10 bibliotecas públicas.

En esa fecha, los primeros ayuntamientos democráticos de la ciudad pusieron en primer plano otros proyectos culturales como la renovación museística, que tuvo una atención central, o la creación de centros cívicos como equipamientos en los que se recogían las demandas sociales más pertinentes y reivindicadas en aquellos primeros años de transición: la promoción de dinámicas culturales participativas. En los 80 se pusieron en funcionamiento 4 nuevas bibliotecas, pero eran equipamientos que nacían sin responder a las exigencias mínimas exigibles a una biblioteca de finales del siglo XX.

Así se llegó en los noventa con las bibliotecas municipales fuertemente cuestionadas, su función social estaba poco clara, sus horarios adaptados al modelo burocrático se ajustaban mal a las demandas de la población. Su precario equipamiento, la heterogeneidad poco justificada de las características de cada biblioteca, su irregular implantación territorial y, de forma muy especial, las dudas acerca de la pertinencia de un modelo de biblioteca clásico para hacer frente a los retos de la sociedad de la información y a su principal riesgo, la brecha digital.

Paralelamente, el 3 de marzo de 1993 el Parlamento de Cataluña aprobó una nueva ley de bibliotecas que especificaba con claridad la responsabilidad y las competencias de cada una de las administraciones. Según esta ley, a los ayuntamientos les corresponde la titularidad de las bibliotecas públicas, a las diputaciones el soporte a los servicios de lectura pública, y a la Generalidad de Cataluña la obligación de dar cobertura técnica y económica a la construcción de bibliotecas y a los fondos bibliotecarios, por un lado, y a elaborar y mantener el mapa de lectura pública catalán, por otro.

En este contexto, el proceso que llevó a la constitución de *Biblioteques de Barcelona* tuvo una especial relevancia, puesto que parecía ir contracorriente. Éste se inició en 1996, con la constitución, a su vez, del Instituto de *Cultura de Barcelona (ICUB)*, un instituto municipal que gestionaba todas las responsabilidades de la Concejalía de Cultura, y que aglomeraba distintos organismos existentes con anterioridad, que gestionaban separadamente los museos, los festivales, los auditorios, etc.

Una de las prioridades que se planteó el ICUB fue dotar a la ciudad de un *Plan de bibliotecas* que las pusiera en el primer lugar de los equipamientos culturales. En este sentido es necesario insistir en el hecho que hasta ese momento algunos políticos con responsabilidades de gobierno habían visto las bibliotecas como un equipamiento decimonónico y sin futuro, una institución que pronto dejaría de servir como instrumento de formación e información a los ciudadanos, como un lugar que propiciaba la cohesión social.

Fue el equipo municipal en el gobierno durante la legislatura vigente en 1996, y especialmente el gerente del recién estrenado ICUB, Ferran Mascarell (que en las elecciones municipales de 1999 se convertiría en Concejal de Cultura) quienes consiguieron cambiar el estado de las cosas, y convencer a todos los agentes implicados en el diseño y ejecución del Plan, de que ésta era una apuesta de futuro, una apuesta que la ciudad de Barcelona debía hacer si quería, como señalaban todos sus planes estratégicos de crecimiento, convertirse en la ciudad del saber y del conocimiento.

Para ello era necesario, evidentemente, cambiar las bibliotecas que ya existían, dotarlas de tecnología adecuada y de todos los recursos necesarios para dar acceso a la población a toda la información en todos sus soportes (tanto físicos como virtuales) y de los instrumentos para su correcta interpretación. Y planificar una red de nuevos equipamientos que con los ya existentes permitiera llegar a todo el territorio de la ciudad, de forma que cada distrito tuviera una biblioteca central y diversas bibliotecas de proximidad en función de la densidad de población.

La estrategia, por tanto, pasaba por hacer comprender que una ciudad del conocimiento era incomprendible sin una red de bibliotecas potente. Las bibliotecas tenían que situarse en el centro del debate para el futuro de la ciudad. Se debía superar la idea de la biblioteca como elemento de pasado y proponer un nuevo modelo de biblioteca útil a las nuevas demandas sociales.

En el nuevo contexto social en el que la información, la lógica entre el mundo local y el mundo global, el peligro de dualización de la sociedad entre los que acceden y no acceden a la información, y el papel básicamente urbano de la biblioteca como lugar de encuentro y de cohesión, no dejaban de ser argumentos necesarios para creer que la biblioteca jugaba un papel central en esa ciudad de servicios culturales y de conocimiento.

Se decidió liderar la elaboración de un *Plan de bibliotecas* que describiera las nuevas funciones de la biblioteca, los recursos necesarios, que analizara los modelos europeos y que hiciera una propuesta posibilista para la ciudad de Barcelona.

Se valoró la necesidad que el plan estuviera muy vinculado a los distritos y se pidió la implicación de los mismos en la redacción del plan. La viabilidad del mismo se consideró imprescindible para conseguir el soporte político que permitiera la aprobación y la puesta en marcha posterior.

*El Plan de Bibliotecas* de Barcelona debía cubrir, de un modo concreto, territorializado y definido, los procesos y secuencias de trabajo para la configuración del Sistema Bibliotecario de Barcelona desde 1998 hasta el 2010.

Los objetivos del plan eran unificar la información de las bibliotecas existentes, establecer los déficits en función de parámetros que podía asumir la ciudad, plantear un modelo de equipamiento cultural con un plan idóneo de gestión y renovar el sistema de reparto de competencias y responsabilidades entre las diferentes administraciones. A la vez tomaba como modelo diferentes redes de interés que pudieran aplicarse a un entorno como el nuestro. Concretamente, los modelos nórdicos, inglés e, incluso, el modelo australiano.

En el curso 1996-1997 se estableció la metodología de elaboración del plan que incluía una primera fase de trabajo interno y una validación posterior con el sector. El proceso de trabajo fue intenso y participativo.

Se creó una comisión de trabajo, liderada por el *Instituto de Cultura de Barcelona*, con la participación de los distritos de Barcelona y de la Diputación. Se convocaron diversas sesiones de trabajo en las que se invitaron a distintos expertos elegidos en función del tema del orden del día.

Se reunieron a lo largo de ocho sesiones iniciales que terminaron con la plasmación de las conclusiones en siete documentos consensuados en torno a: marco competencial, recursos humanos, modelos bibliotecarios posibles, renovación de las infraestructuras, plan de crecimiento bibliotecario, papel de las nuevas tecnologías y nuevo modelo de gestión del equipamiento bibliotecario. Se dejó para una fase posterior el contraste del primer documento de trabajo con los diversos colectivos relacionados con las bibliotecas. Sobre la base de estos siete documentos correspondientes a los diferentes temas planteados, se inició una ronda de consultas de trabajo con los diez distritos de la ciudad con la finalidad de implicar a los agentes y de poseer un conocimiento más directo de las necesidades y posibilidades reales de cada zona de la ciudad.

Posteriormente se inició una segunda línea de trabajo: la relación con las cajas de ahorros que en aquellos momentos tenían 2 redes

de bibliotecas paralelas en funcionamiento. El fenómeno de decaimiento de la red bibliotecaria de las cajas de ahorros fue inversamente proporcional a la gestación de todo el proceso de renovación de las bibliotecas públicas de competencia municipal. Ante esa realidad la voluntad era iniciar un proceso de integración de alguna de esas bibliotecas a la red de bibliotecas municipales.

Cabría destacar que el documento en que se concretó este *Plan de Bibliotecas*, fue consensuado no sólo por las comisiones de trabajo, sino que también fue discutido con dos colectivos más: el colectivo de profesionales bibliotecarios de la ciudad y el Colegio de Bibliotecarios de Cataluña. Y, por último, se creó una comisión de trabajo dentro del *Plan Estratégico del Sector Cultural* que también se estaba redactando en ese momento, hecho que permitió validar el texto con el resto de representantes: Universidad, entidades privadas, fundaciones, etc. Abrir ese debate al resto de agentes de la sociedad civil dio un resultado final muy satisfactorio.

Finalmente, en el plenario del Ayuntamiento de Barcelona del 22 de abril de 1998 se aprobó por unanimidad el *Plan de Bibliotecas de Barcelona 1998-2010. Las bibliotecas del siglo XXI: de la información al conocimiento*. El hecho de que los partidos políticos de la oposición ratificaran también el *Plan*, ha permitido que su implantación no se haya visto frenada ni cuestionada por cambios de estrategia política.

El Plan, aún vigente, sintetiza los elementos fundamentales, tanto en cuanto a la situación precedente (descripción del sistema de lectura pública en la ciudad y distribución de competencias) como en cuanto a sus rasgos básicos: objetivos, marco legal y competencial, estándares bibliotecarios que hay que conseguir, claves para el nuevo modelo de lectura pública (concepto, funciones, servicios, tipología, infraestructura y equipamientos, horarios, recursos humanos...), planificación de los plazos de implantación y plan de inversiones necesarias.

Analizaba los déficits y campos sobre los que se debía actuar de forma prioritaria:

- Titularidad y planificación: establecimiento de una red única y planificación del crecimiento infraestructural de las distintas tipologías de biblioteca (centrales de distrito y de barrio).
- Funciones, servicios: definiendo un modelo de continente y de contenido.
- Equipamientos y infraestructuras: adecuación a estándares y extensión de las tecnologías de la información.
- Recursos humanos: definición de perfiles, establecimiento de plantillas y formación y reciclaje.
- Perfil de los usuarios: estudios de mercado y acercamiento a los “no usuarios”.

- Gestión: creación de un órgano de gestión y establecimiento de un foro de coordinación interredes (Comisión de lectura pública).

*El Plan de Bibliotecas* estructura la misión y los objetivos de los nuevos centros, en un sentido estratégico, han de:

- Reinventar la posición estratégica de la biblioteca pública partiendo de la premisa que se han de adaptar a los nuevos tiempos como orientadoras y preceptoras en la búsqueda y comprensión de datos, información, imágenes, iconos y símbolos.
- Reconocer a tiempo los cambios en las necesidades y expectativas de los usuarios reales y potenciales.
- Entrar en la economía del saber tanto a escala local como internacional, entendiéndola como actividad económica en torno al conocimiento que generan los sectores del arte, la cultura y la educación.
- Entender el mercado cultural y definir la participación que las bibliotecas públicas han de tener en esta oferta cultural.

*El Plan de Bibliotecas de Barcelona 1998-2010* plantea y describe los objetivos siguientes:

- Renovar el servicio de las bibliotecas
- Definir el modelo de biblioteca que responde a las necesidades actuales
- Establecer el modelo de gestión de los equipamientos bibliotecarios que asegure la calidad de los servicios ofertados
- Adecuar la estructura existente a los estándares de lectura pública prefijados
- Establecer el Plan de Crecimiento durante los mandatos 95-99, 99-03 y 03-07
- Coordinar las instituciones implicadas en el sistema de lectura pública de la ciudad
- Proponer un modelo de gestión interinstitucional para asegurar el funcionamiento de la Red de Bibliotecas Públicas.

Quiero destacar cuatro de los aspectos en los que el Plan se proponía avanzar, y que han sido los que han permitido dar cohesión, vitalidad y nueva vida a las bibliotecas:

- En primer lugar, y de forma prioritaria, se proponía la coordinación de las instituciones mediante un organismo de gestión interinstitucional que asegurase el funcionamiento de la red urbana de bibliotecas públicas: un organismo de gestión entre la Diputación de Barcelona y el Ayuntamiento de Barcelona, el *Consorcio de Bibliotecas de Barcelona*.

- Trabajar prioritariamente en el desarrollo infraestructural de la red, sin dejar de lado la mejora de los servicios ya existentes, ni la adecuación tecnológica, ni la puesta en marcha de nuevos servicios, sobretodo en lo que se refiere a la alfabetización informacional y el acceso digital.
- La necesidad de crear un organismo de coordinación y asesoramiento a la ciudad en material de bibliotecas y lectura pública. El 12 de abril 1999 se crea la Comisión de Lectura Pública (prevista por la Ley de Bibliotecas de 1993), un punto de encuentro y de debate de los diferentes sistemas bibliotecarios de la ciudad. En ella participan las diferentes redes de bibliotecas escolares, universitarias y especializadas. La Comisión de Lectura Pública pretende ser un nuevo punto de encuentro que sirva para dinamizar y transmitir información y, sobre todo, para hacer transparente a la sociedad el papel de las bibliotecas en la sociedad del conocimiento. Esta comisión de lectura pública fue asumida por el Ayuntamiento de Barcelona con la convicción de que era un buen instrumento de revisión y acción permanente del sistema bibliotecario. Actualmente se han constituido distintos grupos de trabajo entorno a temas como “Biblioteca y educación”; “Biblioteca y territorio” y “Biblioteca y cohesión social”.
- Promover la construcción de la biblioteca provincial de Barcelona que hasta ahora no existía con sede propia, sino que estaba localizada en la biblioteca universitaria de Barcelona. En este sentido el proceso ha sufrido notables retrasos, puesto que el edificio previsto inicialmente como sede resultó tener en el subsuelo un importante yacimiento arqueológico que se decidió mantener y museizar, y se debió buscar un nuevo emplazamiento que actualmente ya está decidido y asumido por las distintas administraciones con competencias en su puesta en marcha. La biblioteca actuará como central urbana de la red de bibliotecas municipales, el centro en el que se articulará el conjunto de la red bibliotecaria municipal.

Inmediatamente después de la aprobación del Plan se empezó a trabajar en uno de sus objetivos fundamentales: redactar y aprobar los estatutos del futuro *Consorcio de Bibliotecas de Barcelona*. Para su aprobación se elaboró un *Plan estratégico 2001-2003* que destacaba los elementos principales para su creación y repasaba los aspectos siguientes:

- Los beneficios que el Consorcio podía reportar a las partes implicadas: usuarios, ciudad y administraciones.
- El marco legal.
- El régimen orgánico que lo debía presidir.

- La distribución de competencias entre las administraciones implicadas.
- Su estructura organizativa.
- Los objetivos básicos del periodo.

El 10 de enero del 2001 se constituyó el Consorcio con el encargo de desarrollar el *Plan de Bibliotecas de Barcelona* y gestionar y coordinar las bibliotecas municipales de la ciudad.

El porqué de la elección de la fórmula de un Consorcio respondía a la realidad de unas competencias repartidas entre distintas administraciones públicas, y se siguió el modelo organizativo previsto por las leyes locales vigentes. Por una parte las bibliotecas municipales son de titularidad municipal y reciben servicios de soporte de la Diputación de Barcelona. Y por otra parte la futura Biblioteca provincial será construida por el Ministerio de Cultura (el gobierno estatal) y gestionada por la Generalitat de Catalunya (el gobierno autonómico).

Este modelo de consorcio potencia las políticas de concertación y promueve el acuerdo entre las diferentes partes que intervienen en la consecución de un fin común. Es un elemento clave en los nuevos modelos de gestión pública que apuestan por la modernización.

La concertación aplicada a la red de bibliotecas de la ciudad de Barcelona, presenta todo un conjunto de ventajas, ya que permite:

- La mejora de la calidad de los servicios prestados a los públicos usuarios y del conjunto de bibliotecas que integran la red.
- La participación de los diferentes agentes (públicos y privados), la generación de acuerdos y la optimización de recursos.
- Articular la red de ciudad en el marco de la red provincial.
- Una mayor amplificación de la difusión y el impacto de las campañas de comunicación vinculadas a los servicios prestados por el conjunto de la red de bibliotecas.
- Garantiza además una dirección unificada que reporta una serie de beneficios a los diferentes agentes:

– *Para los públicos usuarios:*

- La mejora de la calidad en los servicios prestados y la concreción de compromisos en la prestación de servicios.
- El impulso de nuevos servicios.
- La posibilidad de construir una colección documental única para la ciudad. Cada biblioteca dispone de una colección básica común, que aporta la Diputación de Barcelona a través de lotes mensuales, y de un fondo que construye cada centro, enraizado en su territorio, que va desde la colección local a las especializaciones, y del cual se hace cargo el

municipio (con un reparto del gasto en una proporción de 60-40% para cada administración). Así cada una de las bibliotecas de distrito y algunas de las de barrio han especializado una parte de sus fondos partiendo de esta lógica de colección única accesible desde todos los puntos de la ciudad a través de préstamo interbibliotecario: la elección de los temas se ha realizado teniendo en cuenta las características del entorno más cercano.

– *Para la ciudad:*

- La combinación del principio de globalidad con el de especificidad. Se establece una lógica de servicio de bibliotecas que a la vez tiene en cuenta las necesidades globales (ciudad) y las específicas (distritos y barrios).
- El establecimiento de estándares de calidad. Se consolida la red con unos estándares básicos homogéneos en la prestación del servicio.
- El establecimiento de acuerdos entre diferentes sectores y agentes ciudadanos. La programación y planificación de ciudad favorece el establecimiento de acuerdos de promoción, patrocinio y intervención de diferentes sectores (público y privado) y agentes (administraciones, entidades, empresas, agentes sociales, etc.) que intervienen en la vida de la ciudad: desde las escuelas a los teatros, los museos, los auditorios, las editoriales, las librerías, las entidades culturales tradicionales, las entidades que representan a las culturas presentes en Barcelona a través de la inmigración, la participación en festivales literarios, de teatro, de música...
- La aportación de valor añadido a los proyectos de ciudad. La aportación conjunta de experiencias y recursos en las iniciativas de diferentes tipo que se plantean a nivel general de ciudad optimiza esfuerzos y supone obtener unos beneficios multiplicadores para los proyectos integrales impulsados por el Ayuntamiento
- La mejora de la gestión y la potenciación de las actividades territoriales. El hecho de operar con una gestión a escala favorece una coordinación más eficiente y flexible de los recursos entre el Ayuntamiento y sus distritos y la Diputación.

– *Para la administración: para el Ayuntamiento y sus distritos y para la Diputación:*

- La mejora del servicio y la mejora en la gestión. La dirección de la red municipal de bibliotecas a través del Con-